

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

AYŞE KARAMAN

BOLU 2017

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ayşe KARAMAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Barış KAVCAR

BOLU 2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ayşe KARAMAN'a ait "Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak oy birliğiyle / oy çokluğuyla kabul edilmiştir.

23.02.2017

Unvan, Adı, Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Barış KAVCAR	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Kerem KAPTANGİL	

Sosyal Bilimler Enstitü Onayı

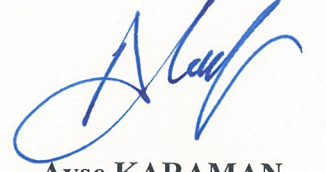


Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvuru kaynaklardan yapılan alıntılarının adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



Ayşe KARAMAN

23.02.2017

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu araştırmada, kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket demografik sorular, kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Değerlendirmeye 413 anket alınmıştır. Araştırma sonucunda kurum içi iletişim unsurlarının göreceli olarak kurumsal bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Hazırlanan bu araştırma ile kurum içinde etkin bir iletişim ortamının oluşturulması ve çalışanların kurumsal bağlılıklarının sağlanması konusunda, çalışanlara ve yöneticilere katkı da bulunabilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın her aşamasında görüş ve bilgilerinden yararlandığım tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Barış KAVCAR'a, ölçeklerin uygulanmasında ve analizlerde yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ünal KARLI ve Arş. Gör. Nuh YILDIZ'a, tezimin abstract bölümünün yazılmasında yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Sabri ÖZÇAKIR'a ve her zaman rahatlıkla görüş ve bilgilerine başvurduğum Doç. Dr. Ali AYCAN hocalarıma çok teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana anlayış gösteren Derya DURLU'ya, anketlerde yardımcı olan Serpil MUTLU, Hülya DEMİR, Arzu ARICAN ve diğer tüm değerli arkadaşlarıma ve anketin uygulanmasında katılım gösteren Abant İzzet Baysal Üniversitesi çalışanlarına da çok teşekkür ediyorum.

Ayrıca bana her zaman ve her konuda destek olan sevgili eşim Hayrettin KARAMAN'a ve daima yanımda olduklarını hissettiğim aileme çok teşekkür ediyorum.

Ayşe KARAMAN

23.02.2017

ÖZET

KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Ayşe KARAMAN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Barış KAVCAR

Şubat 2017, 132 + XVIII Sayfa

Kurumların alanlarında başarılı olması ve kurumsal etkinliğin sağlanabilmesi için kurumsal amaç ve hedefleri benimseyen, kendisinden beklenenden daha fazla çaba sarf eden çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle günümüzün en önemli sorunlarından biri bağlılığı yüksek olan çalışanları istihdam edebilmektir. Kurumların çalışanların bağlılıklarını artırabilmeleri ve özverili çalışanları elde tutabilmeleri için etkin bir kurum içi iletişim ortamını sağlamaları gerekmektedir.

Bu araştırma, kurum içi iletişimin, kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iletişim ve kurumsal iletişim kavramından, ikinci bölümde kurumsal bağlılık kavramından, üçüncü bölümde katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili dağılım ve kurum içi iletişim unsurları ile kurumsal bağlılık boyutlarının arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan analizlerden dördüncü bölümde ise araştırmanın sonucu ve önerilerden bahsedilmiştir.

Bu araştırma Abant İzzet Baysal Üniversitesi çalışanları üzerinde anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Kurum içinde 530 anket dağıtılmış, 413 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket demografik, kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık sorularından

oluşmaktadır. Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS 20.00 for Windows programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda kurum içi iletişimin unsurlarından olan yönetim yaklaşımının, duygusal ve normatif bağlılığa anlamlı etkisinin olduğu, devamlılık bağlılığına anlamlı bir etkisinin olmadığı, kurumsal iletişim, bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişimin, kurumsal bağlılık boyutlarına anlamlı bir etkilerinin olmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlar detaylı olarak tartışılmış ve irdelenmiştir.

Anahtar kelimeler: İletişim, Bağlılık, Kurumsal Bağlılık



ABSTRACT

THE EFFECT OF INTERNAL CORPORATE COMMUNICATION ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Ayşe KARAMAN

Master Thesis

Department of Business Administration

Advisor: Assist. Prof. Dr. Barış KAVCAR

February 2017, 132 + XVIII Pages

In order to be successful and to provide corporate effectiveness, institutions need employees who adopt corporate goals and objectives and who are working harder than expected. For this reason, one of the most important current problems of the institutions is to be able to employ people who have highly loyalty. Institutions need to provide an effective internal corporate communication environment so as to increase loyalty of the employees and to keep devoted employees.

The aim of this study was to determine the effect of internal corporate communication on the organizational commitment.

This study consisted of four parts. In the first part, concept of communication and corporate communication; in the second part, the concept of organizational commitment; in the third part, distribution related to the demographic characteristics of participants, analyses that are made to determine the relationship between internal corporate communication elements and dimensions of organizational commitment; and in the fourth part results of the study and suggestions were given.

This study was carried out on the employees of Abant İzzet Baysal University by using questionnaire technique. 530 questionnaires were distributed and 413 of them evaluated. The questionnaire consisted of the following questions: demographic

characteristics, internal corporate communication and organizational commitment. The data of the study were analyzed in SPSS 20.00 for Windows program.

According to the results of this study, it was concluded that management approach have a meaningful effect on emotional and normative commitment. However, management approach don't have a significant effect on continuity commitment. Corporate communication, management approach, sharing knowledge and non-formal communication don't have a significant effect on elements of corporate commitment. These results were further discussed and elaborated.

Key words: Communication, Commitment, Corporate Commitment



Canım çocuklarım Yağmur ve Toprak Karaman'a

Hep yanımda olmanız dileğiyle...

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ETİK UYGUNLUK BEYANI	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
 GİRİŞ	 1
 I. BÖLÜM	
1. İLETİŞİM VE KURUM İÇİ İLETİŞİM KAVRAMI	4
1.1. İletişim Kavramı	4
1.1.1. İletişimin Tanımı ve Önemi	4
1.1.2. İletişim Sürecinin Elemanları ve İşleyişi	6
1.1.2.1. Gönderici (Kaynak)	7
1.1.2.2. Mesaj (İleti)	7
1.1.2.3. Kanal	8
1.1.2.4. Alıcı (Hedef)	9
1.1.2.5. Geri Bildirim.....	10
1.1.2.6. Gürültü	10
1.1.3. İletişim Çeşitleri	10
1.1.3.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi	10
1.1.3.2. Kişiler Arası İletişim.....	11
1.1.3.3. Kurumsal İletişim	12
1.1.3.4. Kitle İletişim	13

1.2. Kurum İçi İletişim Kavramı	14
1.2.1. Kurum İçi İletişimin Tanımı	14
1.2.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi	15
1.2.3. Kurum İçi İletişim Ağ Modelleri	17
1.2.3.1. Merkezi Model	17
1.2.3.2. Y Modeli	18
1.2.3.3. Zincir Modeli	19
1.2.3.4. Dairesel Model	20
1.2.3.5. Çok Yönlü Model	21
1.2.4. Kurum İçi İletişim Çeşitleri	22
1.2.4.1. Sözlü İletişim	22
1.2.4.2. Sözsüz İletişim	23
1.2.4.3. Yazılı İletişim	24
1.2.4.4. Teknik İletişim	26
1.2.5. Kurum İçi İletişim Kanalları	27
1.2.5.1. Biçimsel İletişim Kanalları	27
1.2.5.1.1. Dikey İletişim	28
1.2.5.1.2. Yatay İletişim	29
1.2.5.1.3. Çapraz İletişim	30
1.2.5.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim	31
1.2.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	31
1.2.6. Kurum İçi İletişimin Etkinliğini Etkileyen Faktörler	34
1.2.6.1. Kişisel Faktörler	34
1.2.6.2. Yönetici Etkisi	35
1.2.6.3. Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Uzaklık	36
1.2.6.4. Teknik Koşullar	37
1.2.6.5. Bilgiden Kaynaklı Faktörler	38
1.2.6.6. Zaman Faktörü	38
1.2.6.7. Gürültü Faktörü	39
1.2.6.8. Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar	39
1.2.6.9. Statü Farklılıkları	40

II.BÖLÜM

2. KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI.....	41
2.1. Kurumsal Bağlılığın Tanımı.....	41
2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi	42
2.3. Kurumsal Bağlılık ile İlgili Kavramlar	44
2.3.1. Mesleğe Bağlılık	44
2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	45
2.3.3. İşe Bağlılık	46
2.3.4. İtaat	46
2.3.5. Sadakat	47
2.4. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	48
2.4.1. Allen ve Meyer’ ın Yaklaşımı	48
2.4.1.1. Duygusal Bağlılık	49
2.4.1.2. Devam Bağlılığı.....	50
2.4.1.3. Normatif Bağlılık	51
2.4.2. Kanter’ın Yaklaşımı	52
2.4.3. O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı	53
2.4.4. Etzioni’nin Yaklaşımı	54
2.4.5. Penley ve Gould’un Yaklaşımı	55
2.5. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	56
2.5.1. Demografik Faktörler	57
2.5.1.1. Yaş	57
2.5.1.2. Cinsiyet	58
2.5.1.3. Medeni Durum.....	58
2.5.1.4. Çalışma Süresi	59
2.5.1.5. Eğitim Düzeyi	60
2.5.2. Kurumsal Faktörler	60
2.5.2.1. İletişim	60
2.5.2.2. Bilgi Paylaşımı	61
2.5.2.3. Kurum Kültürü	62
2.5.2.4. Ücret ve Çalışma Koşulları.....	63

2.5.2.5. Ödüller	64
2.5.2.6. Yönetim Biçimi.....	65
2.5.2.7. Takım Çalışması	66
2.5.2.8. Psikolojik Şiddet (Mobbing)	67
2.5.2.9. Stres	68
2.5.3. Kurum Dışı Faktörler	69
2.6. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri	70
2.6.1. Düşük Düzeyde Kurumsal Bağlılık	70
2.6.2. Orta Düzeyde Kurumsal Bağlılık	71
2.6.3. Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık	72
2.7. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları.....	73
2.7.1. Kurumsal Bağlılık ve Performans.....	73
2.7.2. Kurumsal Bağlılık ve Devamsızlık.....	74
2.7.3. Kurumsal Bağlılık ve İşe Geç Gelme	75
2.7.4. Kurumsal Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı	75
2.7.5. Kurumsal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	76

III.BÖLÜM

3. KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİ

BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	78
3.2. Araştırmanın Evreni	79
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	79
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	80
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	81
3.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	83
3.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	83
3.7.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular	83
3.7.2. İfadelerin Frekans ve Yüzde Değerleri	90
3.7.3. Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Boyutlarına İlişkin Analizler..	101
3.7.4. Kurum İçi İletişim Unsurlarının Kurumsal Bağlılık Boyutlarıyla İlişkisi	103

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKLAR	116
EKLER	128
EK : Anket Formu.....	129
ÖZ GEÇMİŞ	132



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 : Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	83
Tablo 3.2 : Demografik Özellikler ile İlgili İstatistikler	84
Tablo 3.3 : Kurumsal Bağlılık Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiye Yönelik T-Testi Analizi	85
Tablo 3.4 : Kurumsal Bağlılık Boyutları ile Medeni Durum Arasındaki İlişkiye Yönelik T-Testi Analizi	85
Tablo 3.5 : Kurumsal Bağlılık Boyutları ile Çocuk Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik T-Testi Analizi	86
Tablo 3.6 : Kurumsal Bağlılık Boyutları ile Görev Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Analizi	86
Tablo 3.7 : Kurumsal Bağlılık Boyutları ile Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Analizi	87
Tablo 3.8 : Kurumsal Bağlılık Boyutları ile Öğrenim Durumu Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Analizi	88
Tablo 3.9 : Kurumsal Bağlılık Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Analizi	89
Tablo 3.10 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	90
Tablo 3.11 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	90
Tablo 3.12 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	90
Tablo 3.13 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	90
Tablo 3.14 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	90
Tablo 3.15 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	91
Tablo 3.16 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	92
Tablo 3.17 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	92
Tablo 3.18 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	92
Tablo 3.19 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	93
Tablo 3.20 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	93
Tablo 3.21 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	93

Tablo 3.22 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	94
Tablo 3.23 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	94
Tablo 3.24 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	94
Tablo 3.25 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	95
Tablo 3.26 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	95
Tablo 3.27 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	95
Tablo 3.28 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	96
Tablo 3.29 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	96
Tablo 3.30 : Kurum İçi İletişimle İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	96
Tablo 3.31: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	97
Tablo 3.32: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	97
Tablo 3.33: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	97
Tablo 3.34: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	98
Tablo 3.35: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	98
Tablo 3.36: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	98
Tablo 3.37: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	99
Tablo 3.38: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	99
Tablo 3.39: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	99
Tablo 3.40: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	100
Tablo 3.41: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	100
Tablo 3.42: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	100
Tablo 3.43: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	101
Tablo 3.44: Kurumsal Bağlılık ile İlgili İfadelerinin Frekans Tablosu	101
Tablo 3.45: Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları	101
Tablo 3.46: Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Korelasyon Değerleri	102
Tablo 3.47: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Duygusal Bağlılıkla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	103
Tablo 3.48: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Duygusal Bağlılıkla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	103

Tablo 3.49: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Duygusal Bağlılıkla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	104
Tablo 3.50: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Devamlılık Bağlılığıyla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	105
Tablo 3.51: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Devamlılık Bağlılığıyla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	105
Tablo 3.52: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Devamlılık Bağlılığıyla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	106
Tablo 3.53: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Normatif Bağlılıkla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	107
Tablo 3.54: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Normatif Bağlılıkla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	107
Tablo 3.55: Kurum İçi İletişim Unsurlarının Normatif Bağlılıkla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	108
Tablo 3.56: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İletişim Süreci	6
Şekil 1.2: Merkezi Model	18
Şekil 1.3: Y Modeli	19
Şekil 1.4: Zincir Model	19
Şekil 1.5: Dairesel Model	20
Şekil 1.6: Çok Yönlü Model	21
Şekil 2.1: Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Demografik Faktörler	60
Şekil 2.2: Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Kurumsal Faktörler	69
Şekil 2.3: Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Kurum Dışı Faktörler	70

GİRİŞ

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedirler. Her gün işine huzurla gidebilmek çalıştığı işten ve çalıştığı kurumdaki memnuniyet olmak, her çalışanın arzu ettiği bir durumdur. Bu arzunun gerçekleştirilmesi ve kurumların bulunduğu sektörde başarılı olmaları, varlıklarını ve itibarlarını devam ettirebilmeleri için sahip oldukları en büyük sermaye olan insan kaynağını verimli kullanmaları gerekmektedir. İşine ve kurumuna sahip çıkan çalışanların istihdam edilebilmeleri ve kurumda gönüllü olarak kalmaya devam etmelerinin sağlanabilmesi kurum yönetiminin en önemli görevlerindendir. Bu nedenle, insan gücünün farkına varmaları ve kurumda huzur ortamını sağlamaları gerekmektedir.

Kişinin kendini tanıması, çevresini tanıması ve anlaması süreci, iletişim sayesinde gerçekleşir. İletişim insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde varolan en önemli unsurdur. Kişilerin iş, meslek ve özel hayatlarında başarılı ve mutlu olabilmeleri, kendisiyle ve çevresiyle kuracakları sağlıklı bir iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu nedenle çağımıza iletişim çağı denmektedir. Kurumsal iletişim ise, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve kurumun işleyişini düzenlemek amacıyla kişilerin ve birimlerin birbirleriyle ve çevreleriyle girdikleri bilgi ve düşünce alışverişidir. İletişim çalışanların birbirleriyle olan tüm ilişkilerinde olması gereken en önemli unsurdur.

Her kurum ve kuruluşta olduğu gibi üniversitelerin de başarılı olması, ülkemizde açılan diğer özel ve devlet üniversiteleriyle rekabet edebilmesi için, eğitim ve hizmet kalitesinin yükselmesi gerekmektedir. Bu nedenle üniversitelerde çalışan akademik, idari ve hizmet çalışanlarının kuruma bağlılıklarının en yüksek seviyede bulunması ve bunun devam ettirilmesi kurum yöneticilerinin en önemli görevlerinden biridir.

Buradan hareketle kurumsal bağlılık; çalışanların kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmesi için fazladan çaba sarf etmesi ve kurumda sürekli olarak çalışmayı istemesi olarak tanımlanabilir. Bağlılık

konusu çalışanların kurumdaki verimliliği ve işten ayrılma niyetlerini açıklamasından dolayı birçok araştırmacının dikkatini çekmiş bu konuda önemli bilgiler ve bulgular elde edilmiştir (Sarıdede ve Doyuran 2004: 3). Allen ve Meyer’de bu konuda araştırma yapan ve en çok kabul gören yazarlardandır. Allen ve Meyer kurumsal bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflara ayırmışlardır. Bunlara göre; duygusal bağlılık, çalışanın kurumu benimseyip, kurumla özdeşleşmesi, bütünleşmesi, kurumda kalmaya istekli olması ve kurumun çıkarları için gönüllü olarak çaba göstermesi, devam bağlılığı; kurumda kalmanın getirisi ve ayrılmanın maliyetlerinden dolayı kalmaya devam edilmesi, normatif bağlılık ise; çalışanın kurumda kalmaya yönelik hissettiği sorumluluk duygusudur.

Kurumsal bağlılık kavramı birçok faktörden etkilenmektedir. Bunlardan en önemlilerinden birisi de kurum içi iletişimidir. Çalışanlar kurum içinde ihtiyaç duydukları bilgiye iletişim sayesinde ulaşırlar. Kurumda oluşturulacak etkin bir iletişim sayesinde çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle arasındaki bilgi alışverişi sağlanır. Çalışanlar ve yöneticiler kurumda kurulacak iletişim kanallarıyla ihtiyaçları olan bilgilere doğru ve zamanında ulaştıklarında kurumsal başarıya da önemli katkısı olacaktır.

Araştırmamızda, kurum içi iletişim unsurlarının (kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişim), kurumsal bağlılık boyutlarına (duygusal, devam ve normatif) etkilerini belirlemek ve bu konuda çalışanlara ve yöneticilere etkin bir çalışma ortamının nasıl olması gerektiği ve kurumsal bağlılığı artırmanın yolları ile ilgili öneriler sunarak, kurumlara ve araştırmacılara faydalı olmak amaçlanmaktadır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iletişim ve kurum içi iletişim kavramı başlığı altında iletişimin ve kurum içi iletişimin tanımına, önemine, iletişim sürecine, çeşitlerine, kurumdaki iletişim modellerine ve kanallarına değinilerek, kurum içi iletişimin etkinliğini etkileyen faktörlerden bahsedilmektedir. İkinci bölümde kurumsal bağlılık başlığı altında, tanımı, önemi, benzer kavramlar, yapılan kurumsal bağlılık sınıflandırmalarına değinilerek, kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerden bahsedilmiş daha sonra kurumsal bağlılık düzeyleri ve sonuçları hakkında bilgi verilerek araştırmanın üçüncü bölümüne geçilmiştir. Üçüncü bölümde 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 sonuçların değerlendirilmesi ve önerilerden oluşan sonuç bölümü yer almaktadır.

Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik, idari ve firma çalışanı üzerinde anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Değerlendirmeye 413 anket alınmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın bir kamu kurumunda yapılmış olması sonuçlar üzerinde etkili olabileceğinden, çıkan sonuçların tüm çalışma alanları için genelleştirilmesi uygun olmayacaktır.

I. BÖLÜM

1. İLETİŞİM VE KURUM İÇİ İLETİŞİM KAVRAMI

Toplumsal yapı içerisinde kişilerin hayatlarını devam ettirebilmek için isteklerinin ve ihtiyaçlarının neler olduğu büyük önem taşır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını giderebilmek için çevresiyle iletişim kurmak zorundadır. Böylece ihtiyaçlar karşılanmakta ve sorunlara çözümler bulunabilmektedir.

1.1. İletişim Kavramı

İletişim kavramı, kişinin diğer kişilerle ve çevresiyle ilişki içinde bulunarak, toplumsal tutum ve davranışlar, ihtiyaçlar ve beklentiler hakkında bilgi edinmesi sürecidir. Araştırmanın bu bölümünde iletişimin tanımı ve önemi, iletişim sürecinin elemanları ve işleyişi, iletişim çeşitleri konularına değinilecektir.

1.1.1. İletişimin Tanımı ve Önemi

İletişim kavramının birçok tanımlaması yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Türk Dil Kurumunun sözlüğünde iletişim, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişimasyon” olarak tanımlanmaktadır.

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”.

“İletişim; insanların, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşımları sürecidir. İletişim ile bilginin, farklı davranış şekilleri ve sonuçlar yaratmak amacıyla kaynaktan, alıcıya aktarılması sağlanır. İnsanlar iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağını elde ederler” (Telman ve Ünsal 2005, Aktaran: Eroğlu, 2011: 1410).

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. İletişim bir paylaşma süreci olmasından dolayı ortaya çıkmasının temelinde kişilerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri yatmaktadır. “İletişim toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir eylem, sosyal uyum için gerekli bir sanattır” (Tutar ve Yılmaz 2012: 20).

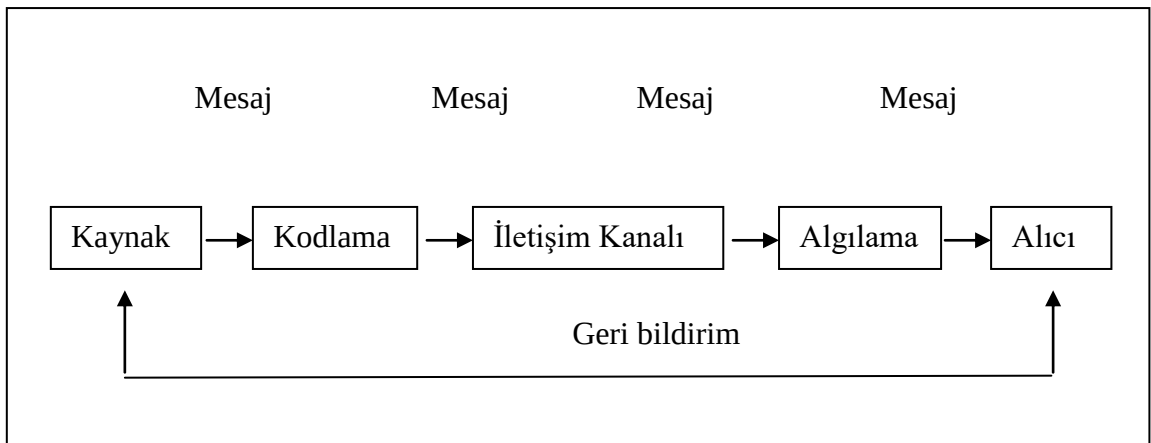
Hayatın her alanında karşılaştığımız ve yaşamımıza değer katan iletişim kavramı Çağlar (2014: 134)’a göre, “kişinin, sosyal, psikolojik, kültürel ve ekonomik alanlarda ortaya çıkabilecek olan istek, ihtiyaç, gereksinim ve amaçlarını karşılayarak rahatlmasını ve hayatını daha anlamlı hale getirmesini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

Zihinsel olarak sağlıklı olan bir birey kendisiyle ve sosyal çevresiyle iletişim kurmadan hayatını devam ettiremez (Tutar ve Yılmaz 2012: 19). Bireysel ve toplumsal bir sorunu çözebilmek için tarafların karşılıklı düşünce alışverişinde bulunmaları, yani iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu nedenle iletişimin kişilerin yaşamını daha anlamlı kılması ve kolaylaştırması açısından büyük öneme sahiptir (Işık ve Biber 2008: 4). İnsanların sevinçlerini ve üzüntülerini birbirleriyle paylaşarak hayatlarını kolaylaştırmayı ve anlamlandırmayı sağlayan iletişim, eğer gerçekleştirilmezse yani insanlar duygularını ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinirlerse veya iletişim kurmakta zorlanırlarsa yalnız bir hayat devam ettirmek zorunda kalacaklardır.

İletişim, toplumun tüm kesimi için (anne, baba, çocuk, akraba, arkadaş, öğrenci, çalışan ve yöneticiler) önemi ve anlamı büyük olan sosyal bir olgudur (Çağlar ve Kılıç 2014: 3). 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 önlenabilmektedir (Taşcı ve Eroğlu 2008: 27).

1.1.2. İletişim Sürecinin Elemanları ve İşleyişi

Kendine has dünyaları ve karakterleri olan iki kişiden biri (gönderici) bir mesajı kendine göre anlamlandırarak, işaret-işaretler 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 (Kaya 2011: 11).



Şekil 1.1: İletişim süreci (Bahar 2012: 8)

İletişim sürecin elemanları ise 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 gürültüdür.

1.1.2.1.Gönderici (Kaynak)

Gönderici mesajı göndererek iletişim sürecini başlatan kişidir. Gönderici olmadan iletişim başlatılamaz. Gönderici, sahip olduğu duygu, düşünce, bilgi ve tecrübelerle göre, zihninde bir mesaj oluşturur sonra bu mesajı seçtiği söz, hareket gibi sembollerle kodlayarak alıcıya gönderir.

Etkin bir iletişimin sağlanabilmesi göndericinin özelliklerine bağlıdır. Göndericinin ses, beden, yüz, sözcükler gibi sembolleri etkin biçimde kullanması (Bahar 2012: 10) ve alıcı tarafından tanınması gerekmektedir. Alıcının göndericiye karşı hissettiği duygular mesajı algılaması konusunda etkilidir. Ayrıca gönderici gönderdiği mesaj hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi göndericinin alıcıya gönderdiği mesajı alıcının nasıl algıladığıyla ilgilidir.

Gönderici, gönderdiği mesaj yoluyla hedef kitleyi etkileme ve kendini ifade edebilme amacı güder. Göndericinin hedefi etkileyebilmesi, duygu, düşünce, davranış ve tutumlarında değişikliğe sebep olabilmesi, kısacası kendi fikirlerini benimsetebilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan bazıları, güvenilirlik, saygınlık, dış görünüm, konuşma yeteneği ve yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, statü gibi soysa-demografik özelliklerdir (Işık ve Biber 2008: 12).

