



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eren MUTLU

OSMANIYE / 2025

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eren MUTLU

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Emre YAKUT

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Gönül GÜL

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

“Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağıllık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Ergün KARA
(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Emre YAKUT

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Gönül GÜL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../20...

Prof. Dr.Hasan DEMİR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.



TEZ ÇALIŞMASI ETİK BEYANI FORMU

Doküman No	OKÜ.LEE.FR.0030
Yayın Tarihi	01.06.2023
Revizyon Tarihi	--
Revizyon No	00

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım; “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışmamda

Sunulan verilerin; gerekli izinleri alınmış ve denetimli laboratuvar koşullarında tarafımdan veya ilgili görevlilerce elde edildiğini ya da izin belgesine dayalı olarak ve kaynak göstermek suretiyle kullanıldığını

Kullanılan veriler üzerinde herhangi bir değişiklik veya eksiltme yapılmaksızın etik kurallara uygun olarak işlenip sunulduğunu

Maddi veya manevi destek sağlamış olan Kurum, Kuruluş ve kişilere destek türü de belirtilerek, varsa proje protokol numarası ile yoksa ismen Ön Söz/Teşekkür Bölümlerinde yer verildiğini

Yararlanılan kaynaklara Tez metni içinde atıf göstermek suretiyle değinildiğini ve bunların Kaynaklar Bölümüne eklendiğini

Teknik/Bilimsel Eser niteliği taşıyan Tezin özgün parçalarının bir başka ortamdan kopyalanarak alınmadığını ve bu parçaların bir başka Kurum/Kuruluş bünyesinde akademik amaç veya unvan almak amacıyla hiçbir suretle kullanılmadığını ve bir başkasının kullanmasına izin verilmediğini

Burada belirttiğim hususların aksinin tespit edilmesi halinde tüm yasal sorumluluğun şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

İmza :

Tarih : 06 / 08 / 2025

Ad Soyad : Eren MUTLU

<i>(Lütfen tüm alanları doldurunuz.)</i>	
Öğrenci No	202221060001
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı
Programı	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Enstitü Kayıt Tarihi	5.09.2022

Bu form, Ana Bilim/ Ana Sanat Dalının üst yazısıyla Enstitüye iletilir.

ÖZET

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Eren MUTLU

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA

Haziran 2025, 84 Sayfa

Bu çalışma örgütsel iletişimin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma Adana İli sınırları içerisinde bulunan hizmet sektöründe çalışan bireyleri kapsayan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Basit örneklem yöntemi kullanılarak yüz yüze ve çevrim içi (online) olmak üzere anketler yardımıyla 429 kişinin katılımıyla veriler toplanmıştır. Anket içerisinde kişilerin demografik durumlarına yönelik sorular ile örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programları ile analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde örgütsel iletişimin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği görülmüş, aynı zamanda örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin tam bir aracılık etkisinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION****Eren MUTLU****Master Thesis, Department of Business Administration, Division of
Management and Organization****Supervisor: Assoc. Dr. Ergün KARA****June 2025, 84 Page**

This study aims to examine the effect of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment. The research was conducted on a sample of individuals working in the service sector within the borders of Adana Province. Using simple sampling method, data were collected with the participation of 429 people with the help of face-to-face and online questionnaires. The questionnaire included questions about the demographic status of the individuals and information about their views on organizational communication, job satisfaction and organizational commitment. The data obtained were analyzed with SPSS and AMOS statistical programs. Structural equation modeling was used as the analysis method. As a result of the analysis, it was seen that organizational communication positively and significantly affects job satisfaction and organizational commitment, and at the same time, it was seen that job satisfaction has a full mediation effect in the relationship between organizational communication and organizational commitment.

Keywords: Organizational Communication, Organizational Commitment, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Önemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Problemin Tespiti.....	2

BÖLÜM II

İLETİŞİM

2.1. İletişim Kavramı	4
2.2. İletişim Süreci	5
2.2.1. Kaynak (Gönderici)	5
2.2.2. Kodlama.....	5
2.2.3. Mesaj.....	6
2.2.4. Kanal.....	6
2.2.5. Alıcı	6
2.2.6. Gürültü	7
2.2.7. Geri Bildirim.....	7

2.3. İletişim Türleri	7
2.3.1. Kişi İçi İletişim	7
2.3.2. Kişilerarası İletişim.....	8
2.3.3. Grup İletişim	8
2.3.4. Örgütsel İletişim	9
2.3.5. Kitle İletişimi	9

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1. Örgütsel İletişimin Tanımı.....	10
3.2. Örgütsel İletişimin Anlamı ve Önemi.....	10
3.3. Örgütsel İletişimin Amaçları	11
3.4. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	13
3.4.1. Bilgi Sağlama.....	13
3.4.2. İkna Etme ve Etkileme.....	13
3.4.3. Öğretici ve Emredici	13
3.4.4. Birleştirme	14
3.5. Örgütsel İletişim Kanalları.....	14
3.5.1. Biçimsel Kanallar	14
3.5.1.1. Dikey İletişim Kanalları.....	14
3.5.1.2. Yatay İletişim Kanalları.....	15
3.5.1.3. Çapraz İletişim Kanalları	16
3.5.2. Biçimsel Olmayan Kanallar	16
3.6. Örgütsel İletişim Ağları / Modelleri	16
3.6.1. Salkım Modeli.....	17