1.1.2.2. Mesaj (İleti)

Mesaj, göndericinin zihninde oluşturduğu duygu ve düşüncüyü, semboller ve işaretler kullanarak, alıcının anlayabileceği şekilde anlamlı bir hale getirip karşı tarafa sunduğu sözlü ya da sözsüz göstergelerdir. Mesajın gönderilmesinde dilin kullanılması sözlü kısmı oluştururken, yüz ifadeleri, mimikler ve el kol hareketleri sözlü olmayan kısmı oluşturmaktadır (Kılıçaslan 2011: 39). “Genellikle insanlar arasında konuşma ve yazma ile ilişkili çeşitli işaretler mesaj olarak düşünülür. Bu işaretler, sözlü veya sözsüz

olabilir. Jestlerle, göz kırpmakla, kaş çatmakla insanlar sözsüz olarak mesajlarını iletirler” (Tutar 2009: 57).

Göndericiden alıcıya giden mesajın, iletişimden bahsedebilmek için mutlaka anlaşılır olması gerekmektedir. İletişimin temelinde yatan etkileşimdir. İletişim sürecinde, amaçları, geçmişleri, alışkanlıkları ve tercihleri farklı olan kişilerin, iletişim kurdukları ortamlara da bu farklılıklarını taşıyacaktırlar (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 12). İletişim sürecine kattıkları bu karakteristik özelliklerinden dolayı her bir kişinin dinleme ve tepki verme şekli de farklılıklar gösterecektir.

Gönderici ve alıcı tarafından ortak dilin kullanılıyor olması, mesajın net ve anlaşılır bir biçimde hem alıcı hem de kaynak tarafından algılanmasını sağlamaktadır (Işık ve Biber 2008: 19). “Mesajın içeriği ise, yanlış yoruma yer bırakmayacak derecede açık anlam ve düşüncelerden oluşmalıdır. Mesajın doğru anlaşılabilmesi, mesaj içeriğinin alıcı tarafından algılanabilmesine ve yorumlanabilmesine bağlıdır. Bunun için gönderici mesajı kodlarken, alıcının onu algılama yeteneğini göz önünde bulundurmalıdır” (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 15). Sonuç olarak diyebiliriz ki iletişim sürecinin sağlıklı ve doğru bir şekilde gerçekleşebilmesi için, gönderici ve alıcının iletişim sürecinde kullandıkları sembollere ve hareketlere aynı anlamı yüklemeleri gerekmektedir (Bahar 2012: 10).

1.1.2.3. Kanal

Kanal, iletişim süreci içerisinde mesajın göndericiden alıcıya ses dalgaları, radyo dalgaları, ışık dalgaları, telefon kabloları ve sinir sistemi gibi araçlarla aktarıldığı yol olarak tanımlanmaktadır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 19).

Kanal, gönderici tarafından oluşturularak kodlanan mesajın alıcıya iletilmesinde kullanılan bir araçtır. Bu araç, karşılıklı iletişimde kişinin bedeni, yüzü, giysileri ve sesi iken kitle iletişimin de televizyon, gazete veya radyodur. Sonuç olarak diyebiliriz ki, iletişim yüz yüze de olsa kitlelere hitap edecek şekilde de olsa mesajı göndericiden alıcıya aktarmak için mutlaka bir kanalın kullanılması gerekmektedir (Işık ve Biber 2008: 20).

Kurumlarda iletişim kanalları resmi ve gayri resmi şekilde olabilir. “Çalışma

yaşamında resmi iletişim kanalları arasında, emir-komuta zinciri, intranet, öneri-şikayet kutuları, şirket dergisi ya da toplantıları bunlar arasında sayılabilir. Gayri resmi iletişim kanallarına ise iş yerindeki dedikodular, kulaktan kulağa yayılan söylenti haberleri, iş yeri dışında gruplaşmalar ve yöneticinin çalışanlarıyla resmi olmayan ayaküstü sohbetleri örnek gösterilebilir” (Tınaz 2013: 54).

1.1.2.4. Alıcı (Hedef)

Alıcı, iletişim süreci içerisinde göndericinin gönderdiği mesajı alan kişi, grup ya da kitle olarak tanımlanmaktadır. Bazen bir mesaj birden fazla kişi tarafından gönderilebilir. Bazı durumlarda ise mesajı gönderen tek kişi olmasına rağmen, alıcı sayısı kişi grup ya da kitle olabilir. Örneğin, kitle iletişim araçlarıyla yapılan gönderimlerde bir mesajın milyonlarca alıcısı olabilir. Mesajın alıcı sayısı arttıkça, göndericinin mesajla asıl iletmek istedikleri ve alıcı tarafından algılanmasını istediği duygu ve düşünceler etkisini kaybedebilmektedir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 21).

Etkin bir iletişimden bahsedebilmemiz için iletişim süreci içerisinde göndericinin zihninde oluşturup, alıcıya göndermek istediği duygu, düşünce, fikir ve bilgilerin, alıcı tarafından algılanması sonucunda da, aynı duygu, düşünce ve fikirlere sahip olması gerekir. Gönderici bu şekilde alıcıyı etkileyerek istediği davranış değişikliğine sebep olmuştur ve böylelikle başarılı bir iletişim süreci gerçekleşmiş olmaktadır (Kılıçaslan 2011: 39).

İletişim sürecinin düzgün ve sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi göndericinin ve alıcının iletişim becerilerine bağlıdır. Yani alıcının da bilgi düzeyi, dinleme ve düşünme yeteneği, okuma yazma düzeyi, içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel çevredeki yeri, edindiği tutum ve davranışlar, iletişim sürecinin başarısında en az gönderici kadar önemli rol oynamaktadır (Işık ve Biber 2008: 24). Ayrıca etkin bir iletişim için alıcının duyu organlarını iyi kullanması ve aktif bir dinleyici olması gerekir. Böylelikle alıcı mesajı aldıktan sonra gönderici konumuna geçerek yeni bir mesaj gönderebilecektir.

1.1.2.5. Geri Bildirim

Alıcının, gönderilen mesaja verdiği yanıt olarak adlandırılan geri bildirim, göndericiden gelen mesajın alıcı tarafından yorumlanmasından sonra tekrar göndericiye iletilmesi ile gerçekleşen iki yönlü bir iletişim unsurudur (Tutar 2009: 80). Böylelikle alıcı ve gönderici karşılıklı olarak rolleri değiştirmiş olurlar. Geri bildirim sayesinde gönderici, ilettiği mesajın, alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını veya ne şekilde algılandığını öğrenir (Tınaz 2013: 56).

Geri bildirim iletişim sürecinde bir çeşit kontrol mekanizması olarak düşünmek de mümkündür (Tuna 2012: 10). Çünkü geri bildirim sayesinde gönderici mesajının alıcıda bir davranış değişikliği meydana getirip getirmediğini kontrol edebilecektir.

1.1.2.6. Gürültü

Çeşitli faktörler mesajın göndericiden alıcıya iletilmesine veya alıcıdan göndericiye geri dönmesine engel olabilir. Bu faktörlere gürültü denir. “Gürültü; mesajın kaynaktan gönderildiği gibi algılanmasına engel olan psikolojik, fizyolojik ve nörofizyolojik engellerdir” (Tutar ve Yılmaz 2012: 60). Gürültü göndericiden, alıcıdan veya kanaldan kaynaklanan iletişimin doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan unsurlardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 16). Gönderici ve alıcı arasında iletişimin sağlanabilmesi için gürültüye neden olan faktörün belirlenerek ortadan kaldırılması gerekmektedir.

1.1.3. İletişim Çeşitleri

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

1.1.3.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi

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

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 iletişiminde mesajı gönderen de mesajı alanda kişinin kendisidir (Kaya 2011: 18).

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, sevecen, 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).

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).

1.1.3.2. Kişiler Arası İletişim

İnsanlar diğer insanlarla bir arada yaşayabilmek, duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak, birbirlerini anlayabilmek ve kendilerini onlara ifade edebilmek, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için birbirleriyle iletişim kurarlar (Üstün 2005: 88). 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 iletişim de 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). Çünkü kişilerarası iletişimin ana unsuru “birbirini anlama”dır. Birbirinin gereksinimlerinin anlayan, birbirlerine saygı duyan kişilerin aynı ortamda isteyerek çalışması ve kuruma katkıda bulunması sağlanmış olur (Efeoğlu ve Çetin 2012: 202).

Yapılan araştırmalar sonucunda, kişilerarası iletişimin her alanda kişinin başarısının yapı taşı olduğu sonucuna varılmaktadır. Sorunu algılama ve çözme becerisi, karşındakini dinleme becerisi yanında, yöneticilerin çalışanlarında görmek istedikleri en önemli özelliklerden bir diğeri de kişilerarası iletişim becerisine sahip olmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 31).

Kişiler arası iletişim yüz yüze yapılabileceği gibi teknoloji yardımıyla uzaktan da yapılabilmektedir. Örneğin mektup, telefon, faks, e-mail gibi araçlarla da iletişim kurulabilir.

1.1.3.3. Kurumsal İletişim

Kurum için iletişim, insan vücudundaki kanın dolaşımı kadar önemlidir. İletişim ile kurum içerisindeki birimler arasında bağlantı sağlanır. Kurumun gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflerine ulaşılmasında, kaynakların kullanımında ve birimler arasında koordinasyonun sağlanmasında iletişimden yararlanır. Kurumda hiyerarşik yapı oluşturulurken iletişim akışını destekleyen nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

Çünkü iyi bir iletişim, değişmek ve gelişmek isteyen tüm kurumlar için zorunlu bir unsurdur (Tutar ve Yılmaz 2012: 109).

Kurumsal iletişim, kurum yönetiminin, çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması, denetim, stratejik planlama, performans değerlendirme ve motivasyon sağlama gibi fonksiyonlarının işleyişinde kullandıkları en önemli ve temel araçtır. Kurumda oluşturulacak etkin bir iletişim sistemi sayesinde, kurumsal amaçları gerçekleştirmek ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak için kişiler arası, birimler arası veya diğer kurumlarla arasında sürekli olarak devam eden bilgi ve düşünce ilişkisi sağlanmış olacaktır (Bahar 2012: 107).

Etkin bir kurumsal iletişim, ortak amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi çerçevesinde çalışanların bir bütün oluşturmalarını ve kişilerin ve birimlerin ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlaması nedeniyle kurumun başarısını da önemli bir role sahiptir (Gizir 2007: 255). Kurum içi iletişim ile çalışanlar yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini, görevlerin ne olduğunu, çalışma arkadaşlarının ve amirlerin kendisi hakkında neler düşündükleri gibi konularda ki bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilirler (Tutar 2009: 23). Bu sayede elde ettikleri bilgiler kişinin tutum ve davranışlarına yön verir.

Sonuç olarak; insan için iletişim, yaşamının bir parçası olan çalışma hayatında çok önemli bir yer tutar. İletişim toplumsal yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğu gibi çalışma hayatında da istenilen amaçlara ulaşabilmek için yapılacak tüm faaliyetlerde önemli bir yere sahiptir. (Eroğlu 2011: 1409).

1.1.3.4. Kitle İletişim

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 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 iletişim sürecinin amacı hitap edilen hedef

kitleye ait her şeyi belirlemek ve bu doğrultuda yön vermektir. “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).

Kitle iletişiminde mesajların sadece kaynaktan alıcıya gönderilmesi sebebiyle, alıcının mesajı nasıl algıladığı pek anlaşılmaz. Kitle iletişim sürecinde alıcının içinde bulunduğu çevresel koşullar, gönderilen mesajı algılama ve yorumlama biçimi üzerinde olumlu veya olumsuz olarak etki eder (Tutar ve Yılmaz 2012: 111). Hedef kitle bu yayınlara her zaman olumlu tepkiler vermeyebilir, bazen de bireysel ya da toplumsal karşıt tepkiler vererek kitle iletişim araçlarıyla elde edilmek istenenlere aykırı davranabilirler.

Mekanik araçlar yardımıyla göndericinin mesajını, hızlı ve devamlı bir şekilde alıcı kitleye gönderdiği bu iletişim türünde, uzmanlaşma ve kurumsallaşma söz konusudur (Işık ve Biber 2008: 35), göndericinin kullandığı kanallar, kitle iletişim araçlarını oluşturur. Kitle iletişim araçları arasında radyo, televizyon, gazete, dergi, el ilanları, kitaplar, tiyatro ve benzeri yayınlar yer alır (Çağlar ve Kılıç 2011: 30). “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).

1.2.Kurum İçi İletişim Kavramı

Araştırmanın bu bölümünde, kurum içi iletişimin tanımı, amacı, önemi, kurum içi iletişimde kullanılan ağ modelleri, kurum içi iletişim çeşitleri, kanalları ve kurum içi iletişimin etkinliğini etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

1.2.1.Kurum İçi İletişimin Tanımı

Kurumlar belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur ve bu yönde çalışarak varlıklarını devam ettirirler. Kurumların belirledikleri amaçları gerçekleştirmeleri için kurum içi ve kurumun çevresiyle etkili bir iletişim stratejisi belirlemesi gerekmektedir.

“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: Eroğlu 2011: 1410).

Tutar (2009: 159)’a göre ise, kurum içi iletişim, kurumun amaç ve hedeflerini çalışanlara bildirerek, bunları karşılayacak şekilde çalışanların davranışlarını düzenlemek ve birimler arası koordinasyonu sağlamak amacıyla, kurum elemanları tarafından oluşturulan mesajların, iletimi ve yorumudur.

Hiçbir kurum iletişim olmadan faaliyetlerini sürdüremez. Bunun için kurum içi iletişim, faaliyetlerin sürdürülmesi sürecinde, birimler ve çalışanlar arasında ve kurumun iç ve dış çevresiyle mesaj alışverişinde bulunulmasını gerektirir (Tutar ve Yılmaz 2012: 192). Kurum içi iletişim sisteminin resmi işleyişi yönetici konumundaki kişiler tarafından belirlenir. Ancak çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinimlerini gidermek amacıyla, önceden belirlenmemiş iletişim ilişkilerinin gerçekleştiği doğal bir süreci de kurum içerisinde görmek mümkündür (Atak 2005: 60).

Herhangi bir kurumda iletişimin etkin olması, çalışanların ve birimlerin verimli ve uyumlu bir biçimde faaliyet göstermelerine olanak sağlar. Kişilerin sosyal yaşamda öğrenmiş olduğu iletişim biçimi kurum içerisinde de kullanılmaktadır. Buna göre iyi bir iletişim becerisine sahip çalışan bağlı bulunduğu kurumdaki diğer çalışanlara kıyasla işleri sonuçlandırmada daha başarılı olacak ve böylelikle iş hayatında daha başarılı bir konuma gelebilecektir.

1.2.2. Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi

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).

Kurumlarda meydana getirilecek etkin bir iletişim ağıının olması kurumların geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmesinde büyük katkı sağlayacaktır. Kurumlarda stratejik planlama yapılırken iletişimin, iyi düzenlenmiş olması ve etkin olarak kullanılabilir olması kurumların amaçlarına ulaşmasında önemli bir yere sahiptir (Eroğlu 2011: 1410).

Kurumların faaliyetlerini yerine getirebilmesi için çalışanların koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bu da ancak iletişim ile mümkün olur. Çalışanların iletişim sayesinde birbirlerinin gereksinimlerini bilmeleri ve bu doğrultuda birimler arasında iş birliğinin sağlanması mümkün olmaktadır (Tutar 2009: 159). Eğer bir kurumda iletişim olmazsa çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarının ne yaptıklarını, nelere ihtiyaç duyduklarını öğrenemezler, yöneticiler ve birim amirleri gerekli talimatları veremez ve istedikleri bilgilere ulaşamazlar. Böyle bir kurumda koordinasyonun sağlanması mümkün olmaz ve iletişimin olmamasından dolayı kurum faaliyetlerini yerine getiremez ve varlığı sona erer (Atak 2005: 60).

Kurumsal tüm faaliyetlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilebilmesi için kurum içerisinde nasıl bir iletişim sisteminin olacağı ve hangi araçların kullanılacağına yönetim kadrosu tarafından belirlenmesi gerekir. Çünkü bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi ve istenilen düzeyde etkinlik gösterebilmesi için kurum içi iletişimin etkin olarak kullanılması gerekmektedir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 65). Çalışanlarda eğer çalıştıkları kurumda etkin bir iletişim sistemi varsa, bu onların performansını artıracaktır.

İletişim çalışanların kurum ile ilgili düşüncelerini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Etkin bir iletişim sayesinde, olumlu yönde etkilenen çalışanların kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için gönüllü bir şekilde, etkili bir performans göstererek çalışmaları ve kuruma katkıda bulunmaları sağlanabilir (Demirel, Seçkin ve Özçınar 2011: 34). Bu nedenle kurum içerisinde çeşitli şekillerde gerçekleşen iletişimin en önemli amacını, çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışları üzerinde etki yapmak olarak söyleyebiliriz. Bu amacı gerçekleştirmek için ikna etme ve etkilemeye yönelik kurulan etkili bir iletişim süreciyle çalışanlarının kurumun amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve bunları gerçekleştirme yönünde çalışabilmesi sağlanacaktır (Eroğlu 2011: 1411).

Sonuç olarak diyebiliriz ki, rekabet ortamının gittikçe yoğunlaştığı günümüz koşullarında kurumların yerinde kalmaması diğer kurum ve kuruluşlarla devamlı bağlantı halinde olması, değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabilmesi yani başarılı olabilmesi için kurum içi ve dışı iletişime büyük önem vermesi gerekmektedir. İletişimin önemi, gittikçe büyüyen ve karmaşıklaşan, uzmanlaşmanın ve teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı kurumsal yapılarda daha da artmaktadır (Tınaztepe 2012: 54). Ayrıca günümüz çalışma ortamlarında bir kurumun başarısında çalışan unsurunun ne kadar önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bu da, çalışanların verimliliğin de önemli bir güce sahip olan iletişim konusuna araştırmacıların daha çok yönelmesine neden olmuştur (Yıldız 2013: 254).

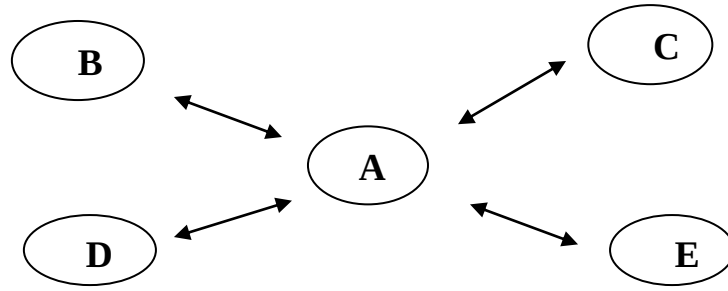
1.2.3. Kurum İçi İletişim Ağ Modelleri

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 bahsedebiliriz. Bunlar; merkezi model, Y modeli, zincir model, dairesel model ve çok yönlü modeldir.

1.2.3.1. Merkezi Model

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). Kontrol mekanizması “A” bireyinin elindedir.



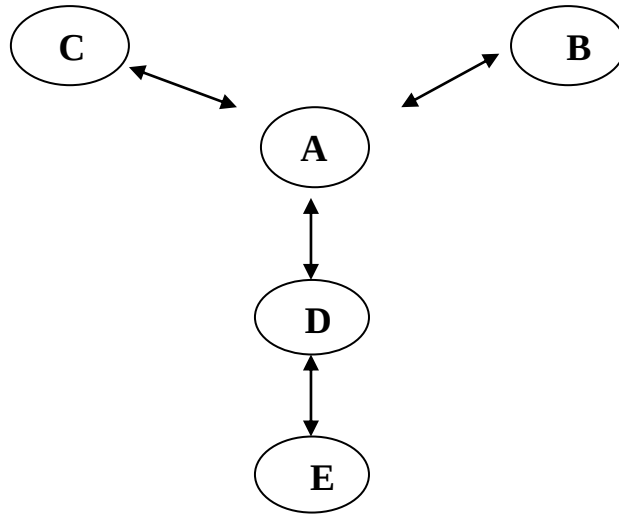
Şekil 1.2: Merkezi model (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 100)

Otoriter yönetim tarzının geçerli olduğu bu modelde yönetici konumundaki kişinin bilgisi olmadan çalışanlar birbirleri ile iletişimde bulunamazlar. Çalışanlar arasında direkt olarak bir iletişim olmaması faaliyetlerin yürütülmesinde sorunlara neden olabilir. Eğer karmaşık işlerin yürütüldüğü bir kurumsa, bunların çözümünde birim çalışanlarının fikirleri alınmaz (Tutar 2009: 196). Bilgiler tek merkezden geçmesi nedeniyle süreç kısalmakta ve bilgiler daha net ve doğru iletilmektedir. Ancak kişiler arası ve birimler arası iletişimin zayıflamasına sebep olmaktadır (Bahar 2012: 129). Bu da o kurumda çalışan bireylerin verimini ve kuruma bağlılıklarını olumsuz olarak etkileyecektir. Böyle bir modelle çalışan kurum, “A” bireyi yeteneksizse başarısız olabilir.

“Daha çok mekanik kurumlar olarak kabul edilen itfaiye, polis ve ordu kuruluşlarının iletişim tarzlarına uygunluk gösteren bu model, diğer tip kuruluşların başlangıç veya kuruluş aşamalarında kararların çabuk alınması ve bilgilerin doğru şekilde aktarılması açısından uygun düşse bile gelişmekte ve değişmekte olan yapılarda etkili bir biçimde kullanılamaz” (Şimşek 2008: 212).

1.2.3.2. 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).

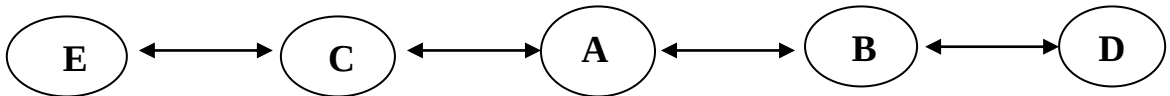


Şekil 1.3: Y modeli (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 101)

Bu modelde, “işin yerine getirilmesinde hız yüksek, mesajın iletilmesindeki doğruluk derecesi iyi ve lider belirgindir. Ancak, grup üyelerinden bir kısmı, yetkilerin giderek tek kişide yani “A” da toplanmasından huzursuzluk duyarlar, bu nedenle moral düşük ve tatmin zayıftır” (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 101). Y modelinin uygulanması küçük gruplar için daha uygundur. Y şeklinin tam ortasında bulunan kişinin, kurumdaki her kademedan gelen bilgileri alma ve diğerlerine dağıtma yeteneğine sahip olması gerekir (Tutar 2009: 195).

1.2.3.3. 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).



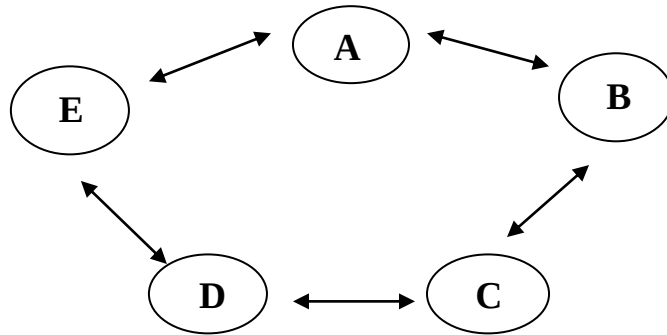
Şekil 1.4: Zincir model (Bahar 2012: 131)

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, üyelerin kurumdaki statülerine göre işleyen bir yapıda olması nedeniyle bazı durumlarda daha alt kademedeki bir çalışan bilgilerden haberdar olmayabilir. “Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini kaybederek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir yapı oluşturur” (Bahar 2012: 131). Grubun son üyeleri bilgilerden yeterince haberdar olmadıkları için moralleri bozulur bu da verimliliklerini ve kuruma bağlılıklarını olumsuz olarak etkiler.

1.2.3.4. Dairesel Model

Yürütülen işin niteliği ve yetki yapısı itibarıyla 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).



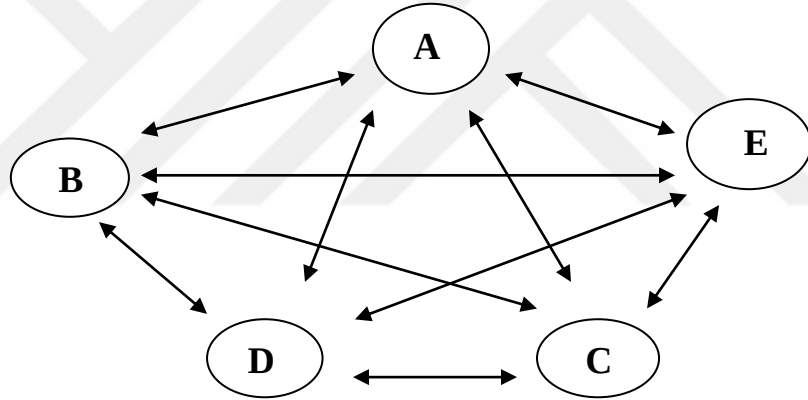
Şekil 1.5: Dairesel model (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 102)

Grup demokratik bir yapıya sahip olduğundan merkezileşme derecesi az ve belirgin bir lider yoktur. Grup içerisindeki herhangi biri iletişimi başlatabilir. 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 rahatlıkla iletişim kurabilmesi ve kararlara katılabilmeleri motivasyonlarını yükseltecektir.

1.2.3.5. Çok Yönlü Model

Bu modelde grup içindeki tüm üyeler birbirleriyle iletişim kurabilmektedir. Kurum içindeki herkesin herhangi bir sınırlama olmadan birbirleriyle iletişim kurabilmesi nedeniyle çok yönlü iletim ağında merkezileşme derecesi çok azdır. Bundan dolayı daha karmaşık işlerin yapıldığı kurumlarda bu modelin kullanılması daha başarılı sonuçların alınmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 103). Çünkü tüm üyelerin kurum içerisindeki bilgilerden haberi vardır ve kararlara katılımları söz konusudur.



Şekil 1.6: Çok yönlü model (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 103)

Bu modele serbest iletişim modeli de denir. Bu model de iletişim, açık ve çok yönlü bir yapıya sahiptir. Grupta baskın rol oynayan herhangi biri olmadığı için, gruptaki bir birey iletişimi başlatabilir ya da herkes iletişim kurmak istediği kişiyle iletişimde bulunabilir. 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).

Bütün modellerin faydalı ve zararlı yönleri bulunmaktadır. Kurum yapısına göre kurumun faaliyet alanına göre yönetici pozisyonundaki kişiler, hangi model iletişim

ağını kullanacaklarını seçmelidirler.