3.6.2. Y Modeli	17
3.6.3. Zincir Modeli	18
3.6.4. Çember Modeli	18
3.7. Örgütsel İletişim Araçları	18
3.7.1. Sözlü İletişim	18
3.7.2. Yazılı İletişim	19
3.7.3. Sözsüz İletişim	20
3.7.4. Görsel İletişim Araçları	20
3.8. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	21
3.8.1. Kişisel Faktörler	21
3.8.2. Fiziksel Faktörler	21
3.8.3. Statü Farkı	22
3.8.4. Örgütsel Faktörler	22

BÖLÜM IV

İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi	23
4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	24
4.2.1. Bireysel Faktörler	25
4.2.1.1. Yaş	25
4.2.1.2. Cinsiyet	25
4.2.1.3. Eğitim Düzeyi	26
4.2.1.4. Medeni Durum	26
4.2.2. Örgütsel Faktörler	26
4.2.2.1. İşin Niteliği	26
4.2.2.2. İş Arkadaşlıkları	27

4.2.2.3. Ücret ve Terfi.....	27
4.2.2.4. Çalışma Koşulları	28
4.2.2.5. Yönetim Biçimi.....	28
4.3. İş Tatmininin Sonuçları	28
4.4. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Çalışmalar	29

BÖLÜM V

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	32
5.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	32
5.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	33
5.3.1. Duygusal Bağlılık	34
5.3.2. Devam Bağlılığı.....	34
5.3.3. Normatif Bağlılık.....	34
5.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	35
5.4.1. Kişisel Faktörler.....	35
5.4.1.1. Yaş	35
5.4.1.2. Cinsiyet	36
5.4.1.3. Eğitim Seviyesi	36
5.4.1.4. Medeni Hal	36
5.4.1.5. Çalışma Süresi	37
5.4.2. Örgütsel Faktörler	37
5.4.2.1. İşin Niteliği	37
5.4.2.2. Yönetim	37
5.4.2.3. Ücret Düzeyi	38
5.4.2.4. Takım Çalışması	38

5.4.2.5. Örgütsel Adalet	38
5.4.2.6. Örgüt Kültürü.....	39
5.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	39
5.4.3.1. Alternatif İş İmkanları	39
5.4.3.2. Profesyonellik	39
5.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	39
5.5.1. Performans	40
5.5.2. Devamsızlık	40
5.5.3. İş Stresi	40
5.5.4. İşten Ayrılma Niyeti	41
5.6. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Çalışmaları	41

BÖLÜM VI

YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	43
6.2. Verilerin toplanması	43
6.3. Çalışmanın Etik Kurulu	43
6.4. Anket Formu ve Kullanılan Ölçekler.....	43
6.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli	44
6.6. Hipotezler.....	45
6.7. Yöntem.....	45

BÖLÜM VII

BULGULAR

7.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	46
7.1.1. Örgütsel İletişim Ölçeği ve DFA Uyum İndeksleri	47
7.1.2. İş Tatmini Ölçeği ve DFA Uyum İndeksleri	48
7.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve DFA Uyum İndeksleri	50
7.2. Katılımcıların Demografik Profili	52
7.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	53
7.4. Korelasyon Analizi	55
7.5. Normallik Testi	56
7.6. Karşılaştırmalı Analizler	56
7.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi	59
7.8. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumları	67

BÖLÜM VIII

SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1. Araştırma Sonuçları ve Öneriler	68
KAYNAKÇA	71
EKLER	81
ÖZGEÇMİŞ	84

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
AVE	: Ortalama Varyans
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	: Ölçekte Birleşik Güvenilirlik
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DF	: Serbestlik Derecesi
GFI	: İyilik Uyum İndeksi
H	: Hipotez
N	: Frekans
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
P	: Anlamlılık Düzeyi
R	: Korelasyon
RMR	: Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
S	: Sayfa
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
TLI	: Turker-Lewis Index
Vb.	: ve benzeri
Vd.	: ve diğerleri
X.	: Ortalama
X²	: Ki Kare
X²/df	: Normlaştırılmış Ki Kare Değeri

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kabul Değerleri.....	10
Tablo 2. Örgütsel İletişim Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	22
Tablo 3. Örgütsel İletişim Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri	27
Tablo 4. Örgütsel İletişim Ölçeğinin Bileşik Geçerlilik, Güvenilirlik Analiz Sonuçları	30
Tablo 5. İş Tatmini Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	48
Tablo 6. İş Tatmini Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri	76
Tablo 7. İş Tatmini Ölçeğinin Bileşik Geçerlilik, Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Uyum İndeksleri	78
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri	80
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Bileşik Geçerlilik, Güvenilirlik Analiz Sonuçları...	80
Tablo 11. Katılımcıların Demografik Profili... ..	82
Tablo 12. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	82
Tablo 13. Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları	83
Tablo 14. Değişkenlerin Ortalama, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	84
Tablo 15. Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 16. Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 17. Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	85
Tablo 18. Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 19. Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 20. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Model Değerleri	87
Tablo 21. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Arasındaki Model Değerleri	88
Tablo 22. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Model Değerleri	88
Tablo 23. Aracılık Testi YEM Uyum Değerleri	89
Tablo 24. Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Regresyon Ağırlıkları	92
Tablo 25. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumları Tablosu	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	5
Şekil 2. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	6
Şekil 3. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	73
Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	77
Şekil 5. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Yapısal Model.....	79
Şekil 6. Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki Yapısal Model	81
Şekil 7. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Yapısal Model	91
Şekil 8. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Modelleme	91