1.2.4. Kurum İçi İletişim Çeşitleri

Kurum içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenli olabilmesinde, bu ilişkilerin ne şekilde ve hangi iletişim araçlarıyla gerçekleştirildiğinin önemli payı vardır. Kurumlarda birimler arasında bilgi akışını sağlamak üzere sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim araçlarından yararlanılabilir. Kurumlarda kullanılacak iletişim araçlarının seçerken, kişiler veya birimler arası bilgi aktarımını kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı, mesajın şeklini ve içeriğini değiştirmeden anlaşılır bir biçimde iletebilen bir araç olmasına önem verilmelidir. (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 66-67).

Kurumlarda kullanılan iletişim çeşitlerini; sözlü, sözsüz, yazılı ve teknik olarak dört grupta incelemek mümkündür.

1.2.4.1. Sözlü İletişim

“Sözlü iletişim 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 anlaşılmaktadır (Kılıçaslan 2011: 35-36). Bu nedenle konuşma kişinin sosyalleşmesinin birinci koşuludur. Konuşma esnasında kişinin ses tonu, kullandığı kelimeler, konuşma sırasında sesin hızı, şiddeti gibi hususlar kişinin psikolojik durumunu yansıtmakta, heyecan, kızgınlık, sevinç ve üzüntü gibi duygularını da dile getirebilmektedir. Dolayısıyla sözlü iletişimde, mesajın içeriği kadar mesajın iletiliş biçimi de önemlidir (Işık ve Biber 2008: 29). Yüz ifadelerinin ve el kol hareketlerinin iletişime katılması sözlü iletişimin en etkin iletişim şekli olmasını sağlamaktadır.

Bireyler iletişim süreci içinde gönderilen mesajı algıladıklarında, o mesaja kendilerine göre anlam yüklerler. Her insanın kendine has özellikleri, düşünceleri

olması nedeniyle mesajlara yüklenebilecek anlamlar da tam olarak aynı olmayacaktır. 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). Etkin bir iletişimde göndericinin mesajına yüklediği anlam kadar alıcının da mesajdan ne anlam çıkardığı önem kazanmaktadır.

Sözlü iletişimle, gönderilen mesajın alıcı tarafından ne ölçüde anlaşıldığı sorular sorularak kontrol edilebilir. Ayrıca alıcı tarafından mesaja verilen karşılıklarla, anlaşılmayan kısımlar veya doğru algılanmayan kısımlar anında belirlenerek bunlara açıklık getirilebilir. Sözlü iletişimin bu faydalarının yanı sıra, söylenen bir kelimenin yazıyla ifade edilen bir kelimeye kıyasla daha çok yanlış anlaşılması bu iletişim türünün dezavantajları arasındadır. Bu nedenle kurumsal planlarda, belirlenen politika ve stratejilerde bunların kalıcı ve uzun süreli olabilmesi için kullanılacak iletişim türü sözlü iletişim olmayacaktır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 32). Buna rağmen kurumlarda daha çok sözlü iletişim tercih edilmektedir. Bunun nedeni beklemeye gerek olmadan geri bildirim alınabilmesidir (Tutar 2009: 90). Sözlü iletişim de dikkat edilmesi gereken nokta sözlü mesaj o an dikkate alınsa da zaman içerisinde unutulabilir veya anlam değişikliğine uğrayabilir.

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).

1.2.4.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, hareket ve davranışlarla gerçekleşen bir iletişim türüdür. Sözsüz iletişim, iletişim sürecinde duygu ve davranışları düzenleyerek sözlü iletişimin etkisini artırmaktadır. Gönderici konumundaki kişi, mesajını yüz ve bedeninin yardımıyla konuşmasını destekleyecek şekilde alıcıya iletirken aynı zamanda karşıdaki kişinin mesajı doğru algılayıp algılamadığını, kişinin yüz ve beden hareketlerine bakarak anlayabilmektedir (Işık ve Biber 2008: 29). Ayrıca iletişim sürecinde kişiler

birbirlerinin o anki ruh halleri hakkında izlenim edinerek konuşmalarını o yönde devam ettirebilmektedir.

Sosyal yaşamımızda veya iş yaşamında gerçekleştirdiğimiz konuşmalarda konuşma biçimimizi ya da davranışımızı değiştirmemiz, farklı bir yönde konuşmayı devam ettirmemiz gerekebilir. Örneğin iletişim sürecinde karşımızdaki kişinin yüz ifadesinin değiştiğini, bakışlarının sertleştiği, kaşlarının çatıldığını, ya da düşüncelere daldığını fark ettiğimiz anda, belki özür diler, belki de konuşmayı yumuşatmaya çalışarak gülümseyebiliriz veya konuyu değiştirebilir ya da tamamen susarız. Susmak da bir iletişim biçimidir. Bazen de karşımızdaki kişi gülümsüyor ya da benzeri olumlu tepkiler veriyor olabilir, bu durumda iyice canlanır, sohbeti koyulaştırırız (Taşcı ve Eroğlu 2008: 29-30). Göndericiden gelen geri bildirimin alıcı tarafından doğru algılanabilmesi alıcının da aktif bir konumda olduğunu göstermektedir.

Bazı durumlarda kişiler sözlerle ifade edemedikleri ya da etmek istemedikleri duygu ve düşüncelerini farklı şekillerde iletişim mesajları göndererek, örneğin saçıyla veya parmaklarıyla oynayarak, oturduğu yerde bacağını sallayarak, ayakta gezinerek taşıdığı heyecanı, korkuyu, huzursuzluğu veya sevinci dile getirmeden çevresine aktarmaktadır (Kılıçaslan 2011: 41). İnsanlar duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edemedikleri ya da duygu ve düşüncelerini anlatmak için uygun kelimeleri bulamadığı zamanlarda bakışlardaki bir ifade, yüzdeki bir mimik, söylemek isteyip de söyleyemediği birçok şeyi ifade etmektedir.

“Yapılan araştırmalar, kişilerin karşılıklı konuşmalarında mesajın %35’inin sesli, %65’inin ise sessiz kanallarla iletildiğini göstermiştir” (Tutar ve Yılmaz 2012: 87). Bu durum, en eski iletişim türü olan sözsüz iletişimin kişiler üzerinde konuşmalardan daha etkili olduğunu yani ne anlattığımız değil ne şekilde anlattığımızın daha önemli olduğunu göstermektedir.

1.2.4.3. Yazılı İletişim

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). Yazılı iletişim de alıcı konumundaki kişi yazılı metni isterse tekrar okuyarak yazılanlardan emin olmaya çalışabilir.

Yazılı iletişim mesajın kalıcı olabilmesi ve iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunun kaybolmaması için tercih edilir (Çağlar ve Kılıç 2011: 37). Hazırlanan yazıda iletilmek istenen bir mesaj ile etkilenmek istenen bir alıcı veya alıcı grubu vardır. Bu nedenle yazma amacının belirlenmesi ve belirlenen amaca uygun sözcükler seçilerek cümleler kurulmalıdır. 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 (Tınaz 2013: 60).

Yazılı iletişim, alıcının yazılanı okuması, anlamlandırması ve cevaplama nedeniyle daha uzun bir süre almaktadır. Genellikle resmi görüşmelerde sözlü iletişim ile birlikte, konuşulanların yazıya alınmasına da önem verilir. Böylece istenildiği durumlarda yazılanları yeniden düzenlemek ve bunları korumak olanaklıdır. Yazmak için daha uzun bir süreye ihtiyaç duyulsa da, sözlü iletişimde karşılaşılan birçok problem yazılı iletişimde yoktur (Tutar 2009: 94). Yazılı iletişimin bazı üstünlüklerine karşılık sakıncaları da vardır. 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 yapılan konuşma hataları, alıcının dikkati, konuyu anlamaya yönelik olduğu için kabul edilebilir durumdadır ve anlamada bir sıkıntı meydana getirmediği sürece önemsizdir. Ancak yazılı iletişimde yapılan en küçük bir hatanın bile maliyeti çok ağır olabilir. 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). Özellikle rakamsal iletişimde yanlışlıkla yazılan fazla bir basamağın maliyeti büyük olacaktır.

Ayrıca yazılı iletişimin, kırtasiye malzemelerinin kullanılmasıyla kurum açısından maddi kayba, yazan kişiden imzalayan kişiye kadar geçen süre ile zaman kaybına neden olması ve yazının gönderildiği kişinin, metni anlamada güçlük çekmesi

veya yanlış anlaması halinde hatalı uygulamalara neden olması da bu iletişim şeklinin dezavantajları arasında sayılabilir (Gürsel 2012: 37).

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

1.2.4.4. Teknik İletişim

Çağımızın en çok kullanılan iletişim araçlarından olan “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 teknolojiye 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). Bu değişimlere ayak uydurabilmek için kurumlar da teknik iletişim sisteminin kurulması zorunlu hale gelmiştir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 121).

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). Çünkü kişiler cep telefonundan veya bilgisayarından bir mesajla anında tüm çalışma arkadaşlarına ulaşabilir ve isteklerini iletebilirler, bu da kişilerin birbirleriyle iletişimini güçlendirecektir herkes her şeyden haberdar olduğu için kendini çalıştığı yere ait hissedecek bu da performansını etkileyecektir.

1.2.5. Kurum İçi İletişim Kanalları

Kurumlarda, “bilgilerin iletilmesi için çeşitli iletişim sistemleri oluşturulmuştur. Bu sistemler, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyetin yerine getirildiği icra merkezlerine iletilir” (Eroğlu 2011: 1410). İcra merkezlerinde gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda elde edilen bilgiler yine kanallar aracılığıyla karar merkezlerine iletilirler.

Kurum içinde oluşturulan iletişim kanallarının etkin kullanılabilmesi sayesinde, kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda planlanan çalışma prosedürleri çalışanlara aktarılır. Herkesin ne yapacağını belli olduğu bir çalışma ortamında karışıklıklar azalacak ve çatışmaların önüne geçilecektir. Böylece birbirine güvenen ve saygı duyan çalışma arkadaşlarının olduğu ortamda verimlilik artacak ve kuruma bağlılık sağlanmış olacaktır (Gürel 2009: 22).

Kurum içinde bilgi ve haberlerin iletilme biçimine göre oluşan, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya koyan çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar neticesinde, biçimsel iletişim kanalları ile iletilen bilgi ve haberlerin daha doğru ve güvenilir olduğu, biçimsel olmayan kanallar ile iletilen bilgi ve haberlerin ise ulaştırılma hızının daha yüksek olduğu gibi birbirlerine karşı üstünlükleri bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Özarallı ve Torun 2011: 102). Buradan da anlaşılabileceği gibi kurumlarda iletişimin sağlandığı iki çeşit iletişim kanalından bahsedebiliriz. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarıdır.

1.2.5.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim, kurumsal yapıya bağlı olarak oluşturulan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar aracılığıyla, kurum içi ve dışı bilgi ve haber akışı sağlanarak iletişim kurulur. Kurumdaki pozisyonlara göre belirlenen biçimsel iletişim sistemi, kişiler arası, birimler arası ve ast-üst arasındaki bilgi alışverişini gerçekleştiren kanalları ifade eder (Çolak 2012: 130).

Bir kurum bünyesinde bir arada çalışan kişiler, günlük hayatın gerektirdiği bazı sosyal ihtiyaçlarını gidermek ve birlikte çalışmak isterler. Birlikte iş yapma amacı,

Çalışanlar arasında ve çalışanlarla yönetim arasında kurumsal yapı doğrultusunda bir iletişim sisteminin kurulmasını gerektirir. Bu oluşacak sisteme biçimsel iletişim denir. Biçimsel iletişim ile birlikte kurumlarda ast-st arasındaki resmi ilişkiler işlerlik kazanır. Biçimsel iletişim, bir kurumda yönetim şekline, birimler arasında hiyerarşik dağılıma ve sorumlulukların stlenilişine göre düzenlenen bir iletişim sistemi ile gerçekleşir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 69).

Kurum içerisinde kullanılan biçimsel iletişim kanalları, çalışanların görevleri hakkında bilgilendirilmesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, koordinasyonun sağlanması ve işleyişinin kontrol edilmesi gibi amaçlarla kullanılmaktadır (Eğinli ve Bitirim 2008: 132). Bunun yanında biçimsel iletişim sayesinde, kurumdaki sorunların belirlenmesi ve bu sorunların giderilmesi sağlanarak, sorunsuz bir güven ortamının kurulması sağlanır. Eğer bir kurumda biçimsel iletişim kanalları etkin olarak kullanılamıyorsa ya da yetersiz kalıyorsa biçimsel olmayan iletişim kanalları böyle bir kurumda yoğun olarak kullanılmaya başlar. Bu da kurumu, çalışanların gerçek bilgilerden farklı duyumlar aldığı güven ortamının yerini kaygı ve memnuniyetsizliğe bıraktığı bir kuruma dönüştürür (zarallı ve Torun 2011: 104). Çalışma ortamından memnun olmayan ya da belirsizler içinde çalışanlar ise o kurumda kalmak istemeyecekler ve alternatif iş imknlarını değerlendireceklerdir.

Biçimsel iletişim, “her tür resmi bildirileri, talimatları, raporlama biçimlerini kapsar” (Tutar 2009: 169). Kurumlarda biçimsel iletişim, dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük iletişim kanalları ile gerçekleşmektedir.

1.2.5.1.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim, kurumlarda üstlerin astlarıyla veya astların üstleriyle yani farklı kademeler arasında gerçekleşen iletişim şeklidir (Bektaş ve Erdem 2015: 127). Buradan da anlaşılacağı üzere “dikey iletişim, hiyerarşik yapılanmanın doğal bir sonucu olarak st konumundaki yöneticilerle, ast konumundaki çalışanlar arasında iki yönlü gerçekleşir” (Tutar 2009: 172). st kademelerden alt kademelere doğru iş emir ve talimatları, işletme prosedürleri, amaçları ve performans değerlemesi gibi bilgilerin; alt kademelerden st kademelere doğru ise, kurumu gelişmesine yönelik öneriler, alınacak kararlarda yardım talebi, birim ve görev faaliyet durum raporu gibi bilgilerin akışını

ifade etmektedir (Williams ve Egglend 1991, Aktaran: Tınaztepe 2012: 55).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin bazı olumsuz yönleri bulunmaktadır. Kurumda çalışanların moralini bozan otoriter bir atmosfer hakim ise, kurumsal hiyerarşinin yukarı kademesinden aşağıya doğru iletilen bilginin çok sayıda çalışanı etkilemesi nedeniyle astların sorumlulukları artar. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise iletilen mesajlar bazen üst yönetim tarafından yeterince dikkate alınmayabilmektedir. Çalışanlardan geri bildirim almak için öneri-şikâyet kutuları ve açık kapı politikası gibi yöntemler uygulansa da bu yöntemler yeterince etkili olamayabilmektedir. Çünkü çalışanlar düşüncelerini, üstlerine kolaylıkla ifade edememektedirler (Çağlar ve Kılıç 2011: 53). Çalışanın yöneticisine güven duyması, alınan kararlara katılımda bulunabilmesi ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilmesi kurum içi iletişimle ilişkilidir, bu da ancak kurumda yukarı doğru iletişimin açık ve etkin olmasıyla mümkün olmaktadır (Yıldız ve Bürüngüz 2013: 66).

Aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen dikey iletişimde bazı yardımcı araçlar kullanılabilir. Örneğin, kurumda belirli yerlere konulan öneri, dilek ve şikâyet kutuları, düzenlenen çalışma toplantıları gibi kanallarla çalışanların öneri, şikâyet ve başarıları hakkında bilgi edinilir. Bu toplantılarda her çalışan kurumda üstlendiği sorumluluklar ve görevleri hakkında üstüne bilgi verir. Yöneticiler edindikleri bu bilgiler sayesinde kurumla ilgili yeni kararların alınmasında daha akılcı davranırlar (Çolak 2012: 132).

1.2.5.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, kurumda yönetsel yapı içerisinde aynı kademede olan kişiler arasındaki bilgi ve haber akışını ifade eder (Tınaztepe 2012: 55). Yatay iletişim, bir kurumda çalışanlar arasında oluşacak problemlerin giderilmesinde, görev koordinasyonun sağlanmasında, birimler arası ilişkilerin kuvvetlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Kreeps, 1991: 92).

Yatay iletişim kanalları kurumlarda aynı veya benzer düzeydeki birim yöneticileri ve çalışanlar arasında, her iki tarafında bağlı bulunduğu üst kademeye başvurmadan işbirliği yapmak amacıyla birbirleriyle direkt olarak iletişim kurmalarıdır. Bu iletişim türü aralarındaki ilişkilerin dolaysız gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunur (Tutar 2009: 175). Çalışanlar üst kademelere gerek olmadan aynı birim ve

düzeyde bulununlar ile iletişim kurabildikleri için bu durum onların birbirlerini daha iyi anlamalarına, daha çok sosyalleşmelerine, işlerin daha hızlı bir şekilde yürütülmesine, kurumda çalışanlar arasında dayanışma ve birlikte hareket etme duygusunun oluşmasına yardımcı olur (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 110-111). Çalışanlar iletileri kendilerine eşit bir çalışandan aldıkları için düşüncelerini daha açık bir şekilde dile getirebilirler. Ayrıca kurum içinde sosyal bir bağ kurularak çalışanların kendini o kurumun bir parçası gibi hissetmesi sağlanmış olur.

Yatay iletişimin kuruma sağladığı bu faydalarla birlikte, çalışanlar arasında yatay iletişim kanallarının kullanılması esnasında bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Bunlarda en önemlisi, “aynı düzeyde bulunan ve yatay iletişime geçen kişilerin bağlı bulundukları üstlerine iletişim öncesi veya sonrası bilgi vermeleridir. Böylelikle, üstlerin devre dışı bırakılmaları ya da böyle algılamaları önlenmiş olur” (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 111).

1.2.5.1.3. Çapraz iletişim

Çapraz iletişim, kurum içindeki “hiyerarşik yapılanmada birbirleriyle doğrudan bağlantısı olmayan bireyler ile hiyerarşinin farklı düzeylerinde ve farklı bölümlerindeki kişiler arasında kurulan iletişim biçimidir” (Kılıçaslan 2011: 146). Çapraz iletişim bir kurumda işlevsel yetki ilişkilerinin sonucunda meydana gelir (Bektaş ve Erdem 2015: 127).

Genellikle kurumlarda çapraz iletişim kullanılmamakla birlikte bu iletişim şeklinin kuruma sağladığı bazı faydalar vardır. Örneğin, kurumun işleyişine yönelik uzmanlaşmayı, birimler arası ilişkilerde yardımlaşmanın sağlanması ve farklı birimlerdeki kişilerin birbirlerine karşı sorumluluklarının farkına varılması gibi işlevleri vardır. Ayrıca kurumun faaliyet alanı takım çalışmalarına gerek duyulan bir yapıdaysa çapraz iletişim, katılımın sağlanmasında ve işlerin koordinasyonunda kolaylıklar sağlayacaktır (Tutar 2009: 176). Kurum içinde beklenmeyen durumlara karşı daha kısa zamanda yapılması gereken işlerin koordine edilmesi, uzun ve karmaşık olan dikey kanalların buna engel olmaması açısından bu gibi durumlarda çapraz iletişimin kullanılması faydalı olabilmektedir (Kılıçaslan 2011: 146).

Çapraz iletişimin, faydalarının yanında bazı sakıncaları da vardır. “Eğer çapraz iletişim, bilgi alışverişi amacını aşarak, bir yöneticinin başka bölümde çalışanlara emirler vermesi şekline dönüşürse ya da bilgi alışverişine gerek olmayan konularda da çapraz iletişime başvurulursa” (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 111-112) kurum içerisinde karmaşalar ortaya çıkar, düzen bozulur. Çapraz iletişim bir kurumda gereğinden fazla kullanılıyorsa kimin kimden emir aldığı belli olmayan bir durumla karşılaşılır ve çapraz iletişim karmaşası ortaya çıkar.

1.2.5.1.4. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Çok yönlü ve açık iletişim, iletilerin kurumsal yapı içerisinde üst kademeden alt kademeye ve alt kademeden üst kademeye doğru, çok yönlü kanallarla, açık ve düzenli bir biçimde akışıdır. Kurumların açık sistemli bir yapıya dönüşebilmesi için çalışanların birbirleriyle ve üstleriyle iletişimin kurabilmesinin önünde hiçbir engel olmamalıdır. Bazı durumlarda aynı zaman içerisinde, farklı birimler ve kademeler arasında iletişim kurulması gerekebilir. Çok yönlü ve açık iletişim, kurumların bilgi işleyen yapılara dönüşmesi ve alanında uzman çalışanların tercih edilmesi sebebiyle daha çok tercih edilmektedir (Tutar 2009: 177).

Çalışanlar, üst amirleri ya da yöneticileri tarafından yaptıkları işlerinin karşılığında takdir edilmek isterler. Kurumlarda yönetici konumundaki kişilerin bulundukları yerde açık iletişim ortamı hazırlayarak, esnek bir iletişim modeli uygulayabilirler. Böylelikle, çalışanlar arasında daha hoşgörölü, tedirginlik ve gerginlik azaltıcı, memnuniyet ve huzur artırıcı bir ortam oluşturularak, çalışanların ihtiyaç duydukları takdir edilme isteğinin karşılanmasına yardımcı olur (Tutar ve Yılmaz 2012: 227). Kurumda açık bir iletişim ortamının sağlanması çalışanların düşüncelerini çekinmeden paylaşabilmelerini sağlar. Böylelikle kurumsal verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması sağlanmış olur.

1.2.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Çalışanların kendi aralarında bir takım ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kendiliğinden ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim, çalışanlar arasında arkadaşlık ve iş birliği duygularının oluşmasına yardımcı olur. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimin eksik yanlarını tamamlayarak çalışanlar arasında etkili ve olumlu bir

iletişimin ortaya çıkmasını sağlar (Eroğlu 2011: 1411). Biçimsel olmayan iletişim, çalışma arkadaşları arasında sosyal bir ortam yaratarak, kişilerin birbirleriyle yardımlaşmasını ve dayanışmayı, çalışanların içinde bulunmaktan zevk aldığı bir çalışma ortamı oluşmasını sağlar (Eğinli ve Bitirim 2008: 132). Ayrıca “biçimsel olmayan iletişim kanalları, son derece esnek ve hızlı çalışma temposuna sahip olması nedeniyle alt kademelerdeki çalışanların görüş ve önerilerinin üst kademelere aktarılmasını hızlandırır. Çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya çıkarır” (Atak 2005: 65).

Biçimsel olmayan iletişimin, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri geliştirici yönü, biçimsel iletişim üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Örneğin, çalışanların istedikleri zamanda yöneticilerle konuşabilmeleri, aynı şekilde yöneticilerin de ofislerinden çıkıp çalışanların arasına karışarak iletişimde bulunmaları karşılıklı olarak birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Pozisyona bağlı olmadan kurulan bu iletişim ile çalışanlar kuruma karşı hissettikleri duygu ve deneyimlerini rahatça dile getirebileceklerdir (Özarallı ve Torun 2011: 103). Özellikle yöneticilerin kurumda düzenlenen sosyal aktivitelere katılması çalışanların, iş arkadaşlarıyla ve aileleriyle ilişkileri hakkında da bilgi sahibi olmasına ve aralarında daha sağlıklı bir iletişim kurulmasına yardımcı olacaktır.

Yöneticilerin kurum içinde resmi olmayan ziyaretlerinin birçok faydası olmasına rağmen bazı durumlarda istenmeyen sonuçlar alınmasına da neden olabilir. Yöneticilerin çalışanların arasında ne amaçla bulunduğu hakkında farklı görüşler bulunabilir. Örneğin çalışanlar bu ziyaretlerde denetlendikleri düşünebilir, bunun içinde yönetici yanındayken daha yüksek bir performans gösterebilir ya da tam tersi bu düşünce çalışanı rahatsız ederek motivasyonunu azaltabilir. Yönetici yanlarında iken kendileri gibi davranmayan çalışanlar, bu ziyaretlerdeki amacın gerçekleşmesini engellemiş olurlar. Bunun için yöneticinin niyetinin çalışanların tarafından doğru algılanması çok önemlidir (Bektaş ve Erdem 2015: 129).

“Yılmaz (2009)’ın yaptığı literatür taramasına göre, dedikodu ve söylentiler, yönetim için geribildirim sağlar, güncel haberleri iletir, mesajları daha anlaşılır duruma getirir, çalışanların kurumla ilgili gerçek algılarını açığa çıkarır, deneyimlerin paylaşılmasını kolaylaştırır, kurumun değerlerini tanıtır ve kuruma aidiyet duygusu yaratır” (Aktaran: Özarallı ve Torun 2011: 103). Bu yönüyle dedikodu ve söylentiler,

kurum içindeki iletişim boşluklarını doldurarak kurumun faaliyetlerine anlam kazandırır.

Yapılan araştırmalarda bir kurumda dedikodu ve söylentilerin en çok çalışma koşulları, maaş farklılıkları, izin süreleri, liyakat, yeni faaliyet alanları, yapılan yatırımlar, kurumun itibarı, kurumun kendini geliştirme düzeyi gibi konularda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu söylentilerin olumsuz yönde olmasının, yöneticiler ve çalışanlar arasında güven kaybına ve memnuniyetsizliğe sebep olduğu belirlenmiştir (Özarallı ve Torun 2011: 103). Yöneticilerin çalışanlara kurumsal politikalar hakkında bilgi vermesi ile biçimsel olmayan iletişimin zararlı etkilerini azaltmak hatta önlemek mümkün olabilir.

Yöneticiler kurum içinde ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanallarını kendi istekleri doğrultusunda ve kontrolünde kullanmaya çalışmalıdırlar. Kurumlarda sadece resmi iletişim kanalları kullanılmamaktadır. Özellikle kurumun alt kademesinde çalışanlar arasında benzer amaçlar ve benzer karakteristik özellikler gösterenler arasında gruplaşmalar olması kaçınılmazdır. Yönetici bu grupların farkına varmalı ve bu gruplarda söz sahibi kişileri belirlemelidir. Böylece iletmek istedikleri mesajları bu kişilere ileterek grubun mesajı alması rahatlıkla sağlanır ve resmi olmayan bu gruplarda kontrol altına alınmış olur (Atak 2005: 64).

Biçimsel olmayan iletişimin, çalışanlar arasında samimi bir ilişki kurulması gibi olumlu yönlerinin yanında kurum içinde ve dışında gerçek olmayan bilgilerin yayılmasına neden olması gibi olumsuz yönleri de bulunmakta (Özarallı ve Torun 2011: 103) ve bu yönleriyle kasıtlı ya da kasıtsız olarak kuruma zarar vermektedir. Ayrıca bu iletişim şekliyle, kurum çalışanının, kuruma ait özel bilgileri başkalarıyla paylaşması, kurumda ortaya çıkan ve kurum itibarını zedeleyen bir takım söylentilerin içeride ve dışarıda yayılması da mümkün olabilmektedir. Kurumlarda biçimsel olmayan iletişim denetlenemediği durumlarda, yönetsel düzen bozulur ve biçimsel iletişimin yerini alır. Böyle bir durumda, gerçek bilgilerin çarpıtılması veya abartılarak paylaşılması, çalışanlar arasında huzursuzluğun oluşmasına ve ast-üst ilişkilerinde bozukluklara neden olabilir (Tutar 2009: 183).