BÖLÜM I

GİRİŞ

Sanayi devrimiyle beraber dünyada üretim çılgınlığı başlamış ve giderek daha rekabetçi bir hale gelmiştir. Sadece üretmek olan bu anlayış çerçevesinde insanlar birer araç olmaktan ileri gidememiş ve zamanla köleliğin, sömürgeciliğin yayılmasına neden olmuştur. Çalışanların duygularına, düşüncelerine, isteklerine hiçbir zaman önem verilmemiş, önemli olan tek şey daha çok kazanmak olmuştur. Günümüze doğru gelindikçe insanlara verilen önem artmış, aslında bir örgüt için vazgeçilmez unsurların başında beşerî sermayenin geldiği anlaşılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda zamanla örgüt içerisinde daha insan merkezli bir yönetim anlayışlarının oluştuğu ve çalışanlar ile örgüt arasında duygusal bir bağ kurulması gerektiği düşüncesinin geliştiği görülmektedir.

Bahsettiğimiz bu bağların oluşturulması adına en önemli etkenlerin başında iletişim gelmektedir. Örgüt içerisinde olumlu bir iletişim sayesinde çalışanlar birbirleriyle ve yöneticilerle daha sağlam bir etkileşimde bulunabilmektedirler. Ayrıca olumlu bir iletişim sayesinde örgüt içerisindeki yardımlaşmalar artmakta olup, bilgi paylaşımı daha kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleşerek samimi bir çalışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. İnsanların kolayca anlaşabildiği, sorunlarını rahatça dile getirebildiği bu iletişim ağında çalışanlarının iş tatminlerinin de yükseleceği, işe gelmek için daha istekli olacakları dolayısıyla da örgütlerine karşı daha bağlı hissedeceklerini söyleyebiliriz. Örgütüne bağlı olan kişiler örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak görecektir, verimliliklerini ve performanslarını arttırarak örgütün ayakta kalmasına neden olacaktır.

Literatür taramaları dikkate alındığında, son zamanlarda çalışmalar iletişimin önemine vurgu yapmaktadır (Perez, 2000, s.9). Çalışanların birlikte hareket etmesi, tek bir hedef doğrultusunda birleştirilmesi için iletişimin yeri oldukça önemlidir. Çünkü ortak hareket edilebilmesi adına çalışanlar birbirleriyle etkileşim kurmak zorundadırlar. İşte bu noktada iletişim bilginin paylaşılması, koordinasyonun sağlanması ve en iyi kararlara ulaşılması açısından vazgeçilmez bir etkidir.

Örgütsel bağlılık dediğimiz olgu çalışanların işlerine karşı daha katılımcı, buldukları kurumun değerlerini bilerek ve hedeflerini benimseyerek örgütün etkinliğinin sağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır (Çoban, 2011). Örgütler uzun süre bu rekabet ortamında varlığını idame ettirebilmek açısından çalışanlarını kaybetmemek

adına onların bağlılık duygularının arttırılması yönünde adımlar atmalıdır.

Çalışanların buldukları kurumlarına karşı bağlılık duygularının arttırılması için çalıştıkları süre boyunca işe karşı tatmin düzeylerinin yüksek tutulması gerekmektedir. Dolayısıyla bireyler stres yapmadan, zorlanmadan işlerini yerine getirmeli ve aynı zamanda görevlerini gerçekleştirdikten sonra ödül gibi izin gibi bazı yöntemlerle iş doyumları arttırılabilmektedir. Bu sayede örgütsel bağlılıkları da yükseltilebilmektedir.

1.1. Araştırmanın Önemi

Örgütsel iletişim, iş tatmini ve bağlılık gibi unsurların bir örgütün devamlılığı ve özellikle kamu sektöründe olmak üzere hizmette bulunan çalışanlar açısından birbirini tamamlayıcı nitelikte olması bakımından önemlilik arz etmektedir. Literatürde bu konuda çalışmalarının pek olmaması konunun önemini ortaya koyan bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisinin saptanması çalışma açısından önemli görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı Adana sınırları içerisinde bulunan hizmet sektörlerinde çalışan bireylerin, örgüt içerisinde algıladıkları örgütsel iletişim düzeylerinin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu tespit etmektir. Ayrıca örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisinde çalışanların iş tatmini duygularının aracılık etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

1.3. Problemin Tespiti

Günümüzde ülkelerin artık sanayi sektöründen daha çok hizmet sektörü üzerinde yoğunlaştığını görüyoruz. Gerek kamu sektörü gerekse de özel sektör olsun hayatımızın birçok alanında hizmet almaktayız. İnsanlar bu hizmetleri doğrudan doğruya kullandıkları için tatmin edilmeleri daha zor bir hal almaktadır. Genel olarak hizmetler sanayideki gibi belli bir üretim sürecinden geçmez bu nedenle daha çok anlık bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da beklenmeyen problemlerin, olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu tür risklerden dolayı hizmet sektöründe çalışan bireylerin gerek duygusal gerekse psikolojik yönden güçlü olmaları son derece önem arz etmektedir.

Bu nedenle kurumlar sağlam bir iletişim koordinasyonu yeterince yerine getiremeyip, çalışanlarının iş doyumları ve bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaları bu tür risklerin varlığını daha da arttırabileceği çalışmanın problemini teşkil etmektedir.



BÖLÜM II

İLETİŞİM

2.1. İletişim Kavramı

Tarih boyunca baktığımızda insanlar ilk var oldukları zamandan günümüze kadar birbirleri ile sürekli etkileşim halindedir. Zamanla dünya üzerinde yayılmalar genişledikçe başka topluluklarla kültürel alışverişler çeşitlenmeye ve gelişmeye başlamıştır. İşte bu etkileşimlerin altında yatan temel olgu iletişimidir.

İnsanlar güçlü bir iletişim ile bilgilerini, birikimlerini nesiller boyu aktarmayı başaramışlardır. Kısaca iletişim, insanların varoluşuna kadar dayanmaktadır. Bu öneminden dolayı ‘iletişim nedir? İletişim deyince aklımıza ilk ne gelmelidir?’ gibi sorulara cevap bulmak için birçok tanımlar yapılmıştır.

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde iletişim; ‘‘Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve iletişim’’ (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanır.

İletişim, insanların birbirine yön vermek ya da belli bir amaç için sözlü olarak veya yazılı olarak birtakım hislerini aktarma sürecidir (Demirtaş, 2010).

Bireyi topluma kazandıran evreye iletişim denir. Çünkü iletişim herkesi ilgilendiren bir olgudur. Bu genel niteliğinden dolayı iletişim toplum üzerinde bir etkileşim yaratırken aynı zamanda bu etkileşime yön verir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İletişim, bilginin yer değiştirmesini ve anlamın aktarılmasını sağlamak amacıyla herhangi bir sosyal sistemin ya da organizasyonun özüdür (Katz, Kahn, 1978, s.430).

İnsanlar duygu ve düşüncelerini kendi oluşturdukları yöntemleriyle iletirler. Bu nedendir ki iletişim insanlar için vazgeçilmez bir olgudur. İletişim insanın kendi fikirlerini, isteklerini, amaçlarını ve diğer bireylerle olan davranışlarını birtakım vasıtalar ile ulaştırabilmesidir (Güçhan, 1989).

İnsanlar nasıl ki varlıklarını idame ettirebilmek için su içmek, uyumak gibi birtakım zorunlu ihtiyaçlarını yerine getirmekte ise toplum içinde ve çalışma hayatında da iletişim kurmak zorundadır (Aydoğan, 2018, s.200).

İletişimin neticesi bazen pozitif bazen negatif olsa da her zaman yaşamın bir parçası olmaya devam edecek ve bununla birlikte örgütlerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir aracı olacaktır (Eroğluer, 2011).

2.2. İletişim Süreci

İletişim, kişilerin bir veriyi alıp, bu verileri kendince özümledikten sonra geri iletilmesine kadar geçen süreçtir.

Genel anlamda iletişim süreci şu unsurlardan meydana gelmektedir:

- Kaynak (Gönderici)
- Kodlama (Çözümleme)
- Mesaj
- Kanal
- Alıcı
- Gürültü
- Geri Bildirim

2.2.1. Kaynak (Gönderici)

İletişim sürecinin ilk aşamasıdır. Gönderici olmadan bu süreç başlamayacağından ötürü en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Akbaş, 2008).

Gönderici kendi bilgileri ve düşünceleri ile mesajı ortaya çıkarır ve bu mesaj ile süreç başlamış olur (Tutar, 2010, s.28).

İletişim sürecinin başarılı bir şekilde oluşturulabilmesi için kaynağın yeterli donanıma sahip olması gerektiği gibi aynı zamanda da en uygun aracıyla alıcıya iletilmesi gerekir (Kaynar, 2018).

2.2.2. Kodlama

Bilginin, duygunun, düşüncenin kaynak tarafından biçimlendirilerek sembollere dökülüp, aktarılabilir mesaj oluşturulması işlemine kodlama denir (Eroğlu, 2004: 259).

Gönderici iletmek istediği mesajları, kendi amaçları doğrultusunda ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak kodlara dönüştürür (Eren, 2000).

2.2.3. Mesaj

Aktarılmak istenen bilginin, düşüncelerin kodlanmış halidir (Güney, 2007). Başka bir ifade ile, daha önceden kodlanmış olan bilginin fiziki bir hale gelmesidir (Tutar, 2010, s.31).