Biçimsel olmayan iletişim türlerinden biri olan dedikoduda asıl amaç, dedikodu

yapan kişi ya da grubun, dolaylı yoldan, kendi adına daha az risk alarak hakkında konuştuğu kişi ya da gruba zarar vermeyi hedeflemesidir. Grup üyesi olmanın özelliklerinden biri, duyduğu, gördüğu her türlü bilgiyi doğru olsun ya da olmasın grupla paylaşımda bulunulmasıdır. Dedikodu sayesinde kişilerin başkaları hakkında özel bilgileri edinerek, kendilerine çıkarlar sağlamaları ve onlarla kendilerini karşılaştırmaları mümkün olmaktadır (Eğimli ve Bitirim 2008: 125).

Kurum çalışanları, bir kişiden başka bir kişi ya da gruba laf taşıyarak, dedikodu ve söylentilerin kurum içinde hızlı bir şekilde yayılmasını sağlarken, edindikleri bilgileri başkalarıyla paylaşmaktan zevk alırlar ve kendilerine de bu şekilde bilgilerin ulaştırılmasını isterler (Bektaş ve Erdem 2015: 131). Söylentinin özel bir şekli olan dedikodu, kişinin edindiği bilgiyi doğru ya da yanlış başkaları ile paylaşmaktır. Dedikodu tarafların soysa-kültürel olarak birbirlerine daha yakın ve özel olmalarının bir göstergesidir. Bunun aksine söylenti ise bir dayanağı olmayan bilginin başkaları ile paylaşılmasıdır. Söylenti de belirsizliklerin giderilmesi amaçlanırken, dedikodu da daha çok kişilerin egoları güçlenir (Michelson ve Mouly 2000: 340). Biçimsel olmayan iletişim kanallarının temelini oluşturan dedikodu ve söylentiler kurum için bazen önemli bilgi kaynaklarını oluştururken, bazen de yöneticilere, kişilere daha da önemlisi kuruma zarar verebilmektedir.

1.2.6. Kurum İçi İletişimin Etkinliğini Etkileyen Faktörler

1.2.6.1. Kişisel Faktörler

Kişilerin yaşantısını oluşturan duygu, düşünce, algı, tutum ve davranışları bir bütün olarak düşünmek ve incelemek gerekmektedir (Eroğu 2011: 138). “İnsanların kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür yapıları, bilgi düzeyleri, içinde bulundukları 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 algılarken ve yorumlarken ortaya çıkar” (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez 2003: 40).

İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının, duygu ve düşüncelerini aktarmak için kullandığı semboller üzerinde o anki ruh hallerinin etkisi büyüktür. Alıcının, mesajı aldığı an kendini nasıl hissettiği ve değer yargıları mesajı yorumlamasını etkileyecektir.

Örneğin, aynı mesaj alıcı ve gönderici açısından da, öfkeli olunduğunda başka, mutlu olunduğunda başka aktarılıp, algılanabilecektir (Bahar 2012: 162). Ayrıca kişilerin mesajı gönderen kişilere karşı hissettiği duyguların olumlu ya da olumsuz olması, o kişiye karşı önyargılarının olması mesajın algılanmasında büyük farklılıklara neden olur. Örneğin, 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).

Kişiler arasında etkili bir iletişimin kurulabilmesinin temelinde empati kurmak vardır. Çünkü “empati; iletişimcileri birbirlerine yaklaştıran ve onların birbirlerini daha iyi anlamalarına katkı sağlayan bir psikolojik algı biçimidir” (Çağlar 2014:142).

1.2.6.2. Yönetici Etkisi

İletişim, yöneticinin çalışanlara neyi, ne zaman ve nasıl istediğini aktarmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici ise kurumsal amaçlara ulaşmak için, emri altındaki 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). Özellikle yöneticilerin iletişim sürecinde önemli rolleri bulunmaktadır. Çünkü yöneticiler, kurumdaki iş akışının oluşturulmasında ve çalışanlara bilgi ve geri bildirim sağlanmasında etkin ve belirleyici olmak durumundadırlar (Griffin, Patterson ve West 2001: 538). 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).

Yöneticilerin çalışanlarla etkin bir iletişim kurabilmesi 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). Örneğin bir yönetici çalışanla öfkeli bir anında iletişim kurarken, farkında olmadan çalışana bu öfkenin kendisine karşı olduğunu düşündürtecek ve bu da çalışanın iş tatminini ve kuruma karşı hissettiklerini olumsuz etkileyecektir.

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). Ayrıca bazı yönetici konumundaki kişiler, demokratik kuralları önemsemeden aldıkları kararları, belirledikleri plan ve programları, kurum için belirledikleri stratejik amaç ve hedefleri, çalışanların istek ve beklentilerini dikkate almadan, tartışmadan itirazsız kabul etmelerini beklerler. Yöneticilerin gösterdikleri bu olumsuz tutum ve davranışlar da kurumdaki iletişimin etkinliğini azaltacaktır (Tutar ve Yılmaz 2012: 139).

Bu tür istenmeyen durumların ortaya çıkmaması için, kurum içerisinde etkili ve verimli bir iletişim ağının kurulması ve iletişim odaklı yönetim tarzının yöneticiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir (Bahar 2012: 173). Gerçek bir yönetici, lider özelliği taşımalıdır, böyle bir yönetici kendi isteklerini çalışanların da istekleri haline getirir.

1.2.6.3. Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Uzaklık

Kurumlar büyüyüp geliştikçe, faaliyet alanları genişledikçe, birimler arasındaki uzaklık artmaya başlar. 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).

Bazı durumlarda fiziksel uzaklık bir zorunlulukken, bazen de sadece üst yönetim, çalışanlarla aynı ortamda çalışmak istemediği zaman ortaya çıkan bir durum olabilmektedir. Böyle durumlarda çalışanların, yöneticilere ulaşmaları kolay olmaz ve bu durum kurumda iletişimin yetersiz ve düzensiz işlemesine neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012: 190). 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 söz konusu olduğu kurumlarda, çalışanlar yöneticisine ulaşamadığında ya da yöneticisinin kendisinden uzaklaşmak istediğini düşündüğünde kuruma karşı güven duygusu azalır, bunun sonucu olarak da kişi kendini kurumun bir parçası olarak değil sadece bir çalışan olarak görmeye başlar.

1.2.6.4. Teknik Koşullar

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).

Etkin bir iletişimi engelleyen nedenleri tespit etmek bunları gidermeye çalışmak gerekmektedir. “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 Çetin 2012: 203). Önlem almanın mümkün olmadığı bazı faktörlerin de iletişimi engellediği durumlar olabilir, örneğin radyo ve televizyonla iletişim gerçekleştirildiğinde, hava şartlarının bozuk oluşu ses ve görüntüyü olumsuz biçimde etkileyerek, mesajın tam olarak alınmasını engelleyebilir (Şimşek 2008: 207).

1.2.6.5. Bilgiden Kaynaklı Faktörler

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 Çetin 2012: 201).

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 Çetin 2012: 202). Böyle bir kurumda çalışmak kişilere hem huzur verecektir hem de problemsiz bir çalışma ortamıyla kurumsal ve kişisel başarı sağlanacaktır.

Bilgiden kaynaklı faktörlerin bir diğer açısı ise gönderilen mesajla ilgilidir. Alıcının gönderilen mesajı kavrayacak seviyede bilgi sahibi olmaması durumunda mesajı anlayamaz ve mesajın anlamadığı kısımlarını atlamasına, yok saymasına ya da bu bölümleri anlamadığını ve bilgi eksikliğini gizlemek için anlamış gibi yaparak, kendine göre doldurmasına veya konuya karşı ilgisinin dağılmasına neden olur. 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).

1.2.6.6. Zaman Faktörü

İletişim sürecinde gönderici mesajı gönderirken, zaman konusunu dikkate almalı, alıcının bu bir zaman sınırlandırması olup olmadığını anlamaya çalışmalıdır. Bu süreç de zaman faktörünü dikkate alarak konuşmaya başlamadan önce bir zaman dilimi belirlemek gerekir. 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). Özellikle kurum içi toplantılarda zaman kısıtlaması gündemdeki önemli konuların üstünkörü geçilmesine veya kişilerin fikirlerinin alınmadan hemen sonuca gidilmesine sebep olabilir.

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 ölçüde azalacaktır (Çağlar 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). Tüm bu nedenlerden dolayı da etkin bir iletişim sağlayabilmek için zaman kavramına dikkat etmemiz gerekmektedir.

1.2.6.7. Gürültü Faktörü

“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” (Tınaz 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 olmasıdır. Örneğin, alıcının aşırı heyecan, sevinç, korku veya göndericiyle ilgili olumsuz düşünceleri psikolojik gürültüler arasında sayılabilir (Tınaz 2013: 56).

İletişimin güvenilirlik ve doğruluğunu azaltıcı bir unsur olan gürültü engelini aşmanın en iyi yolu gürültüye neden olan faktörü belirleyip bunu ortadan kaldırmaya çalışmak olacaktır.

1.2.6.8. Cinsiyet ve Kültürel Farklılıklar

Cinsiyet farklılıklarının sebep olduğu iletişim engeli, daha çok geleneksel yapıda olan toplumlarda görülmektedir. “Kadınlarla 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). Kişilerin iletişim kurarken cinsiyetlerine değil konuya odaklı olmaları özellikle kurumda herhangi bir cinsiyet ayrımı yapılmadan kişilere sadece kurum çalışanı olarak bakılması gerekmektedir. Hatta ki daha da ileri gidilerek çalışma koşullarında bazı gerekli ve özel durumlarda özellikle kadınlara pozitif ayrımcılık yapılarak kendilerini daha güvende ve özel hissetmeleri sağlanabilir.

İletişimin etkinliğini 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 noktası bulunmaktadır. Bu da iletişimin çok daha kolay ve hızlı olmasını sağlamaktadır. 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). Örneğin çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil, tutum, inanç veya yaşam biçimi farklılıkları iletişimin etkinliğini azaltıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.6.9. Statü Farklılıkları

Statü farklılığı da kurumlarda önemli bir iletişim engeli olarak ortaya çıkmaktadır. Alt kademede çalışanlar, olaylar ve durumlar karşısında hissettikleri duygu ve düşüncelerini, amirlerine herhangi bir çekingenlik duymadan rahatça söylemek isterler. Bazı yöneticiler ve diğer üst pozisyonundaki 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). Alt kademede çalışanlar karşılaştıkları sorunlarda haklı olsalar bile amirlerini eleştirmekten kaçınırlar. Üst kademe de bulunan kişiler de yapılan yanlışlarda kendilerini veya kendi düzeylerinde bulunanları eleştirmek çok, alt kademedeki çalışanları eleştirir ve yargırlar. Sonuç olarak diyebiliriz ki, kurumlarda çalışanların tutum, davranış şekilleri ve çevrelerini algılamaları bulundukları yere ya da konuma göre farklılık gösterebilir.

II. BÖLÜM

2. KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI

Kurumsal bağlılık kavramına değinmeden önce bağlılık kavramından bahsetmek gerekir. “Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin 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).

Araştırmanın bu bölümünde, kurumsal bağlılık tanımı, önemi, kurumsal bağlılık ile ilgili kavramlar, kurumsal bağlılık yaklaşımları, kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler, kurumsal bağlılık düzeyleri ve kurumsal bağlılığın sonuçlarından bahsedilecektir.

2.1. Kurumsal Bağlılığın Tanımı

Çalışanların çalıştıkları kurum ile ilgili tutumlarından biri olan kurumsal bağlılık, 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). Yapılan literatür araştırmalarında kurumsal bağlılık ile ilgili tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Morrow (1983), kurumsal bağlılığı; çalışanın kurumda kalma ve kurumun faaliyetleri için çaba gösterme arzusu ile kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi,

Schwenk (1986: 299) ise kurumsal bağlılığın, açık bir ödül veya ceza sistemi olmasa bile çalışanın yaptığı işi sevmesi ve ona devam etme isteği olduğunu ileri sürmüştür. Becker (1960) kurumsal bağlılığı; “çalışanın kurumda çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri kurumdaki 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).

Kurumsal bağlılık tanımlamalarından en fazla kabul görenlerden biri Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre kurumsal bağlılık; çalışanlar kurumla özdeşleştiklerinde ve de kurumsal amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde varlığı ortaya çıkmaktadır (Çöl 2004: 3). Yani diyebiliriz ki kurumsal bağlılık, kurumda etkin bir rol üstlenmeyi, kurumla bütünleşmeyi, kurumun çıkarları için fedakârlıkta bulunabilmeyi ifade etmektedir. Çalışanın kurumuna karşı hissettiği bağlılık, kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi ve çabayla orantılıdır (Yalçın ve İplik 2005: 397).

Özetle; kurumsal bağlılık, çalışanın, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi ve kurumun çıkarları doğrultusunda hareket etmesidir. Bağlılık duyan çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerine inancı kuvvetlidir, görevini eksiksiz ve doğru olarak yapmaya çalışır, verilen emir ve talimatları tereddütsüzce yerine getirir. Bu kişiler ayrıca, kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için üzerine düşen görev ve sorumluluklardan fazlasını ortaya koyar ve kurumda sürekli olarak kalmayı isterler (Balay 2014: 3).

2.2. Kurumsal Bağlılığın Önemi

Günümüzde artan rekabet ortamına bir kurum için insan unsurunun ne kadar önemli olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bu sebeple kurum yöneticileri çalışanlarını elde tutmak ve onların kurum için özverili bir şekilde çalışmasını sağlayacak olan kuruma bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar.

Kurumsal bağlılık, çalışanların duygu ve düşüncelerini yansıtmaya ve kurumda kalmaya devam etmesinin nedenlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Bu açıdan

bakıldığında çalışanlar ve kurum için dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Eğer çalışanlar kurumlarına bağlılarsa, kurumun çıkarlarını ön planda tutarak daha özverili ve uyumlu çalışacaktır. Ayrıca sorumluluk almaktan kaçınmayarak, yüksek sadakat ve performans gösterecektir ve bunların getirisi olarak da kurumsal başarı elde edilmektedir. Ama eğer çalışan kurumuna karşı düşük düzeyde bağlılık duyarsa ya da bağlılık duymuyorsa, kurumun değerlerini benimsemeyecek ve kendilerini bütünün bir parçası olarak görmeyeceklerdir (Arslan, Efe ve Aydın 2013: 170). Bu düşünce, çalışanlarda işine ve kurumuna sahip çıkmama, sorumluluktan kaçınma ve özverili çalışmama gibi olumsuz etkilere sebep olacaktır.

Kurumsal bağlılık, kişilerin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların kurumsal bağlılık duygusuna sahip olması, performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır. Ayrıca kurumsal bağlılığın işine sahip çıkamama, işe geç gelme ya da gelmeme ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı düşünülmektedir (Doğan ve Kılıç 2007: 38). Bağlılığın bu olumlu yönlerinden faydalanabilmek, kurumun faaliyetlerini aksaksız devam ettirebilmek ve kurumu alanında güçlü bir pozisyona getirebilmek için, çalışanların kurumda istekli olarak çalışmaya devam etmesini sağlamaya bağlıdır. Bu da alınacak bazı tedbirlerle mümkün olabilmektedir. Örneğin, ek ödemeler, yükselme olanağı sağlama, çalışma koşullarında rahatlık gibi birtakım özendiriciler çalışanların bağlılığı konusunda etkili olabilmektedir (Çetin 2004: 90).

Kuruma bağlılık 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).

Sonuç olarak diyebiliriz ki kurumsal bağlılık, kurumla bütünleşme ve özdeşleşme, davranışa yön verme gibi fonksiyonları içerir. “Kavramın içeriğinde, kurumun amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket

etme, kurumun başarısı için kuvvetli bir çalışma isteği ile kurumsal bağlılığı devam ettirme isteği vardır. Kurumsal bağlılık çalışanın davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir kavramdır” (Drummond 2000 Aktaran: Kaya ve Selçuk 2007: 179).

2.3. Kurumsal Bağlılık İle İlgili Kavramlar

Kurumlar için çok önemli bir kavram olan bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramların birbirleriyle benzerlikler gösterdikleri durumlar olsa da, içerik ve kapsam açısından birbirlerinden farklı kavramlardır (Çöl 2004: 7).

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, “kişinin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu anlaması ile ilgilidir” (Baysal ve Paksoy 1999: 8). Bu çerçevede mesleğe bağlılığı, çalışanın mesleğine yönelik tutum ve davranışları olarak nitelendirebiliriz. 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)

Kurumlarda belli bir alanda uzmanlık gerektiren çalışmalar yapılıyorsa, örneğin bir hastanede doktorların mesleğini icra ederken gösterdikleri davranışlar daha çok kuruma yönelik değil mesleğe yönelik bir bağlılık davranışıdır. Profesyonellerin mesleğine ve amaçlarına bağlılıkları çalıştıkları kuruma bağlılıklarına oranla daha yüksektir. Bazı araştırmalarda mesleğine ve kuruma bağlılık gösteren çalışanların kurumun etkinliğinde büyük paylarının olduğu görülmektedir. Yöneticilerin üzerine düşen görev, çalışanların mesleki alandaki gelişmeleri takip etmelerine olanak sağlayarak ve elde ettikleri başarıları ödüllendirerek kişisel ve kurumsal beklentilerin aynı doğrultuda gerçekleşmesini sağlamaktır (Çöl 2004: 5). Böylelikle mesleğine bağlı çalışanlar, çalıştıkları kurumlarına karşı da pozitif duygular taşıdıklarında, mesleksel ve kurumsal açıdan tatmin olmuş kişiler haline gelmektedirler.

Mesleğe bağlılık ile kurumsal bağlılık arasındaki farklar ise; 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).

Mesleğe bağlılığın kurumsal bağlılık üzerindeki etkisi dolaylı olmaktadır. Bu etki çalışanın beklentilerinin gerçekleşmesi sonucunda oluşur. Beklentileri gerçekleşmiş olan bir çalışanın kurumsal bağlılığı artacaktır bu da işten ayrılma niyeti gibi olumsuzlukları azaltacaktır.

2.3.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıyla özdeşleşmesi ve bu kişilere karşı bağlılık hissetmesidir (Balay 2014: 53). 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 ayrıldığı zaman, bağlılık gösterilen arkadaş ortamından da uzaklaşılacağı için kurumda kalmayı tercih edecektir. Kurum içinde karşılaşılan zorluklara, samimi oldukları arkadaşlarından ayrılmamak için katlanabilirler.

Kişilerin işle ilgili bir sorunu olduğunda bunun giderilmesinde iş arkadaşlarıyla arasında ki samimiyetin önemli payı vardır. Kurum içerisinde gerçekleştirilen sosyal ortamlara katılım dayanışma duygusunu artırarak, kurumsal bağlılığın oluşmasını ve güçlenmesini sağlayacaktır.

İş arkadaşlarına bağlılığın önemli olumlu sonuçları olmaktadır. Çalışanlar arasında sahip olunan bağlılık takım çalışmasının yapılmasını, güçlüklerin ve sorunların etkin bir iletişim ve dayanışma ile daha kolay aşılmasını ve çalışanların motivasyonunun artmasını sağlayarak kurumsal başarıya katkıda bulunacaktır.

2.3.3. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, çalışanın yapmakta olduğu işiyle psikolojik özdeşleşmesinin gücünü ifade eder. İşe bağlılıkta önemli olan konu, işin kişinin hayatında nerede ve hangi boyutta yer aldığı, işiyle ne derece ilgili olduğudur. İşe bağlılık, kişinin çalışma ve sosyal hayatı sürecinde öğrendiği ve edindiği çalışmaya yönelik değerlerce belirlenir (Tınaz 2013: 30).

Çalışanlar, yaptıkları işlere, çalıştıkları kurumlarına oranla daha çok bağlılık duymaktadırlar. 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). İşe bağlılığı etkileyen çok fazla kişisel ve durumsal etkenler olmasına karşın, çalışma grubuna ve iş arkadaşlarına bağlılığın, çalışanın işe olan bağlılığı üzerinde etkisine pek fazla değinilmemiştir. Oysa ki işe bağlılığın üzerinde dostça, samimi ilişkilerin olduğu bir çalışma grubunun büyük etkisinin olduğu düşünülmektedir (Balay 2014: 53).

Becker (1960), “işe bağlılığı çalışanın sürekli olarak yaptığı çalışmalara kendisini verme eğilimi olarak ifade etmekte ve bunun nedeni olarak da bunu yapmamanın maliyetinin yüksek olmasını göstermektedir”. Çalışılan süre içerisinde elde edilen hakların ya da kıdemin kaybedilmesi, iş değiştirmenin veya birim değiştirmenin zorluğu, yeni ortamlara alışılma süresi bu maliyetlerden bazılarıdır (Somuncu 2008: 19).

2.3.4. İtaat

İtaat, sistemli yapılara ve süreçlere karşı söyleneni yapma, kurallara uyma davranışlarını içermektedir. Kurumsal itaat, kurumsal yapı içerisinde hiyerarşik tanımlamalara, personel politikalarına ve bunun gibi yönetsel düzenlere karşı koymadan içten gelen bir şekilde kabul etmeyi ifade eder. 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).

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). Buradan da anlaşılacağı gibi itaat dış çevre kaynaklıdır. Yani itaat dışsal emirlerle oluşturulur. Oysa ki bağlılık içten gelen duygulardan kaynaklanır, bir emir verici yoktur. Bu da iki kavram arasındaki en önemli farklılıktır (Gümüş ve Sezgin 2012: 88).

Çalışanlar yönetici konumundaki kişilere itaat etmeksizin sadece kuruma karşı bağlılık duyarlarsa bu karmaşaya neden olur. Şöyle ki çalışanların bağlılık duydukları kurumun yararına olduğuna inanarak yapacakları kişisel hareket ve davranışları istemedikleri halde kuruma zarar verebilir. Bağlılık olmadan sadece itaat gösterilirse, kurumun ilerlemesini, alanında gelişmesini hızlandıracak önemli adımların atılmasında yetersiz kalacaktır. Çünkü bağlılık duymadan sadece itaat duygusuna sahip çalışanlar özverili çalışmamakta, kurum yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ve yeni fikirler üretmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi öneriler ortaya koyamamaktadırlar (Varoğlu 1993: 29).

2.3.5. Sadakat

Kurumsal bağlılıkla sık sık birbirine karıştırılan bir diğer kavram ise sadakat kavramıdır. Çalışanın kurumuna sadakat duygusu taşımasının, kurumun genel başarısı için fazladan zaman ve gayret göstermesine, iyi niyette bulunmasına, kurum içerisinde işbirliği ve takım ruhunun artmasına katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu tür çalışanlar, bulundukları 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).

Sadakat, temelde görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir kurumla bütünleşme ve o kuruma karşı sorumluluk duymayı ifade eder. Sadakat duygusu, çalışanın beklentileri ve değer yargıları ile kurumda kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir role sahiptir. Çalışanın sahip olduğu sadakat duygusu, kurumdan ayrılma ile azalma gösterirken, kurumun uygulayacağı teşvik edici ve ödüllendirici politikalarla artma eğilimi gösterir (Uygur 2007: 73).

Kurumsal bağıllık ile kurumsal sadakat arasında ki farkları ise şöyle söyleyebiliriz; kurumsal bağıllık, aynı doğrultuda birleşen kişisel ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen davranışlarken, kurumsal sadakat duygusu kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarından bağımsız olarak kurumun amaçları ve hedeflerinin önemli olduğu, bu yönde çalışmaya devam edildiği bir durumdur. Çalışanlar kurumda kendi ihtiyaç ve istekleri karşılandığı sürece kurumda kalmaya devam etme yönünde bir bağıllık gösterirken, sadakat duygusuna sahip bir çalışan, kurumda koşullar ne olursa olsun sorgulamadan, ayrılmayı düşünmeden çalışmaya devam eder. Bu nedenle, kurumsal sadakat duygusu, bağıllık duygusundan daha güçlü ve tek yönlü bir duygu olarak tanımlanabilir (Koç 2009: 204-205). Bir kuruma ya da kişiye sadakat gösteren kişinin, bundan bir çıkar bekleme düşünülemez. Sadakat daha çok güç ve itibarla ilgilidir (Zangaro 2001: 18). Bağıllık ve sadakatin birleştiği nokta ise, her ikisinin de bir kişi veya kuruma karşı aidiyet duygusu içermesidir (Uygur ve Koç 2010: 81). Bu duygu çalışanın kurumuna karşı olan hislerinin yüksek seviyede olması ve çalışma hayatını kurumda devam ettirme isteği ile kendisini göstermektedir.

2.4.Kurumsal Bağıllık Yaklaşımları

Kurumsal bağıllık konusu özellikle son zamanlarda birçok araştırmacının üzerine çalıştığı bir konu haline gelmiştir. Biz bu çalışmamızda bu araştırmacılardan en çok kabul görenlerden birkaçına değineceğiz.

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

2.4.1. Allen ve Meyer' ın Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1990: 4) tarafından kurumsal bağıllık, üç grupta incelenmektedir. “Bunlar; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağıllıktan oluşmaktadır”. Bu sınıflandırma araştırmacıların halen fazlaca kullandığı, bizimde araştırmanın alan araştırması kısmında yararlandığımız bir sınıflandırmadır.

2.4.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın kuruma karşı duygusal bağını, kurumu benimseyip, bütünleşmesini ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışan, kuruma karşı güçlü bir duygusal bağlılık gösteriyorsa, kurumda kalması ihtiyaç duyduğundan değil, kendi istediği için kalmaya devam etmesinden kaynaklanmaktadır (Allen ve Meyer (1990: 14). Duygusal bağlılıkta çalışan, kurumun değerlerine, amaçlarına sahip çıkarak kendini kurumun bir parçası olarak kabul etmektedir (Yalçın ve İplik 2005: 397).

Çalışanların duygusal bağlılıklarını 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 güclüğü: 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 güvenilirlik: 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.