Mesajın etkili olabilmesi için, mesajın özü, ayrıntıları, dili alıcı tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Bu etkinlik sağlandığı sürece kaynak ve alıcı arasında ortak bir anlam söz konusu olur (Şimşek, Çelik, Akgemci, 2011).

Kaynak mesajı kodlarken alıcının hislerine, duygularına ne kadar çok dokunabilirse mesajın etkisi o kadar fazla olur. Bu sebeple iletişim daha güçlü bir hale gelir.

2.2.4. Kanal

Mesajın, kaynak tarafından gönderildikten sonra alıcıya ulaşana kadar geçen sürede izlediği yoldur (Koçel, 2014).

Kanallar alıcının duyu organlarını harekete geçirerek mesajların algılanmasını sağlar. Birden fazla duyuyu harekete geçirmeyi başaran kanallar, daha güçlü bir iletişim meydana getirirler (Tutar, 2010). Bu yüzden, gönderici tarafından en uygun kanal seçilmelidir. Kanal seçimi yapılırken içinde bulunulan zaman, teknoloji ve araçlarda göz önüne alınmalıdır. Örneğin, günümüzde iletilmek istenilen mesajlar daha çok sosyal medya aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Aydoğan, 2018 s.201).

2.2.5. Alıcı

Kaynak tarafından gönderilen mesajın muhatabı olan kişi ya da gruplardır. Alıcı gelen mesajları kendi bilgi ve tecrübesi ile yorumlayıp, anlamlandırarak iletişim sürecini sonlandırır. Yani iletişim sürecinin son aşamasıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996, s.26). Mesaj alıcı tarafından mutlaka algılanmalıdır aksi halde iletişim süreci tamamlanamaz. Eğer alıcı isterse, aldığı mesaja cevap vererek (Richmod, McCroskey, Powel, 2013) ya da kendisi yeni bir mesaj göndererek iletişimin devamlılığını sağlayabilir (Tutar, 2010).

2.2.6. Gürültü

Gürültü, iletişim sürecinde karşılaşılan birtakım zorluklar ve engeller olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2014). Başka bir ifadeyle gürültü mesajın doğruluğunu, anlaşılabilirliğini azaltan unsurlardır (Eren, 2000).

İletişim esnasında, çevresel faktörlerin etkisi, alıcının iletilmek istenen mesajı doğru anlamlandırılmaması, göndericinin yeterli birikime sahip olamaması ve uygun kanalları seçememesi gibi faktörler de iletişim sürecinin aksamasına neden olan gürültü olarak tanımlanabilir (Kıraç, 2012).

2.2.7. Geri bildirim

Geri bildirim iletişim sürecinin tamamlandığı son unsurdur. Kısaca, alıcının kaynaktan gelen mesaja verdiği tepkidir (Özgüven, 2003, s.176).

Alıcının kendisine gelen mesajı algılayıp bireysel yeteneklerini kullanarak bir sonuca varır. Daha sonra elde ettiği bu sonuçlardan yola çıkarak göndericiye mesajla ilgili bir yanıt verir. Böylece geri bildirim gerçekleşmiş olur.

İletişim sürecinin etkin bir biçimde gerçekleşip gerçekleşmediği geri bildirim sayesinde anlaşılabilir. Alıcı gelen mesajı ancak kaynağın iletmek istediğine paralel bir şekilde anlayabildiği sürece etkinlik sağlanabilecektir.

2.3. İletişim Türleri

Genel olarak kabul görülen iletişim türleri aşağıda verilmiştir:

- Kişi içi iletişim
- Kişilerarası iletişim
- Grup iletişimi
- Örgütsel iletişim
- Kitle iletişim

2.3.1. Kişi İçi İletişim

Kişinin kendisi ile kurmuş olduğu iletişim olarak tanımlanabilir. Burada kaynak ve hedef aynı kişidir.

Bireyler, sahip oldukları duyguları, düşünceleri mesaj haline getirirler ve bu mesajları kendince yorumlayıp, anlamlandırarak kendileri ile bir iletişim kurmuş olurlar (Dökmen, 2011, s.39).

İnsanlar başka kişiler ile bir etkileşimde bulunurken kendi içlerinde de bir iletişim meydana getirirler. Dolayısıyla, insan gerek kaynak olup mesaj gönderirken gerekse hedef olup gelen mesajları yorumlarken kendisi ile iletişim kurmak zorundadır (Tutar, 2009, s.94).

Kişiler, uyumadığı ve beyinsel fonksiyonlarını yerine getirebildikleri sürece her daim kendisi ile iletişim halindedir. Kişinin bu iç iletişimi, insanlara karşı ilişkilerine, sosyal hayatına ve bunlarla ilgili olarak alacağı kararlara önemli ölçüde yön verir (Erdoğan, 2002, s.288).

2.3.2. Kişilerarası İletişim

Bir gönderici ve bir alıcı bireyin olduğu iletişim türüdür. Bu bireyler, karşılıklı olarak hem birbirlerine bilgi ve davranış üreterek mesajlar gönderir hem de bu mesajlar hakkında geri bildirimde bulunarak iletişim sürecini devam ettirirler (Dökmen, 2003, s.23).