2.4.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, kurumdan ayrılmanın çalışanın kendisine getireceği maliyetleri dikkate almasıyla ilgilidir. Çalışanların kuruma bağlılık duymalarının ve kurumda çalışmaya devam etmek istemelerinin asıl nedeni, kurumda kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen 1991: 67). Şöyle ki eğer çalışanın devam bağlılığı yüksekse, bunlar istedikleri için değil kurumdan ayrılmaları halinde karşılaşacakları maliyetlerin yüksek olması nedeniyle kurumda kalmayı tercih edeceklerdir. 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; Obeng ve Ugboro 2003: 84). Ayrıca kurumdan ayrıldığı zaman yeni iş bulma konusunda zorluk çekeceğini düşünmek de kalmaya devam etmesine ve sadece görevini yapmak adına ve işten çıkarılamayacak derecede bir performans göstermesine neden olur.

Çalışanın görev yaptığı kurumda edindiği deneyim, yetenek ve bilgi birikiminin başka kurumlara kolayca taşınamaması nedeniyle, çalışanın kazanımlarını kişisel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımlardan faydalanabilmesi için de çalıştığı kurumda görev yapmaya devam etmesi gerektiğini düşünmektedir. Çalışanın çalıştığı süre içinde edindiği bilgi ve yeteneklerin diğer kurumlarda yarar sağlamaması ise yatırımın maliyetini oluşturmaktadır. Çalışanların yetenek ve bilgi düzeylerine göre uygun başka işler bulamamaları da kurumdan ayrılmalarının maliyetini artırıcı bir unsur olmaktadır (Allen ve Meyer 1990: 4). 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). Sonuç olarak, bireysel yatırım, bilgi, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeyi ile alternatif işlerin varlığı çalışanın devam bağlılığı üzerinde etkili faktörlerdir.

2.4.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif (kuralcı) bağlılık, çalışanların kurumda kalmayı devam ettirmek ile ilgili hissettiği sorumluluk duygusudur. Çalışanlar yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, kurumda kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen 1991: 67). Normatif bağlılık, 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).

Ayrıca normatif bağlılık, kurumun çalışanı 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 çalışanı kurumda kalma konusunda ahlaki olarak zorlamakta, normatif olarak kuruma bağlamaktadır. Bu şekilde bir bağlılık duyan çalışan ancak kuruma olan borcunu ödemesiyle bu düşüncesinden kurtulabilecektir (Meyer ve Allen 1991: 72).

Allen ve Meyer çalışmalarında, daha çok kurumsal bağlılığın, değişik faktörler ile pozitif veya negatif ilişkileri konularını araştırmışlar, duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile istenilen, ideal olan veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğine değinmemişlerdir. Bir kurum açısından en ideal olan durum ise, çalışanların öncelikle yüksek duygusal bağlılığa, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığına sahip olmasıdır (Brown 2003: 41).

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

çıkılmaktadır”.

2.4.2. Kanter’ın Yaklaşımı

Bağlılığı kurumsal ihtiyaçlar ile bireysel deneyimin kesiştiği yerde ortaya çıkan bir faktör olarak tanımlayan Kanter (1968) bağlılığın, “kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini çalıştıkları kuruma vermeye istekli olmalarını, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmelerini referans aldığı ileri sürmektedir” (Aktaran: Gümüş ve Sezgin 2012: 91).

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). Bunlar şu şekildedir:

Devama Yönelik Bağlılık: Kanter, yapmış olduğu çalışmada devama yönelik bağlılığı, “kişinin kurum çalışanı olarak kalması ve kurumun sürekliliğine kendini adanması” şeklinde tanımlamaktadır. Devama yönelik bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumda çalışmaya devam etmenin, kurumdan ayrılmaktan daha az maliyetli olacağını düşünmektedirler (Gümüş ve Sezgin 2012: 92). Çalışan, kendisi için daha avantajlı durumların hangi koşulda gerçekleştiğine bakarak, kurumda çalışmaya devam edip etmemeye karar verir ve buna göre kuruma bağlılık gösterir (Gül 2002: 42).

Kenetlenme Bağlılığı: Çalışanın kurumdaki diğer çalışanlarla arasında oluşturduğu bağı ifade etmektedir. Kanter, kenetlenme bağlılığında, kişinin önceki sosyal ilişkilerinden, arkadaşlarından vazgeçerek çalıştığı kurumun üyeleriyle kenetlenmesi olduğunu, bu ilişkileri kuvvetlendirmek için rozet, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtaların kullanılmasının söz konusu olduğunu söyler. 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)

Kontrol Bağlılığı: Kanter'ın tanımladığı son bağlılık türü olan kontrol bağlılığı ise, çalışanın kurumun normlarına bağlı olmasıdır. Kontrol bağlılığına sahip olan çalışan, kendi değerleriyle, kurumun kendisinden beklediği davranışlar ve kurumda geçerli olan kurallar birbirlerine uygunluk göstermesinden dolayı kuruma karşı bağlılık 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).

Sonuç olarak diyebiliriz ki; çalışanların kurumda kalma ihtimalleri devamla yönelik bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda daha fazla olacaktır. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu kurumlarda ise, dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kurumun kendisini savunma gücü daha yüksektir. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu kurumlarda da çalışanlar kendi değer ve normlarıyla kurumun değer ve normlarını uyum içinde görmektedir (Güllüoğlu 2012: 63). Bağlılık türlerinin çalışanlar ve kurum açısından birbirlerinden farklı sonuçları olsa da Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle bağlantılı olduğunu, bu sebeple yöneticilerinin, çalışanlarının kurumsal bağlılıklarını sağlamak için her üç bağlılık türünden de faydalanmaları gerektiğini ifade etmektedir (Gül 2002: 43).

2.4.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

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

O'Reilly ve Chatman (1986: 492-493) bu boyutları şu şekilde ifade etmektedir:

Uyum: Kurumsal bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda çalışanın asıl amacı, belirli ödüller elde etmektir. Çalışanların tutum ve davranışlarını, ödül beklentisi veya cezalandırma korkusu şekillendirir. Çalışanlar, ödeme, yükselme ya da

benzeri kazanımlar elde etmek için istemedikleri halde kendilerini mecbur hissederek kuruma uyum gösterirler.

Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci boyutunu özdeşleşme aşaması oluşturmaktadır. Bu boyut, diğer kurum çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurma isteğine dayalıdır. Özdeşleşmede çalışan kurumda kendini ifade edebildiği ve diğer çalışanlarla ilişkileri dostça, samimi bir şekilde sürdürme imkânı bulunduğu 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: Kurumsal bağlılığın 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)

Kurumsal bağlılığın bu üç boyutunun sonuçları birbirinden farklılıklar göstermektedir. “Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesinin öne çıkmasına neden olmakta ve çalışanı araçsal algılara yöneltmektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının sonucunda ise, çalışanlar kurumun amaç ve değerlerine karşı daha ilgili olmakta ve kurumun beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir” (Gümüş ve Sezgin 2012: 96).

2.4.4. Etzioni’nin Yaklaşımı

Etzioni de kurumsal bağlılığı üç boyutta ele almıştır. Bunlar ahlaki, hesapçı ve çıkarıcı bağlılıktır.

Ahlâki 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). Ayrıca çalışanlar,

toplum için faydalı olabilecek sosyal sorumlulukları kurum içerisinde gerçekleştirdikçe bağlılıkları da daha da artacaktır.

Hesapçı bağlılık: Kurum ile çalışanlar arasındaki karşılıklı bir çıkar ilişkisi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar, kurumlarına yaptıkları katkıları karşılığında birtakım kazançlar elde edecekleri hesabıyla bağlılık duymaktadırlar (Bayram 2006: 130). 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 sınırlandırıldığı durumlarda, kuruma karşı olumsuz bir yönelişin 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).

2.4.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımını temel almıştır. Buna göre kurumsal bağlılığın üç boyutu; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. 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 beklemeleri 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. Dolayısıyla kurumuna karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık duygusu içinde olan çalışan, kurumun verdiği ödül ve cezaların çalışmasıyla ilgili olmadığını düşünmektedir. Bu bağlılık türüne sahip çalışanda, kurumda sıkışıp kaldığı hissini oluşmasına neden olmaktadır.

Kurumsal bağlılığın neden sonuç ilişkileri değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin ahlaki bağlılık kurumda kalmaya devam etmeyle ilgilidir. Çıkarıcı bağlılık, çıkar söz konusu olduğundan, kendini sevdirmek ve en iyi şekilde göstermeye çalışmakla ilgilidir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kurumdaki geleceği üzerinde çalışanın kontrolü olmadığını düşünmesi nedeniyle daha çok iş ve kariyerle ilgili kontrol eksikliği hissetmesi ile ilgilidir (Penley ve Gould 1988: 48-49).

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).

2.5. Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlamak için, kurumun amaçlarını benimsemeleri ve bu doğrultuda kurum için ne kadar önemli olduklarının çalışanlara hissettirilmesi, yöneticiler tarafından takdir görerek, yaptıkları işin kurum için ne kadar anlamlı olduğunun söylenerek işlerine sahip çıkmaları sağlanmalıdır. 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 sisteminin kurulması gerekmektedir (Yalçın ve İplik 2005: 400-401).

Çalışanın kuruma bağlılığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen birçok

faktör bulunmaktadır. Kurumsal bağlılıkla ilgili çalışmalara bakıldığında bağlılığa etki eden unsurların farklı sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, demografik, kurumsal ve kurum dışı faktörler olmak üzere üçlü bir sınıflama içerisinde kurumsal bağlılığa etki eden faktörler ele alınmaktadır.

2.5.1. Demografik Faktörler

2.5.1.1. Yaş

Yaş değişkeni ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır (Meyer ve Allen 1984: 376). Kişinin yaşı, tutum ve davranışlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir. 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).

Yaş değişkenini ele alan birçok araştırmada, çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığına yani kurumsal bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bunun en önemli nedeni, çalışanların yaşı ilerledikçe alternatif iş imkanlarının az olması ya da farklı bir eğitim alarak başka alanlara yönelmesinin zorlaşması hatta imkansızlaşmasıdır (Angle ve Perry 1981: 12). 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 kurumlarına 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). Ayrıca çalışanların bulundukları kuruma alışmaları için belirli bir sürenin geçmesi gerekir. Gençlerin bu nedenle işe ve kuruma bağlılıkları güçlü olmayabilir (Izgar 2012: 116).

2.5.1.2. Cinsiyet

Günümüzde kadınların eğitim düzeyleri yükselmiş ve kadınlar daha fazla oranlarda çalışma yaşamına girmeye başlamışlardır. Toplumumuzda genellikle kadın ailenin birlik ve bütünlüğünü sağlayacak genel görevlerle birlikte, çocuklarıyla ve ev işleriyle ilgilenmekte, erkek ise daha çok dışa dönük görevlerin yerine getirilmesinde ve ailenin geçimini sağlamakla yükümlü olan bir konumda bulunmaktadır. Bu nedenle, kadın ve erkeklerin çalıştıkları kurumdan beklentileri de farklılıklar göstermektedir (Gümüş ve Sezgin 2012: 109).

Kurumsal bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte daha fazla araştırmacının üzerinde çalıştığı bir konu haline gelmiştir. Yapılan bu araştırmalar sonucunda ortak bir fikir birliğine varılamamıştır. Aven ve diğerleri (1993), “erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için kuruma daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları kurumlar yaşamlarında ikinci planda kalmakta ve kuruma erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır”. Ayrıca, Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan bir araştırmada, “kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla kuruma daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir” (Aktaran: Yalçın ve İplik 2005: 399).

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

2.5.1.3. Medeni Durum

Kurumsal bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi araştıran fazla çalışma bulunmamaktadır. 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).

Çalışanların evli olması sebebiyle ekonomik sorumluluklara sahip olmaları kurumdan ayrılmayı daha riskli görmelerine ve işsiz kalmayı göze alamamalarına neden olacaktır. Bu nedenle evli çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. “Türkiye’de kadınların ev içi rollerinin daha ağırlıklı olması ve erkeklere yüklenen “aile babası” rolü evli erkeklerin kurumda kalma kararı üzerinde etkili olmakta ve kurumsal bağlılık düzeylerini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır” (Gümüş ve Sezgin 2012: 110).

2.5.1.4. Çalışma Süresi

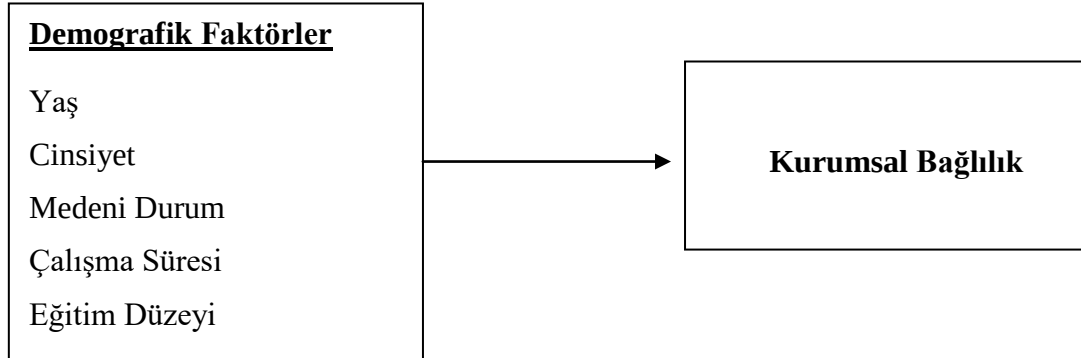
Çalışanın yaşı ve kurumda çalıştığı süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bundan dolayı yaş ve kurumda çalışılan süre, bir çalışanın kuruma bağlılığının en önemli göstergelerindendir. Buna göre kurumda çalışma süresi arttıkça, çalışanın kazanımları da artacak ve bu da kurumsal bağlılığını etkileyerek, artmasını sağlayacaktır (Cohen 1993, Aktaran: Yalçın ve İplik 2005: 400). 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).

Kurumda çalışılan süre kişinin işinde tecrübe edinmesine bu da kurum içinde daha iyi statüde pozisyonlar elde etmesine neden olabilir. Daha iyi bir pozisyona gelmiş kişinin artık kurumdan ayrıldığında geride bırakacakları bir statüleri olacaktır. Aynı zamanda kıdem, kurumla bütünleşmeyi ve kendini kuruma ait hissetme olasılığını da kuvvetlendirir. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan kişiler, kurumun kültürünü, amaçlarını, değerlerini daha iyi bilecek ve kuruma uyumu da artacaktır. Uyum göstermiş bir çalışan için kurumdan ayrılmak her açıdan istenmeyen bir davranış olacaktır. 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).

2.5.1.5. Eğitim Düzeyi

Çalışanın eğitim düzeyi ile kurumsal bağlılığı arasındaki ilişkiye 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). Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler sadece para kazanmak için değil, toplumda yüksek bir statü ve kariyer sahibi olmak isterler ve bu beklentilerini karşılayabilecek kurumlarda çalışmak için çaba gösterirler.

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 2.1: Kurumsal bağlılığı etkileyen demografik faktörler

2.5.2. Kurumsal Faktörler

2.5.2.1. İletişim

Günümüzde kurumlarda, çalışanların ön planda olduğu bir yönetim anlayışı yerleşmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim kavramının öneminin ortaya

çıkmasını sağlamıştır. 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 içindeki iletişim ortamı çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında büyük öneme sahiptir. 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 artıran önemli bir faktördür (Doğan ve Kılıç 2007: 51).

Kurumlar iletişim kurmadan faaliyetlerini sürdüremezler. Birimler ve çalışanlar arasında bilgi ve fikir alışverişinin sağlanması, yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmesi, kurum içinde kurulacak etkin bir iletişim sistemi sayesinde gerçekleşir. Kurumda planlama, koordinasyon ve kontrol gibi temel işlevlerin yerine getirilmesinde yardımcı olur. Ayrıca iletişim 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). Fakat bir kurumda etkin bir iletişim sistemi kurulamamışsa bu durum beraberinde belirsizlikleri de getirecektir. Belirsizlik durumu ise çalışanlar üzerinde stres, kuruma güvensizlik, işe geç gelme ya da gelmeme, alternatif işleri araştırma, doyumsuzluk, performans eksikliği, düşük seviyede kurumsal bağlılık gibi olumsuz düşünce ve davranışlara neden olmaktadır (Yüksel 2011:296).

2.5.2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kaynaktan çıkarak bunu gönüllü olarak kabul eden belli bir hedefe ulaşmasıdır. Bilgi paylaşımında her iki tarafında zorlama olmadan uzlaşarak bilgi değişimini onaylamaları gerekir. Bu paylaşım her kurumda kişiler ve birimler arasında farklı şekilde ve düzeylerde gerçekleşir. Bilgi paylaşımının hangi seviyede ve ne şekilde gerçekleşeceğini belirleyen ise, kurum politikaları ve stratejileriyle birlikte çalışanların tutum ve davranışlarıdır (Yeniçeri ve Demirel 2007: 222). 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 tanımasını sağlar (Tüzün ve Çağlar 2008: 1020).

Çalışanlar, sadece aldıkları ücrete ne kadar zam geleceği veya o kurumdaki terfi imkanlarının neler olduğunu değil, kurumsal yatırımların, gelecekle ilgili stratejilerin, kurumsal kaynakların neler olduğunu da bilmek isterler. Çünkü çalışanlar kurumun planları ile kendi planlarının farklılık gösterip göstermediğini, kendilerini kurumda nasıl bir gelecek beklediğini, kurumun insan kaynakları politikalarını, haklarını, kendini geliştirmeye yönelik katkıların neler olacağını, kendisinden neler beklendiğini, kısaca önem verdiği her şeyi zamanında ve doğru olarak bilmek istemektedirler (Gürel 2009: 23). Çalışanlar bu ve benzeri konularda, öğrenmek istediği bilgiyi zamanında ve yeterli düzeyde öğrenebiliyorsa yani kurumda bilgi paylaşımı yeterli düzeyde ise bu durumun çalışanların kuruma bakış açısını olumlu yönde etkileyecektir.

2.5.2.3. 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).

Günümüzde kurum kültürü konusu araştırmacıların fazlaca üzerinde durduğu bir konu olmuştur. Bu konu hakkında çeşitli görüşler ve tanımlar yapılmıştır. Bu araştırmacılardan biri olan 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”.

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 kültürünün varolması, kurum içinde huzurlu bir ortamın oluşmasına ve böylece çalışanların ortak bir kimlik

duygusu içinde kurumla bütünleşerek bağlılıklarının yükselmesine neden olacaktır.

Çalışanların bağımsız bireyler olmaması ve bir bütün olarak hareket etmelerini sağlamak için kurum içinde sosyal bir sistemin kurulması ve böylelikle çalışanların hal ve hareketlerine yön verilmesi ve öncülük edilmesi gibi işlevleri olan kurum kültürü (Gizir 2007: 250) 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).

Güçlü bir kurumsal bağlılık sağlamanın en önemli yöntemlerinden birinin, kurum kültürü elemanlarını doğru kullanmak olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların kuruma gerçekten bağlanabilmeleri için değerli bir çalışan olduğunun hissettirilmesi ve yaptıkları işin ve kurumun kendisinin bağlanmaya değer olduğuna inanması gerekmektedir (Demir ve Öztürk 2011: 37).

2.5.2.4. Ücret ve Çalışma Koşulları

Kurumların ekonomi, sosyal ve personel stratejilerinin belirlenmesi ve planlanmasında en önemli konulardan biri olan ücret literatürde, “bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır” (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar 2009: 62).

Çalışanın bağlılık düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri de almış olduğu ücret miktarıdır. Özellikle maddi değerlere daha çok önem veren kişiler ve bir kısım bireyler için ücretin diğer faktörlerden (yapılan iş, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları, yönetici v.b.) daha önemli olduğu görülmektedir. 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). Kişi, iş arkadaşıyla aynı işi aynı şekilde yapıyor ama aldıkları ücretler birbirinden farklılıklar gösteriyorsa çalışanın kuruma güven duyması mümkün olmayacaktır. Çalışanların kurumdaki ücret

politikasının hakkaniyetli olarak yapıldığına inanmaları, kuruma güven duymalarını sağlayacak ve bağlılıklarını artıracaktır.

Çalışma koşulları, bir iş yerindeki sağlık, güvenlik ve rahatlık gibi konulara ilişkin çalışma çevresini ifade etmektedir. Günümüzde kurumlarda yöneticilerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu önlemler almaları ve bu konuda iyileştirme çalışmaları yapmaları zorunlu kılınmıştır. 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 en uygun ve güvenli ortamın hazırlandığı bir kurumda daha istekli çalışacak ve bulunduğu kurumda kalmak isteyecektir.

2.5.2.5. 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). Ödüllendirme, sadece kurum yöneticilerin tercihine ve çalışanın değerine göre değil, genel çalışma koşulları, kurum kaynakları ve benzeri faktörler de dikkate alınarak ayarlanır. Çalışanlara yapılacak ödüllendirmelerde, hakkaniyete uyulmasına, ödüllendirmenin çalışkan, yetenekli ve özverili çalışanları destekleyici türde olmasına özen gösterilmelidir (Şimşek 2008: 50).

Her çalışan yeni bir işe başlarken birtakım beklentiler içindedir. Bu beklentileri kurum tarafından karşıladığında çalışanların performansı, moral ve motivasyonu artmaktadır. 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). Kurum tarafından çalışanların fiziksel ve psikolojik beklentileri karşılamaya yönelik çalışmaların yapılması, bu beklentiler tamamen karşılanmasa bile, çalışanın bir şeyler yapıldığını düşünmesini ve böylece

verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Kurumların olanaklarına göre bazen sadece sosyal ihtiyaçlarının karşılanması veya sırt ağrılarından şikayet eden bir çalışana, her sene dağıtılan kalem, takvim gibi standart hediyelerin yerine küçük bir sandalye yastığının verilmesi, çalışana değer verildiğinin bir göstergesi olacaktır. Çalışan da bu duyguyla daha çok motive olacak ve kurumsal bağlılığı artacaktır (Baygül ve İnam 2006: 99).

Çalışanların elde etmek istediği ödüller birbirinden farklılık göstermektedir. 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). Ancak çalışanların istedikleri ödüller farklılıklar gösterse de, tüm çalışanlar kurum için değerli olduklarını, kendisine kurumun bir parçası olduğunun hissettirilmesi, yaptıkları işin takdir edilmesini isterler. Bu nedenle, kurumsal bağlılığın sağlanmasında maddi içerikli ödüller kadar içsel ödüller de önemli bir paya sahiptir (Gümüş ve Sezgin 2012: 116).

2.5.2.6. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi, başkaları aracılığı ile amaçlara ve hedeflere ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma şekli olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle yönetim biçimi, yöneticinin çalışanlara iş yaptırmak amacıyla kullandığı yöntemi belirlemektedir.

Yöneticilerin çalışanları yaptıkları işlerle ilgili karar süreçlerine katması, sorumluluk ve yetki vermesi, çalışanların yaptıkları işe sahip çıkmasını, kurumsal konularda daha ön plana çıkarak, özverili ve katılımcı bir çaba göstermelerini sağlayacaktır (Akyay 2007: 83). Ayrıca kurumlarda, kurumsal yapıyla, teknik ve işleyişle ilgili bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenip çalışanların her kademede ki kişilerle görüşebildiği bir düzenleme yapıp, 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 çalışanlarının arasına karıştığı gerçek ihtiyaçlarını görmek ve çalışmalarını yerinde izlemek amacıyla direkt olarak resmi olmayan ziyaretlerde bulunması ve günlük çalışma süresinin önemli bir kısmını çalışanlarıyla etkileşimde bulunmaya ayırmaları gerekmektedir. Bu ziyaretler planlanmamış ve samimi olduğu için, yöneticiler bu şekilde çalışanlarıyla konuşma fırsatı yakalayarak, çalışanlar hakkında bilgi toplayabilirler (Bektaş ve Erdem 2015: 129). 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).

2.5.2.7. 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). Günümüz çalışma koşullarında takım halinde çalışmanın çalışanları daha çok güdülediği görülmektedir. Bernard Shaw'ın dediği gibi "Akıllı adam aklını kullanır, daha akıllı adam ise başkalarının aklını da kullanır" mantığıyla farklı fikirlerin ve paylaşımların ortaya çıkmasıyla daha etkin bir çalışma ortamı oluşturmak mümkün olmaktadır.

Takım çalışması, kurum içinde çalışanların birbirini daha yakından tanımasını, sorumlulukları, riskleri ve başarı ya da başarısızlığı paylaşımları sonucunda aralarında güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayarak, bu yapının sürekli devam etmesine imkân verir (Gökçeğöz 2003: 260).

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). Bu kadar olumlu yönlerinin yanında takımların karar almada yavaş davrandıkları, buna rağmen

çözümlerin kolay bulunmadığı durumlarda takımların daha hızlı çözüme ulaştıkları görülmektedir (Balay 2014: 124).

2.5.2.8. 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 yıldıarak işyerinden ayrılmasını amaçlayan kurumsal bir problemdir (Gül ve Ağıröz 2011: 28).

Çalışma ortamlarında psikolojik şiddetin fazlaca görülmesi nedenleri arasında, kurumlardaki basamaksal yapı, kişiliklerden kaynaklı problemler, yöneticilerin çalışanlara ve çalışanların birbirine güvenmemesi, kurumlardaki sosyalleşmenin ve iletişimin yetersizliği, birlikte çalışma ortamının olmaması, beklentilerin ve ihtiyaçların önemsenmemesi, yönetim tarzının açık ve sorun çözücü olmaması, kıskançlık ve empati eksikliği gösterilmektedir (Töremen ve Çankaya 2008: 43). “Eylemin nedeni ve sergileniş şekli ne olursa olsun amaç taktır. 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).