Kişilerarası iletişim, genellikle bireyler farkında olmadan kendiliğinden ortaya çıkar (Durmaz, 2002, s.61).

Günümüze baktığımızda insanlar hayatının büyük bir kısmında diğer insanlar ile sürekli iletişim halindedir (Klemmer ve Snyder, 1972). Bu durum kişilerarası iletişimi önemli bir hale getirmektedir. Bir başka önemli hususta şudur ki, kişiler arası iletişim grup iletişimin temelini oluşturmaktadır (Küçük, 2022).

2.3.3. Grup İletişimi

İkiden fazla bireyin belli bir ortak amaç için bir araya gelerek aralarında bir bağ oluşturup, birbirlerini etkileme sürecidir (Barutçugil, 2004, s.278). Grup içindeki bireyler, aralarında bilgi ve sembol alışverişi yaparak iletişimi sürdürürler.

Gruplar önce kendi içlerinde sağlam ve sürekli bir iletişim oluştururlar. Daha sonra diğer gruplar ile bir araya gelip bu iletişim ağını genişleterek örgütsel iletişimi meydana getirirler.

2.3.4. Örgütsel İletişim

Bu iletişim türü, örgütün amacına ulaşabilmesi için örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile olan etkileşimi, aynı zamanda diğer örgütlerle yapılan mesaj alıp mesaj gönderme işlemleri olarak tanımlanabilir (Hunt, 1982).

Örgütsel iletişimi oluşturan temel unsur kişilerarası iletişimdir (Kıraç, 2012). Örgüt içindeki kişiler kendi aralarında yaptıkları bu diyalog sayesinde örgütün günlük işlerini yerine getirip, örgütün devamlılığını sağlamaktadırlar.

2.3.5. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi, bir kaynak tarafından oluşturulan bilgilerin, haberlerin, mesajların çeşitli araç ve yöntemlerle geniş insan topluluklarına iletilmesidir. Bu ilişki genellikle tek yönlü olup, kaynak tarafından gönderilerek oluşturulur. Bilgisayar, televizyon, cep telefonu, internet vb. gibi günümüzdeki araçlar sayesinde kitle iletişimi daha kolay ve daha fazla bir yayılım göstermektedir. Bu araçların sağladığı kitlesel iletişim sayesinde ortaya konulan ürünler kültür oluşumuna da katkıda bulunmaktadır (Castells, 2003).

BÖLÜM III

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

3.1. Örgütsel İletişimin Tanımı

Örgütsel iletişim ile ilgili olarak literatüre baktığımızda karşımıza birçok tanımlar çıkmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde inceleyebiliriz:

Birden fazla insan bir araya gelerek ortak bir amaç oluştururlar. Bu amaçlar doğrultusunda daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri için kendi aralarında etkili bir iş birliği oluşturmak zorundadırlar. Buradan yola çıkarak örgütsel iletişimi, gerekli olan bu iş birliğinin sağlanabilmesi için her türlü bilginin paylaşılması olarak tanımlanabiliriz (Karakoç, 1989, s. 83).

Örgütte mesajların çalışanlar arasında ya da dış çevresiyle sözlü veya yazılı olarak doğrudan ya da telefon, bilgisayar vb. gibi dolaylı yollardan iletilmesi ve geri bildirilme sürecidir (Bakan, Büyükbeşe, 2004).

Argenti(2003) tarafından, örgüt içerisinde yöneticilerde dahil olmak üzere tüm üyeler için olumlu bir atmosfer oluşturmak diye ifade edilirken, Daft'a (1997) göre ise, karşılıklı olarak bilginin paylaşılması bunun yanında bu bilgilerin birden fazla kişilerce anlamlandırılması sürecidir.

3.2. Örgütsel İletişimin Anlamı ve Önemi

İletişimin olmadığı hiçbir yapıdan, oluşumdan bahsetmek mümkün değildir. Örgütlerde, çevresiyle sürekli bir alışveriş yaparak etkileşimde olmasından dolayı, kendi içerisinde güçlü bir iletişim ağı kurmak zorundadır. Aksi takdirde örgütler amaçlarına ulaşamayıp varlıklarını idame ettiremezler. Bu nedenledir ki, örgüt faaliyetlerinin temelinde iletişim vardır (Gökçe, 2001, s.138-139).

Örgütü bir insan vücuduna benzetebiliriz. Bu durumda da vücuttaki damarlar iletişimi temsil etmektedir. Damarlardan herhangi birinde bir aksaklık, tıkanıklık meydana geldiğinde vücut artık işlevini yerine getiremez ve insan hayatını tehlikeye sokabilir hatta son bulmasına neden olabilir. İşte bir vücut için damar ne kadar önemliyse örgüt için de iletişim o denli önemlidir (Aydoğan, 2018, s.202).

İletişim süreci etkin bir şekilde kurulursa örgüt içinde oluşan sorunlara karşı daha kolay daha hızlı çözüm üretilebilir ve hatta bu sorunlar ortaya çıkmadan engellenebilir. Çünkü, güçlü iletişim ortamında çalışanlar birbirlerini daha kolay anlayabilmektedirler (Asunakutlu, 2002, s.7-8).

Zamanla büyüyen örgütlerin teknolojik yenilikleri ve mevcut kaynakları artar, böylece daha fazla iş bölümü ve uzmanlaşmaya gidilir ve sonuçta örgütün yapısı daha karmaşık bir hal alır. Bu faktörlerden ötürü örgüt içindeki iletişim daha fazla önemlilik arz eder (Arslan, 2003, s.45).

İletişim, çalışanların sadece kendi aralarında değil, aynı zamanda üst yöneticileriyle de bir bilgi alışverişi yapılmasını sağlayarak örgüt içindeki bütüncül bir iş birliğini meydana getirir.

Örgütsel iletişimin önemi ve şiddeti örgütün faaliyetlerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin; Hizmet sektöründe yer alan bir örgüt, müşterileri ile sürekli olarak yüz yüze geldikleri için daha güçlü bir iletişim ağına sahip olmalıdır.

İletişim örgütün unsurlarını bir arada tutar ve bu yüzden hayati bir öneme sahiptir (Bakan, Büyükbese, 2004, s. 3-4). Örgüt içerisindeki iletişimin önemini ve örgüte sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Mısırlı, 2011, s.125).

- Çalışanların motivasyonlarını ve morallerini yükselterek verimliliklerini artırır.
- İş görenler eksiksiz ve doğru bilgiye ulaşımını sağlayarak ortaya çıkardıkları ürünlerin kalitesinde bir artış meydana getirir.
- Katılım sayısını arttırarak, işlerin daha çabuk ve daha kolay bir şekilde yapılmasını sağlar.
- Örgüt içindeki geri bildirim hızlandıracağı için hataların azalmasına ve maliyetlerin düşmesine neden olacaktır.

3.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişimin temel amacı, kişisel istekler ile örgütün hedefleri arasında bir bağlantı kurarak değişen çevre koşullarına karşı ayakta kalıp örgütün devamlılığını sağlamaktır (Schokley, Zalabak, 2002, s. 31-32).

Örgütsel iletişimin amaçları zamana, çevreye, örgütün faaliyetlerine ve örgüt içindeki kişilerin sınıflarına göre değişiklik göstermektedir. Astlar açısından ele aldığımızda örgütsel iletişimin amacı, örgüt içerisindeki işlevleri doğru bir şekilde yerine getirerek, oluşan sorunları üst birimlere bildirmek ve bu sorunlar hakkında kendi görüşlerini dile getirmek olarak ifade edebiliriz (Bilgin, 1996, s. 28).

Örgütün bulunduğu faaliyetlere göre de örgütsel iletişimin amacı değişebilir. Örneğin, sanayi sektöründe faaliyette bulunan bir kurum için örgütsel iletişimin amacı, çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlayarak üretim seviyesini daha çok arttırmak iken, hizmet sektöründe olan bir örgütün müşterileri ile sürekli olarak yüz yüze geldiklerinden dolayı ilk amacı müşteri memnuniyeti olmaktadır.

Genel olarak baktığımızda örgütsel iletişimin amaçları şunlardır (Gürgen, 1997, s. 37-38; Türkmen, 2000; Örucü, 2006, s. 269; Karaçor, 2004, s. 102-103; Güllüoğlu, 2011, s. 24-25; Tutar, 2009, s. 162; Kocabaş, 2005, s. 250):

- Örgüt üyelerinin iş tatminini yükselterek, örgütsel bağlılık seviyesinin ve örgüte karşı duyulan güvenin artırılması.
- Örgüt içerisinde alınacak kararların, uygulanacak politikaların çalışanlara aktarma, aynı zamanda örgütün kısa ve uzun vadedeki hedeflerini yerine getirmek için bilgi akışını sağlama.
- Yeterli bilgi birikimine sahip olan çalışanlar aracılığıyla örgütü dış çevreye tanıtmak.
- Örgütlerin gelecekle ilgili hedeflerin, projelerin, bunlar için gerekli olan bütçelerin çalışanlara duyurulması.
- Örgütün çevreyle olan adaptasyonunu sağlayıp değişen koşullara karşı ayak yurdurmasını sağlamak.
- Bireyler, gruplar ve bölümler arası koordinasyonun sağlanması ve aralarındaki problemlerin çözülmesi.
- Örgütteki alt-üst arasındaki iki yönlü iletişimi güçlendirmek.
- Çalışanların ileriye dönük beklentilerini iyileştirmek, ücret ve ödül sistemi hakkında bilgilendirmek.
- Örgüt üyelerinin iş sırasında ya da iş sonrasında örgütü temsil etme niteliklerini geliştirmek.
- Çalışanları örgüt içerisinde yerine getirmekle yükümlü oldukları görev ve sorumluluklar hakkında bilgilendirme ve bu sayede kontrolü sağlayıp sorunların tespiti, önlenmesi.
- Örgüt üyelerinin motivasyonlarını arttırarak verimliliklerini yükseltmek.
- Örgütlerin teknoloji ve yönetim anlayışındaki yenilikler hakkında hem örgüt üyelerine hem de diğer ilgililere karşı tanıtmak, bilgi vermek.
- Örgütün hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayıp başarıya ulaştırmak.