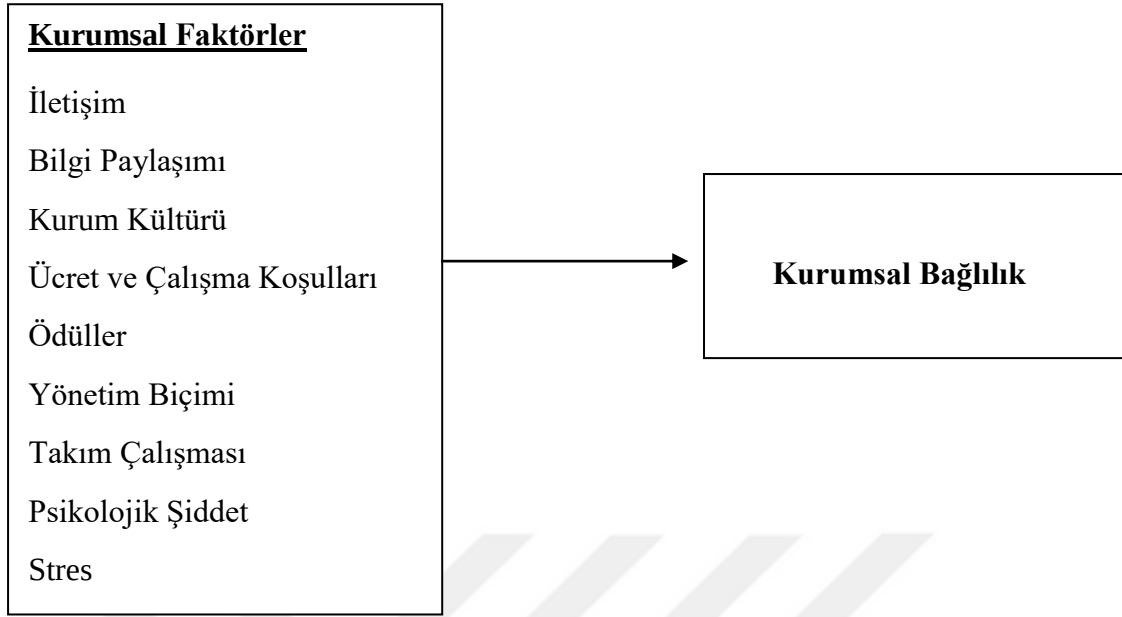
Kişilere ve kurumlara ciddi maliyetler yükleyen mobbing eylemi, kurum içinde huzuru ve çalışma barışını tehdit eder. Bu nedenle kurum yönetimi bu konu üzerinde gerekli tedbirleri almalıdır. Eğer kurum yönetimi bu duruma kayıtsız kalırsa, mobbinge maruz kalan çalışanların, kuruma ve çalışma arkadaşlarına güven duyması ve kurumunu benimsemesi mümkün olmayacaktır. Bu da beraberinde kurum içinde uyumsuzlukların yaşanmasına, çalışanların performansının düşmesine sebep olacaktır (Gül ve Ağıröz 2011: 43). Kurumuna güven duymayan bir çalışanın kurumsal bağlılığı azalacak ve bu durumla baş edemeyeceğini anladığı zaman yeni iş arama sürecine girecektir.

2.5.2.9. 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). Ayrıca çalışanların bulunduğu ortamda, kendisinden beklenenler fazla ise, bu kişinin sürekli olarak gergin olmasına, hata yapmaktan korkmasına ve huzursuz olmasına, bu da kişinin günlük işlevlerini yerine getirmesinde ve sağlığı üzerinde olumsuz bir etkiye neden olacaktır.

Her stresli ortamda bulunan kişilerin, bu stresli duruma aynı tepkiyi vermedikleri görülmektedir. Başarılı olma hırsı 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). Bu gibi bazı olumlu durumlara sebep olsa da genel olarak stres, çalışanların bağlılığının azalmasına, mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş, işgücü devrinin yükselmesi, işe devamsızlık ve geç gelmelerde artış, çalışanların şikâyet ve taleplerinin artması, iş kazaları ve cezalarda artış, verimliliğin azalması, kurumsal iletişimin zayıflaması ve kurumun itibarının azalması gibi olumsuz etkilere neden olmaktadır (Yılmaz ve Ekici 2003: 7-8).

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 2.2: Kurumsal bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler

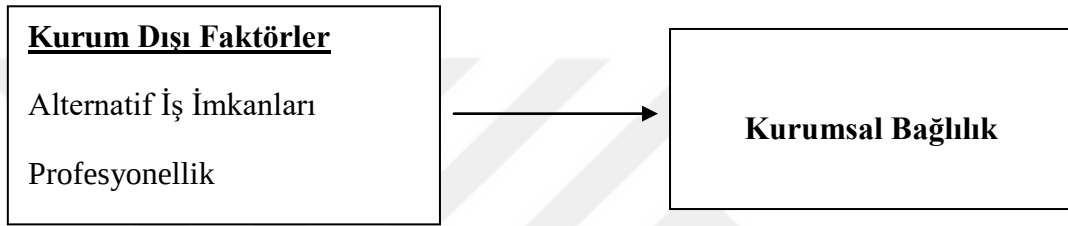
2.5.3. Kurum Dışı Faktörler

Kişisel ve kurumsal faktörler kadar kurum dışı faktörler de kurumsal bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Kurumsal bağlılık üzerinde etkili olan kurum dışı faktörlerden en önemlileri alternatif iş imkânları ve profesyonelliktir.

Alternatif iş imkânları kişinin bilgi ve yeteneklerine bağlı olduğu kadar kurumun içinde bulunduğu sektör ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlere de bağlıdır. Alternatif iş imkânlarının varlığı, çalışanın kuruma olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanın eğitim düzeyi ve alanında uzmanlaşması, alternatif iş imkânlarının varlığını belirleyen önemli bir etken olmakla beraber yüksek eğitimli çalışanlar veya uzmanlar için iş alternatifleri fazla olması her zaman mümkün olmamaktadır (Gümüş ve Sezgin 2012: 122). Bu da daha çok kişinin eğitim gördüğü alan veya uzmanlaştığı alanın her yerde rastlanılan bir geçerliliği olmamasından kaynaklanmaktadır.

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 göstergelerindendir (Adıgüzel, Sönmez Özkan ve Tanrıverdi 2011: 240). Çalışma yaşamında profesyonelliğin kazanılmasının çalışan ve kurum açısından farklı sonuçları olmaktadır. Mesleğinde profesyonel olan kişiler için alternatif iş imkânları daha fazladır. Bu nedenle yöneticilerin bu kişilerin kurumda kalmasını sağlamak için bazı stratejiler belirlemeleri gerekir. Profesyonel çalışanların kurumdaki beklentileri karşılanmazsa kurumdaki ayrılmayı tercih edeceklerdir.



Şekil 2.3: Kurumsal bağlılığı etkileyen kurum dışı faktörler

2.6. Kurumsal Bağlılık Düzeyleri

2.6.1. Düşük Düzeyde Kurumsal Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, çalışanın kurum ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gereken tutum ve davranışları göstermediği bir durumdur. Bu durum, “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in kurumsal bağlılık sınıflamasında ki “devamlılık bağlılığı” olarak da adlandırılabilir. 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).

Düşük düzeyde bağlılık, kurumsal ve bireysel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. “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 bağıllık işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek çalışan devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren çalışanların potansiyel zararlarını sınırlandırabilir” (Balay 2000: 61). Bağıllık duymayan bir çalışan işten ayrıldığında, diğer çalışanların bunlardan olumsuz etkilenmesinin önüne geçilmiş olur ayrıca bunların yerine yeni işe başlayacak kişilerin de sağlayacakları faydalarla kuruma bir canlılık kazandırmak mümkün olacaktır.

Kuruma düşük düzeyde bağıllık gösteren çalışanlar, üzerine düşen görevlerde ve takım çalışmalarında en az çaba gösteren çalışanlardır. Bu yüzden bunlar, kurum içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç 2007: 54). Çalışanın kurumuyla olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade eden düşük bağıllık düzeyi kurumlar için arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü bu bağıllık, 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).

2.6.2. Orta Düzeyde Kurumsal Bağıllık

Orta düzey bağıllık çalışanın içinde bulunduğu kurumun amaç, hedef ve faaliyetlerini onaylamasına rağmen tam olarak kuruma karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bu bağıllık 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 bağıllık düzeyi ise şekilsel bağıllık ya da Allen ve Meyer’in yaptığı kurumsal bağıllık sınıflamasında yer alan normatif bağıllık olarak da adlandırılabilir. Bu bağıllık düzeyinde, bireyin kurumda kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve kurumuna bağıllık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi etkili olmaktadır” (Koç 2009: 206).

Kuruma orta düzeyde bağıllığın olumsuz bazı sonuçları da bulunmaktadır. Bu bağıllık 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).

2.6.3. Yüksek Düzeyde Kurumsal Bağlılık

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). 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).

Kurumun faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi ve sektöründe başarıya ulaşabilmesinin en önemli faktörlerden biri çalışanların kuruma karşı duyduğu bağlılıktır. Bir kurumda bağlılığı yüksek olan çalışanlar var ise, bunlar kurumun amaçlarını ve değerlerini benimsemekte, kendisinden beklenilenden daha fazla çaba sarf etmekte ve kurumda kalmak için istek duymaktadırlar (Tetik 2012: 284).

Yüksek kurumsal bağlılık düzeyinde çalışanlar, güçlü tutum ve davranışlarla bağlılık gösterirler (Balay 2014: 97). Yüksek düzeyde bağlılık çalışana, işinde başarı ve aldığı ücret ya da benzeri gelirlerde doyum sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışanlar, kurum yönetimi tarafından, sadakatine ve çalışma azmine karşılık onu üst pozisyonlara getirilerek ve yetkilendirilerek ödüllendirilmektedir (Randall 1987: 464). Bu çalışanların, yaptıkları işten, çalışma arkadaşı ve yöneticilerden, kurumdaki işleyişten memnuniyetleri fazla, kurumdaki geleceklerinden beklentileri yüksektir. 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 kurumsal bağlılık genel olarak istenilen bir durum olsa da bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. 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).

2.7. Kurumsal Bağlılığın Sonuçları

Kurumsal bağlılığın sonuçları, çalışanların gösterdikleri bağlılığın derecesi ile bağlantılı olarak olumlu ya da olumsuz yönde olabilmektedir. Kurumun amaçları ve hedefleri kabul edilebilir olmadığında ya da gerçekleştirmesi mümkün olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, kurumun zararına hatta dağılmasına neden olabilmektedir. Fakat kurumsal amaçlar ve hedefler akılcı ve kabul edilebilir ve çalışanların bağlılığı yüksek düzeyde ise kurumun güçlenmesine ve ilerlemesine büyük katkı sağlayacaktır (Balay 2014: 91).

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 olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

2.7.1. Kurumsal Bağlılık ve Performans

Performans, çalışanın bağlı bulunduğu birimin ve kurumun amaçlarına ve hedeflerine, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsüdür. Çalışanlar kurumun bir çalışanı olmaktan memnun iseler ve kurumun amaç ve hedeflerini benimseyerek bunlara ulaşılması için üzerlerine düşen görevleri fazlasıyla yerine getiriyorlarsa bu çalışanların kuruma bağlılıklarından 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 anlaşılamadığı için

daha çok kişinin eğitim durumu ve iş tecrübelerine önem verilmektedir (Akyay 2007: 74). Oysaki yüksek düzeyde performansın sağlanabilmesi için kişilerin bilgileri kadar duygusal olarak kuruma bağlanmaları da önemlidir.

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 gösterirlerken, 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" (Aktaran: Akyay 2007: 75).

2.7.2. Kurumsal Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanın kurumun belirlediği çalışma saatlerine göre işinin başında olması gereken zamanlarda işe gelmemesi durumudur. Çalışan işinin başında olmadığına üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmeyeceği için sorunlara ve aksaklıklara neden olacaktır. Bu nedenle çalışanın işinin başında olmaması kurumlar için maliyetli ve ciddi bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin 2012: 126). Devamsızlık gösteren çalışanlar, hastalık gibi beklenmedik durumlarda anlayışla karşılanmakla ancak süreklilik gösterdiğinde ya da keyfi olarak görüldüğünde bu durum uyarılma ve işten çıkarılma ile sonuçlanacaktır. Böyle bir çalışan kurumu benimsemediği ya da alternatif işlerin varlığı sebebiyle işten çıkarılma konusunda daha umursamaz davranacak ve kurumun işleyiş düzenini sekteye uğratacaklardır.

Yüksek düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar görevlerini zamanında ve daha iyi bir şekilde yerine getirirler ve çalışma yaşamını kurumda tamamlama konusunda daha kararlı bir tavır sergilerler. Kuruma karşı yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların devamsızlık davranışından sakındıkları, işe gelme ve amaçların ulaşılmasına katkıda bulunma konusunda özen gösterdikleri görülmektedir (Doğan 2013: 90).

2.7.3. Kurumsal Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Çalışanın belirlenen saatlerden daha geç işinin başına gelmesi olarak tanımlanan işe geç kalma davranışı da devamsızlıkta olduğu gibi çalışanın yapması gerekenleri zamanında yapmaması sonucunda sorunlara neden olmaktadır. Aracın bozulması veya kaza yapması, hava şartları, hastalık ve ailevi nedenler gibi kabul edilebilir durumlar dışında çalışanların işlerine geç kalma oranının düşük olması kurumlar için istenilen ve beklenen bir durumdur (Gümüş ve Sezgin 2012: 127). Kurumsal bağlılıkları düşük olan çalışanlar sürekli olarak işe geç gelen kişilerdir.

İşe geç kalma davranışının sürekli hale gelmesinde çalışanın çalıştığı birim ve kurumun bu konudaki kontrol mekanizması etkilidir. 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).

2.7.4. Kurumsal Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı

İş gücü devri çalışanların herhangi bir sebeple kurumdan ayrılımlarıdır. Kurumsal bağlılığın en önemli sonuçlarından olan iş gücü devri kurumlar tarafından istenmeyen bir durumdur. Yıllarca kurumda çalışmış, yaptığı işte deneyim kazanmış ve kalifiye hale gelmiş kişilerin kurumdan ayrılımları maddi zararlara sebep olacaktır. Çünkü bir personelin yetiştirilmesi ve kalifiye hale gelmesi için yapılan yatırımlar ve acemilik döneminde yaptığı hataların bedeli kurum için önemli bir gider demektir. 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 İŖten ayrılan bir çalışanın yerine yeni bir çalışanı bulmak hem zaman hem de maliyet açısından kuruma yeni yükler getirecektir (öll ve Summak 2010: 276).

Kurumda iş gücü devrinin fazla olması, kurumdaki diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacaktır. 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 (Karcioğlu, Timuroğlu ve ınar 2009: 61).

2.7.5. Kurumsal Bağlılık ve İŖten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar açısından bakıldığında, çalıştığı kuruma bağlılık gösteren çalışanların daha etkin ve mutlu çalıştıkları görülmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar diğerlerine göre daha fazla çaba ve performans göstererek, kurumda daha fazla kalma niyeti taşırlar. İŖten ayrılma niyeti taşıyan bir çalışan henüz ayrılmadığı için, bunların kurumda kalmasını sağlamaya yönelik önlemler alınması gerekmektedir. Çünkü konusunda uzman bir çalışanın kurumuna uzun süreli katkısının devam etmesi, kurum içindeki sosyal ilişkiler etkinliği ve kurumsal verimliliğin artışı için önemli bir etkindir (Poyraz ve Kama 2008: 148)

İŖten ayrılma niyetleri yüksek olan çalışanlar kurumdaki görevlerine yoğunlaşmak yerine alternatif iş fırsatları üzerinde yoğunlaşması düşük verimde çalışmasına neden olacaktır. Bu performans düşüklüğü kurumlara için istenmeyen bir durumdur. Çalışanların yeni iş bulma olanaklarının fazla olmasına rağmen kurumda kalmaya ve görevlerini aksatmadan yerine getirmeye devam etmesi kişinin kurumsal bağlılığının yüksek olduğunu gösterir. Bu da kurumsal bağlılık ile iŖten ayrılma niyeti ile arasında ters yönde bir ilişkinin bulunduğunun göstergesidir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre; kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanların isten ayrılma niyetleri daha düşük, bağlılığı düşük olanların isten ayrılma davranışları başka iş fırsatlarından yüksek düzeyde etkilenmektedir (Gümüş ve Sezgin 2012: 128).

İŖten ayrılma ve devamsızlık durumun 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

alışan, ailevi ya da mali zorunluluklar, başka bir iş imkânının olmayışı ve gelecek kaygısı gibi nedenler yüzünden memnun ve mutlu olmadıkları halde bulundukları işten ayrılma olanağı bulamamaktadır (şimşek 2008: 325).



III. BÖLÜM

3. KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerine etkisinin ne yönde ve düzeyde olduğunu saptanmasıdır.

Araştırma bir kamu kurumu olan üniversitede yapılmıştır. Üniversitelerin diğer devlet ve özel üniversitelerle rekabet edebilmesi ve standartları yakalayabilmesinin önemli koşullarından biri, her pozisyonda çalışanların kurumu benimseyerek, kuruma faydalı olabilecek çalışmalarda bulunması ve kurumun itibarını yükseltecek davranışlar sergilemesidir.

Kurum içi iletişim, çalışanların kurumun amaç ve hedeflerini, yapması gereken görevleri bilmesi ve diğer çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile koordineli bir şekilde çalışılmasının sağlanmasıdır.

Kurumsal bağlılık, çalışanın kurumuna karşı olumlu tutum ve davranışları, kurumunu özümseyerek başarılı olabilmesi için üzerine düşen görev ve sorumlulukları fazlasıyla yerine getirmesidir. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yenilikçi ve yaratıcı düşüncelere sahip olmaktadır.

Kurumsal bağlılık sınıflandırmalarında en yaygın olarak kullanılanı Allen ve Meyer'in yaptığıdır. Kurumsal bağlılığı duygusal, devam ve normatif olarak ayıran Allen ve Meyer bu boyutları ölçmek için bir ölçek oluşturmuşlardır. Duygusal bağlılık; kurumun amaç ve değerlerini benimsemeyi, kurumda çalışmaya devam etmeyi ve

kurumun yararına çaba göstermeyi gönülden istemeyi, devam bağlılığı; kurumda kalmaya devam etmenin çalışana sağladığı faydalar ve ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri ve normatif bağlılık da; yaşamı boyunca edindiği sorumluluk duygusunun bir sonucu olarak kurumda kalmaya devam etmeyi istemesini ifade etmektedir.

Araştırmada kurum içi iletişim unsurlarından bilgi paylaşımı, yönetici davranışları, kurumsal iletişim ve biçimsel olmayan iletişimin, kurumsal bağlılık boyutlarından duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile aralarındaki ilişkinin ne yönde ve düzeyde olduğu ile demografik özelliklerin, kurumsal bağlılık boyutlarına etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin kurum yöneticilerine ve çalışanlarına kurumsal bağlılığı sağlamak ve artırmak için yapılabileceklerle ilgili fikirler vermesi, daha özverili ve istekli çalışanların kurumda kalmasının sağlanması konusunda yol gösterici olması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırma, Türkiye'nin en büyük hayırseverlerinden biri olan İzzet Baysal'ın kurduğu vakıf tarafından destekli bir devlet üniversitesi olan Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde yapılmıştır.

Araştırma da Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nin seçilmesinin nedeni daha önce yapılmış benzer amaçlı araştırmalarda daha çok özel sektörlerin tercih edilmiş olması ve bir kamu kurumunda farklı sonuçlar elde edilme olasılığı dikkate alınarak bu kurum seçilmiştir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde halen, 10 fakülte, 4 enstitü, 6 yüksekokul, 7 meslek yüksekokulu ve 14 araştırma merkezi bulunmaktadır. Üniversitemizin bu birimlerinde görev yapan 1250 akademik, 800 idari personel ve yaklaşık 350 firma çalışanı bulunmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, Üniversitedeki tüm çalışanlar üzerinde yapılması planlanmış olmasına rağmen öğrencilerin olduğu bir döneme denk gelmesi sebebiyle iş yoğunluğundan kaynaklanarak sınırlı sayıdaki kişi üzerinde yapılabilmektedir. Ayrıca firma çalışanlarına yapılan anketler de soruların doğru algılanabilmesi için daha fazla zaman harcanmıştır. İş yoğunluğuna rağmen anketlerde en fazla dönüş oranı akademik personel tarafından olmuştur. Anketler genellikle kişilere bırakılıp daha sonra alınarak tamamlanmıştır. Bu da anketlerin takibini zorlaştırmıştır.

Ayrıca elde edilen sonuçlar üzerinde Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nin bulunduğu Bolu ilinin kültürü, çalışma koşulları etkili olabilmektedir. Bu nedenle sonuçların tüm üniversiteler için genelleştirilmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket kullanılmıştır. Anketler, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, akademik, idari personele ve firma çalışanlarına dağıtılmıştır. Toplam da 530 anket dağıtılmış olup bunlardan 427 anket geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 14 tanesi eksik ve yanlış doldurmalar nedeniyle iptal edilmiş olup 413 anket üzerinde değerlendirme yapılmıştır.

Anket, demografik özellikler, kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim ifadelerinin yer aldığı üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmı demografik özellikleri belirlemek amacıyla katılımcılara, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, öğrenim durumu, çalışma süresi ve kurumdaki görevi ile ilgili toplam 7 soru sorulmuştur.

Anketin ikinci kısmında, katılımcılara kurum içi iletişim ile ilgili 21 soru sorulmuştur. Anketin bu kısmında Emine Yılmaz'ın 2011 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezinden, danışmanı Prof.Dr. Adem Uğur'dan izin alınarak yararlanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği Yılmaz tarafından yapılmış olan anketin bu kısmında kurumsal iletişim için, 1,6,8,12,17 ve 21. sorular, kurumdaki yönetim yaklaşımı için, 2,10,11,14 ve 16. sorular, kurum içi bilgi paylaşımı için, 3,9,13,18 ve 20. sorular ve

biçimsel olmayan iletişim için 4,5,7,15 ve 19. sorular katılımcılara sorularak kurum içi iletişim boyutu ölçülmeye çalışılmıştır.

Anketin üçüncü kısmında, katılımcılara kurumsal bağlılık ile ilgili ifadeler sorulmuştur. Kurumsal bağlılığı ölçmek için 2005 yılında Doç. Dr. Hasan Gül ve Yrd. Doç. Dr. Güner Çöl'ün hazırladığı “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama” adlı makalelerinde, Türkçeye çevirerek kullandıkları Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden, izin alınarak faydalanılmıştır. Allen ve Meyer'in ölçeği, bağlılık konusunda en fazla kullanılan ölçeklerden biri olması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu kısımda katılımcılara 14 soru sorulmuştur. Bunlardan, 1,2,3,4 ve 5. sorular duygusal bağlılık, 6,7,8 ve 9. sorular devam bağlılığı ve 10,11,12,13 ve 14. sorular ise normatif bağlılıkla ilgilidir.

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

1 – Kesinlikle katılmıyorum

2 – Katılmıyorum

3 – Kararsızım

4 – Katılıyorum

5 – Kesinlikle katılıyorum

şeklinde puanlandırılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma da öncelikle demografik özelliklerin kurumda dağılımıyla ilgili frekans ve yüzde tablosu çıkarılmış ve bu özelliklerin kurumsal bağlılık boyutlarıyla ilişkilerine değinilmiştir. Daha sonra her bir ifadenin frekans, yüzde ve ortalama değeri bulunarak

Çalışanların kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık düşüncelerinin ne yönde ve düzeyde olduğu hakkında bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada daha sonra kurum içi iletişim boyutlarının (kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişim), kurumsal bağlılık boyutlarına (duygusal, devam ve normatif bağlılık) etkisini tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1. Kurumdaki kurumsal iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2. Kurumdaki kurumsal iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3. Kurumdaki kurumsal iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4. Kurumdaki yönetim yaklaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5. Kurumdaki yönetim yaklaşımının, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6. Kurumdaki yönetim yaklaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7. Kurum içi bilgi paylaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8. Kurum içi bilgi paylaşımının, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9. Kurum içi bilgi paylaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H10. Kurum içi biçimsel olmayan iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H11. Kurum içi biçimsel olmayan iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H12. Kurum içi biçimsel olmayan iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.6. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık ölçeklerinin güvenilirliğinin belirlenebilmesi için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 3.1: Ölçeklerin güvenilirlik analizleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Kurum İçi İletişim	0,885	21
Kurumsal Bağlılık	0,805	14

Katılımcıların kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık düzeylerini tespit etmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonucunda; Cronbach's Alpha değerinin kurum içi iletişim ifadeleri için 0,885 olduğu, kurumsal bağlılık ifadeleri için ise 0,805 olduğu görülmektedir. Bu değerler kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.7. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

3.7.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Tablo 3.2'de bulunan değerlere bakıldığında katılımcıların % 48,9'u bayan, % 51,1'i erkek personeldir. Bu durum kurumun personel yapısının cinsiyette göre farklı bir dağılım göstermediğini ifade etmektedir. Katılımcıların % 30,8 'i bekâr % 69,2 'si evlidir bu da kurumda çalışanların daha çok evli olduğu ve % 59,6'lık oranla çocuk sahibi oldukları görülmektedir. Yaş oranlarına bakıldığında en fazla oranın % 27,4 ile 32-38 yaş arasında olduğu en az oranın ise 18-24 yaş arasında olduğu görülmektedir. Kurumun yaş oranı ortalama standartlardadır. Öğrenim durumu ile ilgili verilerde çalışanların % 33,7'sinin lisans mezunu olduğu, en az öğrenim durumunun ise % 4,4 ile ilköğretimde bulunduğu görülmektedir. Bu da katılımcıların içinde firma çalışanlarının da yer almasıyla açıklanabilecek bir durumdur. Kurumda çalışılan süreye göre, en fazla oranın 34,9 ile 1-6 yıl arasında çalışanlarda görüldüğü saptanmıştır. Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre dağılımı ise, % 51,6 idari personel, % 31,6 akademik personel ve % 16,9 oranında firma çalışanıdır.

Tablo 3.2: Demografik özellikler ile ilgili istatistikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	202	48,9
	Erkek	211	51,1
Medeni durum	Bekar	127	30,8
	Evli	286	69,2
Çocuk	Evet	246	59,6
	Hayır	167	40,4
Yaş	18-24	20	4,8
	25-31	104	25,2
	32-38	113	27,4
	39-45	98	23,7
	45 +	78	18,9
Öğrenim durumu	İlköğretim	18	4,4
	Lise	58	14,0
	Önlisans	54	13,1
	Lisans	139	33,7
	Yüksek Lisans	69	16,7
	Doktora	75	17,9
Çalışma süresi	1 yıldan az	37	9,0
	1 – 6	144	34,9
	7 – 12	102	24,7
	13 – 18	69	16,7
	19 +	61	14,8
Görevi	Akademik	130	31,2
	İdari	213	51,6
	Firma çalışanı	70	16,9

Tablo 3.3: Kurumsal bağıllık boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik t-testi analizi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. S.	F	t	Sig.
Duygusal Bağıllık	Bayan	202	3,2446	,88334	2,601	-2,910	,004
	Erkek	211	3,5062	,94118			
Devamlılık Bağıllığı	Bayan	202	2,8255	,78753	3,595	1,698	,090
	Erkek	211	2,6836	,90290			
Normatif Bağıllık	Bayan	202	2,5604	,89777	,953	-1,867	,063
	Erkek	211	2,7327	,97445			

Kurumsal bağıllık boyutlarının çalışanın cinsiyeti ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan t-testi analizi sonucunda; duygusal bağıllık boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki ($p < 0,05$) bulunmuştur. Erkek çalışanların duygusal bağıllıklarının bayan çalışanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Çalışanın cinsiyetinin devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p > 0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 3.4: Kurumsal bağıllık boyutları ile medeni durum arasındaki ilişkiye yönelik t-testi analizi

	Medeni durum	N	Mean	Std. S.	F	t	Sig.
Duygusal Bağıllık	Bekar	127	3,3528	,94094	,620	-,374	,709
	Evli	286	3,3895	,91431			
Devamlılık Bağıllığı	Bekar	127	2,6811	,86927	,162	-1,146	,253
	Evli	286	2,7850	,84142			
Normatif Bağıllık	Bekar	127	2,5795	,98395	,837	-,992	,322
	Evli	286	2,6790	,92074			

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

Tablo 3.5: Kurumsal bağlılık boyutları ile çocuk durumu arasındaki ilişkiye yönelik t-testi analizi

	Çocuk durumu	N	Mean	Std. S.	F	t	Sig.
Duygusal Bağlılık	Evet	246	3,3992	,88072	4,126	,561	,575
	Hayır	167	3,3473	,98058			
Devamlılık Bağlılığı	Evet	246	2,7998	,80832	2,586	1,358	,175
	Hayır	167	2,6841	,90689			
Normatif Bağlılık	Evet	246	2,7203	,90323	1,358	1,891	,059
	Hayır	167	2,5425	,98619			

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

Tablo 3.6: Kurumsal bağlılık boyutları ile görev değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik anova analizi

	Görev	N	Mean	Std. S.	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	Akademik	129	3,6202	,86452	8,036	,000
	İdari	214	3,2178	,97165		
	Firma Çalışanı	70	3,4229	,76104		
Devamlılık Bağlılığı	Akademik	129	2,5426	,84440	10,629	,000
	İdari	214	2,7629	,85416		
	Firma Çalışanı	70	3,1107	,72811		
Normatif Bağlılık	Akademik	129	2,8899	2,8899	12,675	,000
	İdari	214	2,4299	2,4299		
	Firma Çalışanı	70	2,8714	2,8714		

Kurumsal bağlılık boyutlarının çalışanın kurumdaki göreviyle ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan anova analizi sonucunda; çalışanın kurumdaki görevinin

kurumsal bağıllık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,05$) bulunmuştur. Yapılan sheffe testi sonucunda akademik personelin duygusal bağıllığının idari personele göre pozitif yönde anlamlı bir fark gösterdiği, firma çalışanının devamlılık bağıllığının akademik ve idari personele göre pozitif yönde anlamlı bir fark gösterdiği, idari personelin normatif bağıllığının akademik ve firma çalışanına göre negatif yönde anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 3.7: Kurumsal bağıllık boyutları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiye yönelik anova analizi

	Yaş	N	Mean	Std. S.	F	Sig.
Duygusal Bağıllık	18-24	20	3,4400	,78834	2,481	,043
	25-31	104	3,2596	1,01632		
	32-38	113	3,2389	,95800		
	39-45	98	3,5776	,73604		
	45 +	78	3,4718	,94028		
Devamlılık Bağıllığı	18-24	20	2,6500	,58714	,550	,699
	25-31	104	2,7716	,90045		
	32-38	113	2,7323	,88054		
	39-45	98	2,6913	,88719		
	45 +	78	2,8622	,74799		
Normatif Bağıllık	18-24	20	2,7500	,73949	1,523	,195
	25-31	104	2,6404	1,06429		
	32-38	113	2,4779	,94922		
	39-45	98	2,7469	,82064		
	45 +	78	2,7564	,92450		

Kurumsal bağıllık boyutlarının çalışanın yaşı ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan anova analizi sonucunda duygusal bağıllık boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) bulunmuştur. Yapılan sheffe testi sonucunda 39-45 yaş arasında olanların duygusal bağıllıklarının 32-38 yaş arasında olanlara göre daha fazla olduğu

saptanmıştır. Çalışanın yaşının devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 3.8: Kurumsal bağlılık boyutları ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiye yönelik anova analizi

	Öğrenim Durumu	N	Mean	Std. S.	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	18	3,5000	,71702	1,134	,342
	Lise	58	3,4241	,75865		
	Önlisans	54	3,2889	,97336		
	Lisans	140	3,2643	,98865		
	Y. Lisans	69	3,4348	,96342		
	Doktora	74	3,5405	,86308		
Devamlılık Bağlılığı	İlköğretim	18	3,2361	,73501	3,645	,003
	Lise	58	2,9052	,77633		
	Önlisans	54	2,8102	,90717		
	Lisans	140	2,8125	,84826		
	Y. Lisans	69	2,6232	,87197		
	Doktora	74	2,4831	,79632		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	18	2,8889	1,11297	3,316	,006
	Lise	58	2,9000	,93827		
	Önlisans	54	2,4185	,86724		
	Lisans	140	2,5029	,95495		
	Y. Lisans	69	2,6116	,97612		
	Doktora	74	2,8703	,80711		

Kurumsal bağlılık boyutlarının çalışanın öğrenim durumuyla ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan anova analizi sonucunda çalışanın öğrenim durumunun, kurumsal bağlılık boyutlarından devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0.05$) bulunmuştur. Yapılan sheffe testi sonucunda ilköğretim mezunu olanların devamlılık bağlılığının doktora mezunu olanlara göre pozitif yönde

anlamlı bir fark gösterdiği saptanmıştır. Öğrenim durumunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 3.9: Kurumsal bağlılık boyutları ile çalışma süresi arasındaki ilişkiye yönelik anova analizi

	Çalışma süresi	N	Mean	Std. S.	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	37	3,2649	,99561	2,675	,032
	1-6 yıl	144	3,3847	,91822		
	7-12 yıl	102	3,2549	,96397		
	13-18 yıl	69	3,3159	,90255		
	19 +	61	3,7082	,76905		
Devamlılık Bağlılığı	1 yıldan az	37	2,6216	,86124	1,553	,186
	1-6 yıl	144	2,6493	,84058		
	7-12 yıl	102	2,8554	,83876		
	13-18 yıl	69	2,7645	,91141		
	19 +	61	2,8934	,79773		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	37	2,6757	1,07326	,960	,429
	1-6 yıl	144	2,6111	,92480		
	7-12 yıl	102	2,6608	,96464		
	13-18 yıl	69	2,5275	,85610		
	19 +	61	2,8361	,94411		

Kurumsal bağlılık boyutlarının çalışma süresi ile ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan anova analizi sonucunda; duygusal bağlılık boyutu ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki ($p<0,05$) bulunmuştur. Yapılan sheffe testi sonucunda 19 yıl ve üzeri çalışanların duygusal bağlılıklarının 7-12 yıl arası çalışanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Çalışma süresinin devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

3.7.2. İfadelerin Frekans ve Yüzde Değerleri

Tablo 3.10: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

İşimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşırım										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
11	2,7	28	6,8	61	14,8	196	47,5	117	28,3	3,92

Tablo 3.10’da 313 katılımcı % 75,8’lik oranla “işimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşırım” ifadesine katılmıştır.

Tablo 3.11: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Üst yönetim işle ilgili bir karar vermeden önce ilgili çalışanları dinler ve onların fikrini alır										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
57	13,8	100	24,2	76	18,4	121	29,3	59	14,3	3,10

Tablo 3.11’de 180 katılımcı % 43,6’lık oranla üst yönetim işle ilgili bir karar vermeden önce ilgili çalışanları dinler ve onların fikrini alır ifadesine katılmıştır.

Tablo 3.12: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları yönetim tarafından açıklanır										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
43	10,4	77	18,6	107	25,9	140	33,9	46	11,1	3,17

Tablo 3.12’de katılımcıların % 45’i kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları yönetim tarafından açıklanır ifadesine katıldıklarını, % 25,9’u ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 3.13: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurumdaki çalışanlar arasında, kurumla ilgili olarak, bireyler arasında dolaşan bilgilerin doğruluğuna inanıyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
21	5,1	83	20,1	140	33,9	135	32,7	34	8,2	3,19

Tablo 3.13’de “kurumdaki çalışanlar arasında, kurumla ilgili olarak, bireyler arasında dolaşan bilgilerin doğruluğuna inanıyorum” ifadesine 140 katılımcı % 33,9’luk oranla kararsız olduğunu, % 40,9’u ise katıldıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.14: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

İş arkadaşlarımla kurum dışındaki iletişimim iyidir										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
7	1,7	31	7,5	61	14,8	211	51,1	103	24,9	3,90

Tablo 3.14’deki ifadeye 314 katılımcı katıldığını belirtmiştir. Bu da 3,90 ortalama ile % 65,9’luk bir oranının kurumdaki çalışanlarla iş dışında da arkadaşlıklarını devam ettirdiklerini göstermektedir.

Tablo 3.15: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurumda kişilerarası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
13	3,1	56	13,6	103	24,9	177	42,9	64	15,5	3,54

Tablo 3.15’de “kurumda kişilerarası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum” ifadesinin ortalaması 3,54’dür. Bu ifadeye % 58,4’lük oranla 241 katılımcı katılıyorum derken 103 katılımcı kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.16: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Çalışanların birbiriyle kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hakimdir.										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
20	4,8	82	19,9	135	32,7	132	32,0	44	10,7	3,24

Tablo 3.16’da katılımcıların % 42,7’si çalışanların birbiriyle kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların % 32,7’si ise bu ifade için kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.17: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
157	38,0	168	40,7	46	11,1	22	5,3	20	4,8	1,98

Tablo 3.17’de katılımcıların “çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum” ifadesine 325 katılımcı % 78,7’lik oranla katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadenin ortalama değeri 1,98’tir.

Tablo 3.18: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurumda işle ilgili meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar oluyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
41	9,9	79	19,1	101	24,5	154	37,3	38	9,2	3,17

Tablo 3.18’de “kurumda işle ilgili meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar oluyorum” ifadesine katılımcıların % 46,5’lik oranla 192 kişi katıldıklarını % 24,5’lik kısım ise kararsız olduklarını belirtmiştir.

Tablo 3.19: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Yöneticim beni tanımak için gayret gösterir										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
54	13,1	82	19,9	92	22,3	138	33,4	47	11,4	3,10

Tablo 3.19’da “yöneticim beni tanımak için gayret gösterir” ifadesine 185 katılımcı % 44,8 oranla katıldıklarını belirtirken 136 katılımcı % 33 oranla katılmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.20: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurumda destekleyici ve teşvik edici bir ortam vardır										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
61	14,8	86	20,8	111	26,9	111	26,9	44	10,7	2,98

Tablo 3.20’de katılımcıların % 37,6’sı “kurumda destekleyici ve teşvik edici bir ortam vardır” ifadesine katılırken, % 35,6’sı katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.21: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Yöneticimle olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
157	38,0	143	34,6	62	15,0	33	8,0	18	4,4	2,06

Tablo 3.21’de 300 katılımcı %72,6’lık oranla “yöneticimle olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum” ifadesine katılmadıklarını belirtmiştir. Bu ifade için 62 katılımcı kararsız kalırken 51 katılımcı % 12,4’lük oranla katıldıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.22: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

İşim için gerekli bilgi bana zamanında doğru olarak gelir										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
26	6,3	44	10,7	102	24,7	196	47,5	45	10,9	3,46

Tablo 3.22’de 241 katılımcı “işim için gerekli bilgi bana zamanında doğru olarak gelir” ifadesine katıldıklarını 102 katılımcı ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bilgi paylaşımı göstergelerinden olan bu ifadeye katılım oranı % 58,4 ile ortalamanın üstündedir.

Tablo 3.23: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Yönetimin çalışanlarla kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hakimdir.										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
66	16,0	75	18,2	114	27,6	120	29,1	38	9,2	2,97

Tablo 3.23’de katılımcıların % 38,3’ü yönetimin çalışanlarla kurduğu ilişkide samimiyet ve ilginin hakim olduğunu düşünürken, % 34,2’si bu ifadeye katılmamaktadır.

Tablo 3.24: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

İş arkadaşlarımla iş ortamı dışında herhangi bir ilişkim olmaz										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
106	25,7	188	45,5	55	13,3	47	11,4	17	4,1	2,23

Tablo 3.24’de katılımcıların % 15,5’i iş arkadaşlarıyla iş ortamı dışında görüşmediğini, % 71,2’si ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.25: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Üst yönetim çalışanlara karşı hoşgörülü davranır										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
39	9,4	61	14,8	103	24,9	168	40,7	42	10,2	3,27

Tablo 3.25’de katılımcıların % 50,9’u üst yönetimin çalışanlara karşı hoşgörülü davrandığını ifade ederken % 24,2’si buna katılmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.26: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurumda birimler arası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
32	7,7	70	16,9	135	32,7	149	36,1	27	6,5	3,17

Tablo 3.26’da katılımcıların % 42,6’sı kurumda birimler arası iletişimin iyi olduğunu düşünürken, % 24,6’sı buna inanmamaktadır. Bu ifade için 135 kişi kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.27: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurum içinde bilgi paylaşımı vardır										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
29	7,0	62	15,0	106	25,7	185	44,8	31	7,5	3,31

Tablo 3.27’de katılımcıların % 52,3’ü “kurum içinde bilgi paylaşımı vardır” ifadesine katılırken, % 22’si bu ifadeye katılmamaktadır. Bu ifade için 106 kişi kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.28: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Kurumdaki çalışanlar arasındaki söylentilerin asılsız olduğunu düşünüyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
19	4,6	85	20,6	172	41,6	109	26,4	28	6,8	3,10

Tablo 3.28’de katılımcıların % 33,2’si kurumdaki çalışanlar arasındaki söylentilerin asılsız olduğunu düşünürken % 25,2’si buna katılmamaktadır. Burada kararsız kalan katılımcı oranı da % 41,6 ile en fazla orana sahiptir.

Tablo 3.29: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

İşim için gerekli bilgi direkt ilgili kişiden gelir										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
17	4,1	48	11,6	102	24,7	198	47,9	48	11,6	3,51

Tablo 3.29’da katılımcıların % 59,5’i “İşim için gerekli bilgi direkt ilgili kişiden gelir” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. % 15,7’si ise bu ifadeye katılmamaktadır. 102 katılımcı bu ifadeye kararsız kalmıştır.

Tablo 3.30: Kurum içi iletişimle ilgili ifadelerinin frekans tablosu

İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikayetlerimi yönetime kolaylıkla iletebiliyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
50	12,1	54	13,1	87	21,1	161	39,0	61	14,8	3,31

Tablo 3.30’da katılımcıların % 53,8’i “İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikayetlerimi yönetime kolaylıkla iletebiliyorum” ifadesine katıldıklarını, % 25,2’si katılmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.31: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı vardır										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
37	9,0	106	25,7	75	18,2	132	32,0	63	15,3	3,19

Tablo 3.31’de katılımcıların % 48,3’ü “bu kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı vardır” ifadesine katılırken %34,7’si katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.32: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
21	5,1	41	9,9	82	19,9	177	42,9	92	22,3	3,67

Tablo 3.32’de katılımcıların % 65,2’si bu kurumda çalıştığını diğer kişilere söylemekten gurur duyduklarını 62 katılımcı ise % 15’lik oranla bu ifadeye katılmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.33: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
50	12,1	33	8,0	97	23,5	159	38,5	74	17,9	3,42

Tablo 3.33’de katılımcıların % 56,4’ü bu kurumdan emekli olmak istediklerini belirtmiştir. % 20,1’i bu ifadeye katılmadıklarını % 23,5’ ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.34: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissederim										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
23	5,6	58	14,0	106	25,7	158	38,3	67	16,2	3,47

Tablo 3.34’de katılımcıların % 54,5 ‘i “bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissederim” ifadesine katıldıklarını, % 19,6’sı ise katılmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.35: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurum hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
32	7,7	93	22,5	116	28,1	132	32,0	40	9,7	3,13

Tablo 3.35’de katılımcıların % 41,7’si kurum dışında kurumla ilgili konuşmaktan keyif alırken % 30,2’si bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.36: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
43	10,4	115	27,8	64	15,5	145	35,1	46	11,1	3,09

Tablo 3.36’da katılımcıların % 46,2’si “şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor” ifadesine katılırken, % 38,2’si katılmamaktadır.

Tablo 3.37: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
68	16,5	127	30,8	82	19,9	11	26,9	25	6,1	2,75

Tablo 3.37’deki “bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum” ifadesine 36 katılımcı % 33 oranla katılırken, 195 katılımcı % 47,3 oranla katılmamıştır.

Tablo 3.38: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım ciddi birkaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
49	11,9	122	29,5	93	22,5	130	31,5	19	4,6	2,87

Tablo 3.38’de katılımcıların % 31,4’ü “bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım ciddi birkaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu” ifadesine katılmadıklarını, % 36,1’i ise katıldıklarını ifade etmiştir.

Tablo 3.39: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
111	26,9	153	37,0	73	17,7	67	16,2	9	2,2	2,30

Tablo 3.39’da katılımcıların % 63,9’u “burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum” ifadesine katılmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 3.40: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
88	21,3	139	33,7	81	19,6	80	19,4	24	5,8	2,57

Tablo 3.40’da katılımcıların % 55’i “bir kurumdan diğerine geçmeyi ahlaki bulmuyorum” ifadesine katılmazken 104 kişi % 25,2’lik oranla bu ifadeye katılmaktadır.

Tablo 3.41: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemine olan inancım gereği, kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
61	14,8	141	34,1	89	21,5	92	22,3	30	7,3	2,73

Tablo 3.41’de katılımcıların % 48,9’u “bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemine olan inancım gereği, kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir” ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.42: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Ayrılmak benim için avantajlı olsa da, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
55	13,3	106	25,7	85	20,6	128	31,0	39	9,4	2,98

Tablo 3.42’de katılımcıların % 39’u “ayrılmak benim için avantajlı olsa da, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum” ifadesine katılmadığını belirtirken, % 40,4’ü katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.43: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım.										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
114	27,6	150	36,3	80	19,4	52	12,6	17	4,1	2,29

Tablo 3.43'deki "şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım" ifadesine katılımcıların % 63,9 kurumdan ayrılması halinde suçluluk duymayacağını ifade etmiştir.

Tablo 3.44: Kurumsal bağlılık ile ilgili ifadelerinin frekans tablosu

Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmak yanlış olurdu										
Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ortalama
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
93	22,5	115	27,8	74	17,9	95	23,0	36	8,7	2,68

Tablo 3.44'de katılımcıların % 50,3 'ü bu ifadeye katılmamıştır.

3.7.3. Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Boyutlarına İlişkin Analizler

Tablo 3.45: Kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık boyutlarının ortalama ve standart sapmaları

	Ortalama	Standart sapma	N
Kurumsal iletişim	3,00	,51	413
Yönetim yaklaşımı	3,08	1,02	413
Biçimsel olmayan iletişim	3,13	,47	413
Bilgi paylaşımı	3,32	,84	413
Duygusal bağlılık	3,38	,92	413
Normatif bağlılık	2,65	,94	413
Devamlılık bağlılığı	2,75	,85	413

Tablo 3.46: Kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık boyutlarının korelasyon değerleri

		Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Kurumsal iletişim	Pearson Korelasyonu	,340**	-,061	,260**
	Anlamlılık	,000	,220	,000
Yönetim yaklaşımı	Pearson Korelasyonu	,596**	-,108*	,402**
	Anlamlılık	,000	,028	,000
Biçimsel olmayan iletişim	Pearson Korelasyonu	,343**	-,017	,241**
	Anlamlılık	,000	,727	,000
Bilgi paylaşımı	Pearson Korelasyonu	,529**	-,104*	,352**
	Anlamlılık	,000	,034	,000

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

Kurum içi iletişim unsurlarıyla kurumsal bağlılık boyutları arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında, kurumsal iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı, ancak orta düzeyde bir ilişki ($r=0,34$, $p<0,01$), kurumsal iletişim ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı, zayıf bir ilişki ($r=0,26$ $p<0,01$) vardır. Kurumsal iletişim ile devamlılık bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,01$). Yönetim yaklaşımı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki ($r=0,60$, $p<0,01$), yönetim yaklaşımı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki ($r=0,40$, $p<0,01$), yönetim yaklaşımı ile devamlılık bağlılığı arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,11$, $p<0,05$) vardır. Biçimsel olmayan iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki ($r=0,34$, $p<0,01$), biçimsel olmayan iletişim ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ancak zayıf bir ilişki ($r=0,24$, $p<0,01$) vardır. Biçimsel olmayan iletişim ile devamlılık bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur ($p<0,01$). Bilgi paylaşımı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı, orta düzeyde bir ilişki ($r=0,53$, $p<0,01$), bilgi paylaşımı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı, orta düzey bir ilişki ($r=0,35$, $p<0,01$) ve bilgi paylaşımı ile devamlılık bağlılığı arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,10$ $p<0,05$) vardır.

3.7.4. Kurum İçi İletişim Unsurlarının Kurumsal Bağlılık Boyutlarıyla İlişkisi

Kurum içi iletişim unsurları olan kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim ve bilgi paylaşımının kurumsal bağlılık boyutları ile ilişkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi bir değişkenle ilişkili olan iki ya da daha fazla değişkenin bağımlı değişken ile ilgili yorum yapılmasını sağlayan analiz türüdür (Büyüköztürk 2014: 98).

Tablo 3.47: Kurum içi iletişim unsurlarının duygusal bağlılıkla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

Model Özeti				
Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error
1	,600 ^a	,360	,353	,74116

a. Predictors: (Constant), kurumsal iletişim, yön.yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim, bilgi paylaşımı

Tablo 3.48: Kurum içi iletişim unsurlarının duygusal bağlılıkla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	125,804	4	31,451	57,255	,000 ^b
	Residual	224,120	408	,549		
	Total	349,924	412			

a. Dependent Variable: Duygusal Bağlılık

b. Predictors: (Constant), kurumsal iletişim, yön.yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim, bilgi paylaşımı

Tablo 3.49: Kurum içi iletişim unsurlarının duygusal bağlılıkla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

Coefficients ^a											
Model		Unstandard. Coefficients		Standard. Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Constant	1,512	,269		5,610	,000					
	Kurumsal iletişim	-,037	,096	-,020	-,381	,704	,340	-,019	-,015	,560	1,787
	Yönetim yaklaşımı	,453	,065	,503	6,958	,000	,596	,326	,276	,301	3,323
	Biçimsel olmayan iletişim	,065	,099	,033	,656	,512	,343	,032	,026	,606	1,650
	Bilgi paylaşımı	,114	,083	,105	1,377	,169	,529	,068	,055	,272	3,683

a. Dependent Variable: Duygusal bağlılık

Kurumsal bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın kurum içi iletişim unsurlarıyla ilişkine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında, kurumsal iletişim ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin ($r=0,34$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında korelasyonun negatif yönde ve düşük düzeyde ($R=-,02$) olduğu görülmektedir. Yönetim yaklaşımı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,60$), diğer değişkenler kontrol edildiğinde aralarında yine orta düzeyde pozitif bir ilişkinin ($R=0,33$) olduğu görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim ile duygusal bağlılık arasında, pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ($r=0,34$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise, pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişkinin ($R=0,03$) olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı ile duygusal bağlılık arasında ise, pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,53$), ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde aralarında zayıf bir ilişkinin ($R=0,07$) olduğu görülmektedir.

Kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim ve bilgi paylaşımı birlikte ele alındığında, personelin duygusal bağlılık puanları ile pozitif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğunu ($R = 0.600$, $R^2 = 0.360$, $p < 0.01$) görülmektedir.

Regresyon sonuçlarına bakıldığında anlamlılık değeri sadece yönetim yaklaşımında ($p < 0,01$) olması nedeniyle duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle, kurumsal iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi (H1) kabul edilmemiştir. Yönetim yaklaşımının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H4) hipotezi kabul edilmiştir. Biçimsel olmayan iletişimin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H10) hipotezi kabul edilmemiştir. Bilgi paylaşımının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H7) kabul edilmemiştir.

Tablo 3.50: Kurum içi iletişim unsurlarının devamlılık bağlılığıyla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

Model Özeti				
Model	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error
1	,124 ^a	,015	,006	,84792

a. Predictors: (Constant), kurumsal iletişim, yön.yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim, bilgi paylaşımı

Tablo 3.51: Kurum içi iletişim unsurlarının devamlılık bağlılığıyla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,595	4	1,149	1,598	,174
	Residual	293,339	408	,719		
	Total	297,934	412			

Tablo 3.52: Kurum içi iletişim unsurlarının devamlılık bağıllığıyla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

Coefficients ^a											
Model		Unstandard. Coefficients		Standard. Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Constant	2,861	,308		9,281	,000					
	Kurumsal iletişim	-,025	,110	-,015	-,223	,823	-,061	-,011	-,011	,560	1,787
	Yönetim yaklaşımı	-,068	,074	-,081	-,908	,364	-,108	-,045	-,045	,301	3,323
	Biçimsel olmayan iletişim	,127	,113	,071	1,121	,263	-,017	,055	,055	,606	1,650
	Bilgi paylaşımı	-,067	,095	-,067	-,710	,478	-,104	-,035	-,035	,272	3,683

a. Dependent Variable: Devamlılık bağıllığı

Kurumsal bağıllık boyutlarından devamlılık bağıllığının kurum içi iletişim unsurlarıyla ilişkine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında, kurumsal iletişim ile devamlılık bağıllığı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin ($r=-0,06$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında korelasyonun yine negatif yönde ve düşük düzeyde ($R=-0,01$) olduğu görülmektedir. Yönetim yaklaşımı ile devamlılık bağıllığı arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=-0,11$), diğer değişkenler kontrol edildiğinde aralarında yine negatif yönlü zayıf bir ilişkinin ($R=-0,04$) olduğu görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim ile devamlılık bağıllığı arasında, negatif yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,02$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise, pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişkinin ($R=0,05$) olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı ile devamlılık bağıllığı arasında ise, negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=-0,10$), diğer değişkenler kontrol edildiğinde aralarında yine negatif yönlü zayıf bir ilişkinin ($R=-0,03$) olduğu görülmektedir.

Kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim ve bilgi paylaşımı birlikte ele alındığında, personelin devamlılık bağlılığı puanları ile pozitif ve düşük düzeyde, ancak anlamsız bir ilişkinin olduğunu ($R= 0.124$, $R^2= 0.015$, $p>0.01$) vermektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise; yine değişkenlerin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Regresyon sonuçlarına bakıldığında; kurumsal iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi (H2) kabul edilmemiştir. Yönetim yaklaşımının devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H5) hipotezi kabul edilmemiştir. Biçimsel olmayan iletişimin devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H11) hipotezi kabul edilmemiştir. Bilgi paylaşımının devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H8) kabul edilmemiştir.

Tablo 3.53: Kurum içi iletişim unsurlarının normatif bağlılıkla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

Model Özeti				
Model	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error
1	,405 ^a	,164	,156	,86417

a. Predictors: (Constant), kurumsal iletişim, yön.yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim, bilgi paylaşımı

Tablo 3.54: Kurum içi iletişim unsurlarının normatif bağlılıkla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,778	4	14,945	20,012	,000
	Residual	304,693	408	,747		
	Total	364,471	412			

Tablo 3.55: Kurum içi iletişim unsurlarının normatif bağıllıkla ilişkilerine yönelik çoklu regresyon analizi

Coefficients ^a											
Model		Unstandard. Coefficients		Standard. Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	Constant	1,211	,314		3,855	,000					
	Kurumsal iletişim	,072	,112	,039	,643	,521	,260	,032	,029	,560	1,787
	Yönetim yaklaşımı	,316	,076	,344	4,166	,000	,402	,202	,189	,301	3,323
	Biçimsel olmayan iletişim	,044	,115	,022	,385	,700	,241	,019	,017	,606	1,650
	Bilgi paylaşımı	,033	,097	,030	,341	,733	,352	,017	,015	,272	3,683

a. Dependent Variable: Normatif bağıllık

Kurumsal bağıllık boyutlarından normatif bağıllığının kurum içi iletişim unsurlarıyla ilişkine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, ikili ve kısmi korelasyonlara bakıldığında, kurumsal iletişim ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin ($r=0,26$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında korelasyonun pozitif yönde ve düşük düzeyde ($R=0,03$) olduğu görülmektedir. Yönetim yaklaşımı ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,40$), diğer değişkenler kontrol edildiğinde aralarında yine pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki ($R=0,20$) olduğu görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişim ile normatif bağıllık arasında, pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0,24$) olduğu, diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise, yine pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin ($R=0,02$) olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı ile normatif bağıllık arasında ise, pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ($r=0,35$), diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise aralarında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin ($R=0,02$) olduğu görülmektedir.

Kurumsal iletişim, yönetim yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim ve bilgi paylaşımı birlikte ele alındığında, personelin normatif bağlılık puanları ile pozitif ve orta düzeyde, anlamlı bir ilişkinin olduğunu ($R = 0.405$, $R^2 = 0.164$, $p < 0.01$) vermektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına bakıldığında ise; sadece yönetim yaklaşımının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Regresyon sonuçlarına bakıldığında anlamlılık değeri sadece yönetim yaklaşımında ($p < 0,01$) olması nedeniyle normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu, diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Bu nedenle, kurumsal iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır hipotezi (H3) kabul edilmemiştir. Yönetim yaklaşımının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H6) hipotezi kabul edilmiştir. Bilgi paylaşımının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H9) kabul edilmemiştir. Biçimsel olmayan iletişimin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (H12) hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 3.56: Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi

Araştırma Hipotezleri	Kabul	Red
H1. Kurumsal iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H2. Kurumsal iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H3. Kurumsal iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H4. Kurumdaki yönetim yaklaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H5. Kurumdaki yönetim yaklaşımının, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H6. Kurumdaki yönetim yaklaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	X	
H7. Kurum içi bilgi paylaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H8. Kurum içi bilgi paylaşımının, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H9. Kurum içi bilgi paylaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H10. Kurum içi biçimsel olmayan iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H11. Kurum içi biçimsel olmayan iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H12. Kurum içi biçimsel olmayan iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Her geçen gün farklılaşan ve artan bireysel ihtiyaçlar nedeniyle insanlar kendilerini bir çalışma ortamı içinde bulmakta ve bu döngüye ayak uydurabilmek için sürekli olarak kendini yenilemektedir. İş gücünün fazla olduğu ülkemiz koşullarında insanlarla birlikte bu değişen yapıya kurumlarda uymak zorundadırlar. Eğer bir kurum kendini yenileyemiyorsa diğer kurumlarla ve özel sektörle başedemez bir hale gelecektir. Bu da o kurumun kapanmasına veya özelleştirilmesine neden olacaktır.

Üniversiteler kamu kurumları arasında belki de en fazla dağılım gösteren kurumlardan biridir. Ülkenin geleceğinin şekillendiği bu kurumların başarısı buralarda verilen eğitimin kalitesi ve akademik çalışmaların yeterliliğiyle ölçülmektedir. Son yıllarda ülkemizde çok fazla sayıda üniversite açılmaktadır. Abant İzzet Baysal Üniversitesi sayılı vakıf destekli devlet üniversitelerinden biridir. Üniversitelerin personeli, akademik, idari ve hizmet çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanların her gün işine sevecek ve isteyerek gelmesi kurumsal başarıda önemli bir etkidir. Bunun içinde çalışanlar için huzurlu bir iş ortamı oluşturabilmek yönetimin en önemli görevlerinden biridir.

Ülkemizde kamu kurumlarında çalışanlar farklı sebeplerle kurum değiştirme taleplerinde bulunmaktadır. 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 nedenle, çalışanların kurumsal bağlılıklarını artıracak ve bağlanmalarını etkileyecek unsurların iyi tespit edilmesi gerekmektedir.

Araştırmamızda çalışanların kendini kuruma ait hissedebilmesi, özverili bir çalışma içinde bulunması, kurumun çıkarlarını ve itibarını ön planda tutabilmesi anlamına gelen kurumsal bağlılığı sağlayabilmek için kurumsal bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu düşündüğümüz kurum içi iletişim konusu ele alınarak 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. Araştırmanın analiz kısmında katılımcıların demografik özellikleri incelenerek bu özelliklerin kurumsal bağlılık boyutlarıyla olan ilişkini tespit etmek amacıyla t- testi ve anova analizleri yapılmıştır. Daha sonra 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 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 durum ve çocuk olma durumunun kurumsal bağlılık boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Kurumsal iletişimle ilgili ifadelere bakıldığında katılımcıların kurumsal iletişim ortalamasının iyi olduğu, kişiler arasındaki ilişkinin birimler arasındaki ilişkiye oranla daha yüksek çıktığı, çalışanların bilgiye kolaylıkla ulaştığı ve kurumdan ayrılmak isteme sebepleri arasında çalışma arkadaşları ve yöneticilerin etkisinin çok düşük olduğu belirlenmiştir. Regresyon sonuçlarına göre kurumsal iletişimin duygusal ve normatif ve devamlılık bağlılığıyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. 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).

Bu nedenle iyi kurulmuş bir kurumsal iletişim sistemin kurum içerisinde olması gerekmektedir.

Yönetim yaklaşımı ile ilgili ifadelerin ortalamasına bakıldığında ise orta düzeyde bir sonuç alınmıştır. Yöneticilerin çalışanların fikirlerine fazla önem vermediği, çalışanını tanıma gayreti içinde bulunmadığı ve çalışanı yeterince teşvik edici ve destekleyici bir politika izlemediği, bu oranın pozitif yönde orta düzeyde kaldığı görülmektedir. Yönetim yaklaşımının, duygusal ve normatif bağlılıkla ise pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu, devamlılık bağlılığıyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Yılmaz (2011) yaptığı çalışmada yönetim yaklaşımı ile bağlılık boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların tutum ve davranışlarını birçok değişken belirlemekte ve biçimlendirmektedir. Bu tutum ve davranışlar çalışanların kurumdaki görevlerini yerine getirmelerinde belirleyici olmaktadır. Çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkisi büyüktür. Bu sebeple, yöneticiler çalışanların olumlu tutum ve davranışlar edinmelerini sağlayarak kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir paya sahiptir (Yüksel 2005: 303). Yöneticiler çalışanların mesleki alanları ve yapmakta oldukları işleriyle ilgili gelişmeleri izlemelerine, kendilerini bu yönde geliştirmelerine olanak sağlamalı ve elde ettikleri başarıları ödüllendirerek çalışanları teşvik etmelidir. Böylece kurumsal ve kişisel beklentiler, kazanımlar aynı yönde gerçekleşecektir.

Kurum içindeki bilgi paylaşımının değerlendirilmesinde ise, bilgi akışı yönünde önemli bir sıkıntı olmadığı, kişilerin işleriyle ve kurumla ilgili bilgilere ulaşabildikleri görülmektedir. Ama bu oran yinede istenilen seviyede değildir. Araştırmamızda bilgi paylaşımının, duygusal ve normatif ve devamlılık bağlılığıyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Yılmaz (2011) yaptığı çalışmada bilgi paylaşımı ile bağlılık boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal amaçların, hedeflerin görevlerin ve sorunların kurum içindeki bilgi paylaşımıyla tüm çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar kendilerine işleriyle ilgili doğru ve zamanında ulaştırılan bilgi sayesinde, kendilerinden neyin beklenildiğini, üzerine düşen görev ve sorumlulukları, işiyle ilgili meydana gelen değişiklikleri öğrenebileceklerdir.

Kurum içinde biçimsel olmayan iletişim ile ilgili ifadelere bakıldığında ise, biçimsel olmayan iletişim şekillerinden olan dedikodu ve söylentinin kurum içinde orta

seviyede olduğu, çalışanların birbirleriyle iş dışında da iletişimlerini fazlaca sürdürdükleri görülmektedir. Biçimsel olmayan iletişimin, duygusal ve normatif ve devamlılık bağlılığıyla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Yılmaz (2011) yaptığı çalışmada biçimsel olmayan iletişim ile bağlılık boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kurum içinde biçimsel olmayan iletişimin bazı olumsuz yönlerine rağmen genellikle kişiler arasındaki ilişkilerin kuvvetli olması çalışanın işyerine daha isteklice gelmesi konusunda olumlu sonuçlar vermektedir.

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 azlığıyla ilgili bir kaygılarının olmadığı görülmektedir. Araştırmanın bir kamu kurumunda yapılması bu sonuç üzerinde etkili olabilmektedir. Katılımcıların normatif bağlılığı ise yine orta seviyelerdedir. Kurumda kalmaya devam etmeyi ahlaki ve sorumlulukları nedeniyle sürdürmedikleri, bu kurumdan ayrılmaları halinde suçluluk duymayacakları sonuçları edinilmiştir.

Kurumsal iletişimin, kurumsal bağlılık üzerine etkisinin incelendiği benzer araştırmalara bakıldığında, Öztürk (2014) “örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa kısmi etkisi olduğu, içsel iletişim, dikey iletişim ve iletişim tarzıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu ve iletişimde geri bildirim, yatay ve biçimsel iletişimle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olmadığı” sonucuna, Kırar (2012) araştırmasında “bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sadece örgütsel iletişimin anlamlı bir etkisinin olduğu” sonucuna, 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.

Kurumda çalışanların daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlayabilmek için kurum yöneticilerin ve ayrı ayrı her bir çalışanın üzerine düşen görevler ve sorumluluklar 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).

Araştırmamıza başlarken iletişimin kurumsal bağlılık üzerinde önemli bir etkisinin olduğu varsayımında bulunulsa da, sonuçta sadece yönetim yaklaşımının anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarında genel olarak iletişimin bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bizim araştırmamızda farklı sonuçlar çıkmasının nedeni olarak, çalışmanın bir kamu kurumunda yapılmış olmasının bu sonuçlar üzerinde fazlaca etkili olabileceği düşünülmektedir. Toplumumuzda kamu kurumları devlet çatısı altında birleşmektedir. Bu da çalışanların hangi kurum olursa olsun çalışırım düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ülkemizde bir kamu personelinin işinden ayrılıp özel sektörde çalışmaya başlaması oranı çok düşüktür. Bu da genellikle mesleki olarak daha seçici konumda olan alanlarda geçerlidir.

Araştırmamız sonucunda, yöneticilere ve birim amirlerine çalışanlarla ikili ilişkileri kuvvetlendirici aktivitelerin yapılması ve bu ortamda çalışanlarla konuşarak sıkıntıları, beklentileri hakkında bilgiler edinilmesi, alınacak kararlarda konuyla ilgili çalışanın fikirlerinin de dikkate alınması, kurum içinde çalışanların ödüllendirilmesine yönelik çalışmalar yapılması ve hakkaniyete uygun atamaların yapılması, kurum içinde bilgi akışını sağlayacak teknolojilerin kullanılmasının yaygınlaştırılması gibi bazı önerilerde bulunabiliriz. Yöneticilerin ve çalışanların değişen ve gelişen çalışma koşullarına uyum sağlayabilmeleri, çalıştığı ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, görevine, mesleğine ve kurumuna karşı duygusal bağlılık hissedebilmeleri, maddi ve manevi açıdan doyuma ulaşabilmeleri toplum huzur ve refahı için en önemli ve ön koşuldur.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Zafer (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 7(1): 1-14.
- Adıgüzel, Orhan, Tanrıverdi, Haluk ve Özkan, Döndü S. (2011). “Mesleki Profesyonellik Ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (9): 237-259.
- Akbaş, Bahadır (2008). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology* 2 (63): 1-18.
- Angle, Harold L. ve Perry, James L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly* 1 (26) : 1-14.
- Arslan, Ramazan, Efe, Dilek ve Aydın, Erhan (2013). “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 3 (5): 169-180.
- Atak, Metin (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi”. *Havacılık Ve Uçay Teknolojileri Dergisi* 2 (2): 59-67.
- Bahar, Emel (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2004). “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin bir Alan Araştırması”. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7: 1-30.
- Balay, Refik (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, Refik (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Başığit, Aslıhan (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baygöl, Şaha Burcu ve İnanc, Özgöl (2006). “Kurumiçi İletişim: Çalışanların Sağlıklı İş Yaşamı Beklentilerinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma”. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Bayram, Levent (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi* 59: 125-139.
- Baysal, Ayşe Can ve Paksoy, Mahmut (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 1 (28): 7-15.
- Becker, Howard S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”. *American Journal of Sociology* 1 (66): 32-42.
- Bektaş, Meral ve Erdem, Ramazan (2015). “Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1 (17): 125-139.
- Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi ve Güçer, Evren (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi* 511 (44): 55-74.

- Brown, Barbara B. (2003). "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors". *Unpublished Dissertation*. Falls Church. Virginia.
- Büyüköztürk, Şener (2014). *Veri Analizi El Kitabı*. 20. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlar, İrfan, Kılıç, Sabiha (2011). *Genel İletişim*. 4. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Çağlar, Mustafa Emre (2014). "Kişiler Arası İletişimde Etkinlik ve Empati". *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*. Ed. İ. Çağlar ve S. Kılıç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık. 133-150.
- Çağlar, İrfan ve Kılıç, Sabiha (2014). "İletişim Kavramı ve Çeşitleri". "İletişim Kurma Yolları, Engel ve Problemleri". *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*. Ed. İ. Çağlar ve S. Kılıç. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık. 1-26. 51-62.
- Çetin, Münevver Ölçüm (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolak, Figen Ünal (2012). "Biçimsel İletişim". *İletişim*. Ed. İ. Vural. Ankara: Pegem Akademi. 116-142.
- Çöl, Güner (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi". *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 2 (6): 1-9
- Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005). "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1 (19): 291-306.
- Çöllü, E. Fazıl ve Summak, M. Erhan (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.

- Demir, Cengiz ve Öztürk, Umut Can (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1 (26): 17-41.
- Demirel, Yavuz, Seçkin, Zeliha ve Özçınar, M. Faruk (2011). “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2 (20): 33-48.
- Doğan, Ebru Şengül (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29: 37-61.
- Durğun, Serpil (2006). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2 (3): 112-132.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğus Üniversitesi Dergisi* 2 (6): 210-219.
- Efeoğlu, İ. Efe ve Çetin, Sefa (2012). “Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (21): 185-204.
- Eğinli, Ayşen Temel ve Bitirim, Selin (2008). “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* 3 (5): 124-140.
- Ekinci, Kadir (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, Erhan (2010). “Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* 3 (6): 18-33.

- Eroğlu, Erhan (2011). “Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 26: 137-149.
- Eroğlu, Kemal (2011). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 1 (11): 1409-1424.
- Gizir, Sıdika (2007). “Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 2 (13): 247-268.
- Gökçeğöz, Fazlı (2003). “Etkili Takım Çalışması”. *Polis Bilimleri Dergisi* 2: 259-274
- Gönenç, E. Özgür (2007). “İletişimin Tarihsel Süreci”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi* 28: 87-102.
- Griffin, Mark A., Patterson, Malcolm G. ve West, Michael A. (2001) “Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support”. *Journal of Organizational Behavior* 22: 537-550.
- Gül, Hasan (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 1(2): 37-56.
- Gül, Hasan ve Ağıröz, Aliye (2011). “Mobbing Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (13): 27-47.
- Güllüoğlu, Özlem (2012). *Örgütsel İletişim (İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık)*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gümüş, Sefer ve Sezgin, Beşir (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Güngör, Nazife (2013). *İletişim/ Kuramlar ve Yaklaşımlar*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Gürel, Tuğçe (2009). “Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3 (23): 19-34.
- Gürsel, Musa (2012). “ Örgütte İletişim”. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ed. H. Izgar. 3. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi. 31-44.
- Halis, Muhsin (2000). "Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 1 (14): 217-230.
- Hazar, Çetin Murat (2006). “Kişilik ve İletişim Tipleri”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* 2 (4): 125-140.
- Işık, Metin ve Biber, Levent (2008). “İletişim, İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri”. *Genel ve Teknik İletişim*. Ed. M. Işık. 2. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları. 1-40.
- Izgar, Hüseyin (2012). “İş Doyumu”. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ed. H. Izgar. 3. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi. 97-126.
- İra, Nejat (2004).”Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”.İnönü Üniversitesi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Karcıoğlu, Fatih, Timuroğlu, M. Kürşat ve Çınar, Orhan (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* 63: 59-76.
- Kaya, Alim (2011). “İletişime Giriş: Temel Kavramlar ve Süreçler”. *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim*. Ed. A. Kaya. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, Nihat ve Selçuk, Seçil (2007). “Bireysel Başarı güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8 (2): 175-190.
- Kılıçaslan, Emine (2011). *İletişim Kurma Becerileri*. 2. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.

- Kıraç, Esmâ (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Hakan (2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 28 (8): 200-211.
- Kreeps, Gary L. (1991). *Organizational Communication*. Second Edition. London: Northern Illinois University.
- Küçük, Mestan (2012). “Yazılı İletişim”. *İletişim*. Ed. İ. Vural. Ankara: Pegem Akademi. 78-114.
- Leymann, Heinz (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work”. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2): 165-184.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1984). "Testing the "Side Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*, 3 (69): 372-378.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.
- Michelson, Grant ve Mouly, Suchitra (2000) Rumour and Gossip in Organizations: A Conceptual Study, *Management Decision* 5 (38): 339-346.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. ve Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Obeng, Kofi ve Ugboro, Isaiah (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study". *Journal of The Transportation Research Forum*. 2 (57): 83-98.

- O'Reilly III, Charles, ve Chatman, Jennifer (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology* 3 (71): 492-499.
- Özarallı, Nurdan ve Torun, Alev (2011). "Bıçimsel Ve Bıçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven Ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* 2 (6): 101-113.
- Öztekin, Ahmet ve Öztekin, Hülya (2008). "İş Yaşamında İletişim". *Genel ve Teknik İletişim*. Ed. M. Işık. 2. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları. 125-234.
- Öztürk, M. Halil (2014). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Penley, Larry E. ve Gould, Sam (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". *Journal of Organizational Behavior* 1 (9): 43-59.
- Poyraz, Kemal ve Kama, Bülent (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (13): 143-164.
- Randall, Donna M (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review* 3 (12) : 460-471.
- Reichers, Arnon E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review* 3 (10): 465-476.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Gümüş, Murat (2012). *Örgütlerde İletişim*. 2. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.

- Sarıdede, Ufuk ve Doyuran, Şöheyda (2004). “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Schein, Edgar H. (1984). “Coming To A New Awareness Of Organizational Culture”. *Sloan Management Review* 2 (25): 3-16.
- Schwenk, Charles R. (1986). “Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action”. *Academy of Management Review* 2 (11): 298-310.
- Somuncu, Funda (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Şerif (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. 10. Baskı. Konya: Adım Ofset & Matbaacılık.
- Taşcı, Deniz ve Eroğlu, Erhan (2008). “Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* 2 (5): 26-34.
- Tetik, Semra (2012). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 1 (4): 275-286.
- Tınaz, Pınar (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tınaztepe, Cihan (2012). “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1 (4): 53-63.
- Töremen, Fatih ve Çankaya, İbrahim (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi* 1 (1): 33-47.
- Tuna, Yavuz (2012). “İletişim Kavramı ve İletişim Süreci”. *İletişim*. Ed. İ. Vural. Ankara: Pegem Akademi. 2-24.

- Turunç, Ömer ve Çelik, Mazlum (2010). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (17): 183-206.
- Tutar, Hasan, Yılmaz, M. Kemal, Erdönmez, Cumhuri (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, Hasan (2009). *Örgütsel İletişim*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, Hasan ve Yılmaz, M.Kemal (2012). *İletişim (Genel ve Örgütsel Boyutuyla)*. 8. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüzün, İpek Kalemci ve Çağlar, İrfan (2008). “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi”. *Journal of Yaşar University* 3 (9): 1011-1027.
- Urhan, Soner (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek (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* 1 (19): 91-99.
- Uygur, Akyay (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1: 71-85.
- Uygur, Akyay ve Koç, Hakan (2010). “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2 (4): 79-94.
- Uzun, Özlem ve Yiğit, Elif (2011). ”Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(1): 181-213

- Üstün, Besti (2005). “Çünkü İletişim Çokşeyi Değiştirir!”. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 2 (8): 88-94.
- Varoğlu, Demet (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wiener, Yoash (1982). “Commitment in Organization a Normative View”. *Academy of Management Review* 3 (7): 418-428.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1 (14): 395-412.
- Yeniçeri, Özcan ve Demirel, Yavuz (2007). “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12: 221-234.
- Yıldız, Kaya (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri İle Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* 1 (13): 251-272.
- Yıldız, Müge Leyla ve Bürüngüz, Hatice Canan (2013). “Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Yol Analizi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (13): 63-75.
- Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 2 (10): 1-19.
- Yılmaz, Emine (2011). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, İhsan (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 2 (6): 291-306.

Zangaro, George A. (2001). “Organizational Commitment: A Concept Analysis”. *Nursing Forum* 2 (36): 14-22.





Ek 1: Anket Formu

**KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİ
İNCELEMeye YÖNELİK ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Anketi cevaplamaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Ayşe KARAMAN

1. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz? a) Bayan b) Erkek
2. Yaşınız? a) 18-24 b) 25-31 c) 32-38 d) 39-45 e) 45 ve üzeri
3. Medeni Haliniz? a) Bekar b) Evli
4. Çocuğunuz var mı? a) Evet b) Hayır
5. Öğrenim Durumunuz?
a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d) Lisans e) Yüksek Lisans f) Doktora
6. Bu kurumda çalışma süreniz?
a) Bir yıldan az b) 1-6 yıl arası c) 7-12 yıl arası d) 13-18 yıl arası e)19 yıl ve üzeri
7. Kurumdaki göreviniz
a) Üst Yönetim b) Müdür c) Akademik Personel d) İdari Personel e) Firma Çalışanı

2. KURUM İÇİ İLETİŞİM İLE İLGİLİ İFADELER		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	İşimle ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşırım.					
2	Üst Yönetim işle ilgili bir karar vermeden önce ilgili çalışanları dinler ve onların fikrini alır.					
3	Kurumumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları Yönetim tarafından açıklanır.					
4	Kurumdaki çalışanlar arasında, Kurumla ilgili olarak, bireyler arasında dolaşan bilgilerin doğruluğuna					
5	İş arkadaşlarımla kurum dışındaki iletişimim iyidir.					
6	Kurumda kişilerarası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.					
7	Çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hâkimdir.					
8	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum.					
9	Kurumda işle ilgili meydana gelen değişikliklerden zamanında ve yeterince haberdar oluyorum.					
10	Yöneticim beni tanımak için gayret gösterir.					
11	Kurumda destekleyici ve teşvik edici bir ortam vardır.					
12	Yöneticimle olan ilişkimden memnun olmadığım için bu kurumdan ayrılmak istiyorum.					
13	İşim için gerekli bilgi bana zamanında doğru olarak gelir.					
14	Yönetimin çalışanlarla kurduğu ilişkide samimiyet ve ilgi hâkimdir.					
15	İş arkadaşlarımla iş ortamı dışında herhangi bir ilişkim olmaz.					
16	Üst Yönetim çalışanlara karşı hoşgörülü davranır.					
17	Kurumda birimler arası iletişimin iyi olduğuna inanıyorum.					
18	Kurum içinde bilgi paylaşımı vardır.					
19	Kurumdaki çalışanlar arasındaki söylentilerin asılsız olduğunu düşünüyorum.					
20	İşim için gerekli bilgi direkt ilgili kişiden gelir.					
21	İş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerimi Yönetime kolaylıkla iletebiliyorum.					

3. KURUMSAL BAĞLILIK İLE İLGİLİ İFADELER		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.					
2	Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım.					
3	Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyarım.					
4	Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemlerim gibi hissedirim.					
5	Bu kurum hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.					
6	Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor.					
7	Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum.					
8	Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşıcağım ciddi bir kaç sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.					
9	Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.					
10	Bir kurumdan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.					
11	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemine olan inancım gereği, kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmemdir.					
12	Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
13	Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım.					
14	Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmak yanlış olurdu.					

ÖZ GEÇMİŞ

<u>Adı ve Soyadı</u>	: Ayşe KARAMAN
<u>Doğum Tarihi</u>	: 30.04.1978
<u>Doğum Yeri</u>	: Muratlı
<u>Eğitim Durumu</u>	: 2003 - 2007 Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Lisans Eğitimi. 1996 - 1998 Kırıkkale Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığı, Önlisans Eğitimi. 1995 - 1989 Aktepe Lisesi (Ankara) 1984 – 1989 Önder Ata İlkokulu (Ankara)
<u>Yabancı Diller</u>	: İngilizce
<u>Deneyimler</u>	: 2003 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesinde idari personel olarak göreve başladım. Halen bu kurumda görevime devam etmekteyim