3.4. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

Örgütsel İletişim, alan yazımızda bahsettiğimiz amaçları yerine getirmesi için birtakım fonksiyonları yerine getirmelidir. Bu fonksiyonlar örgütün devamlılığı için hayati bir öneme sahiptir.

Örgütsel iletişim fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Gürgen, 1997, s. 37; Özalp, 1999; Richmond, McCroskey, 2005; Genç, 2004; Tutar, 2003):

3.4.1. Bilgi Sağlama

Örgütsel iletişimin temel fonksiyonudur. Çalışanların etkinliğini arttırabilmeleri için neyi, nasıl, neden yapmaları gerektiği konusunda ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlama işlevini yerine getirir. Örgütün hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda yapacağı faaliyetler, uygulayacağı politikalar hakkında çalışanlara bilgi aktarımı yapar.

3.4.2. İkna Etme ve Etkileme

İkna etme, çalışanları memnun edecek şekilde onların düşüncelerini, tutumlarını, davranışlarını değiştirme işlevidir. Genellikle karşıdaki kişi veya grupların iş birliğini sağlayarak aynı amacı benimsetmeye yönelik yapılır. Yöneticilerin çalışanlar üzerinde ikna etme gücünün yüksek olması oldukça önemlidir. Etkilemek ise, kişilerin davranış ve tutumlarını onların istek ve arzularına olumsuz yönde etkilemeden daha uzun bir süre için değiştirmesidir.

3.4.3. Öğretici ve Emredici

Çalışanlara görevleri ve sorumlulukları hakkında bilgi veren fonksiyondur. Bu işlem genelde yöneticiler tarafından çalışanlara doğru gerçekleşir. Bu süreçte çalışanların emirleri, komutları daha doğru bir şekilde anlayabilmesi ve uygulayabilmesi için eğitim gerekmektedir.

3.4.4. Birleştirme

Bu işlev, insanları ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getiren, bu sayede birlikte hareket ederek işlerin daha sorunsuz ve kolay yürütülmesini hedefleyen yaklaşımdır. Bu fonksiyon sayesinde insanlar birbirlerinden haberdar bir Şekilde iş bölümü yapacakları için verimliliklerini arttıracaklardır. Aynı zamanda insanların psikolojik bütünlüğünü sağlamada da önemli bir işlevdir.

3.5. Örgütsel İletişim Kanalları

Örgüt içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan iki temel iletişim kanalı bulunmaktadır (Richmond vd., 2005, s. 27). Bu kanallar iletişimin gerçekleştirildiği yollardır. İki kanal da örgütlere göre farklılık gösterebilir (Ewald, Burnett, 1997, s. 41).

3.5.1. Biçimsel Kanallar

Örgüt içerisindeki yetkili makamlar tarafından oluşturulan kurallarca yapılan bilgi akışıdır (Tutar, Yılmaz, 2002). Kimlerin kimlerle iletişim kuracağı, bilgilere nasıl ulaşılacağı ve bu elde edilen bilgilerin nerede kullanılacağı biçimsel iletişim tarafından belirlenir (Tınaz, 2005). Örgüt içindeki çalışanların birbirlerine karşı bey, hanım, müdürüm, Őefim, amirim vb. gibi resmi unvanlarla hitap etmeleri biçimsel iletişime örnek olarak verilebilir (zarallı ve Torun, 2011, s. 103). Biçimsel iletişim; telefon, duyuru, örgüt gazetesi, raporlar yoluyla ya da personel ve bölümler arası toplantı Şeklinde olabilir (Yılmaz, 2011, s. 48). Biçimsel iletişim kanallarının amacı, örgüt içerisindeki gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların iş tatminini yükseltmek amacıyla istenilen davranışları oluşturmak ve gerektiğinde ilgililere bilgi paylaşımında bulunmaktır (Tikici, 2005, s. 230). Bu sayede, iyi ilişkiler oluşabilecek ve çalışanlar tarafından örgütün daha fazla benimsenmesine neden olacaktır (Kıraç, 2012).

Örgüt içerisinde biçimsel iletişim kanalları yatay, dikey ve çapraz olmak üzere üç yönde ele alınır:

3.5.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim kanalı, organizasyonun hiyerarşisinde üst basamaktaki yöneticiler ile

alt basamaktaki iş görenler arasındaki çift yönlü bilgi akışını gerçekleştiren kanaldır (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2008). Dikey iletişim aşağı doğru ve yukarı doğru olmak üzere iki şekilde gerçekleşir:

Yukarıdan Aşağıya İletişim: Üst yöneticiler tarafından alt kademedeki çalışanlara emirler, planlar ve programlar hakkında bilgilerin gönderilmesidir (Cole, 1996). Bir başka şekilde, çalışanların uygulaması gereken prosedürlerin ve talimatların yöneticiler tarafından bilgilendirilmesidir.

Aşağıya doğru iletişimde genel olarak yazılı iletişim aracı tercih edilmektedir. Bunun yanında elektronik yollarla, resmi ya da gayri resmi yapılan görüşmelerle, video veya ses kayıtlarıyla da gerçekleştirilebilir (Gülner, 2007). Her ne vasıtayla olursa olsun akış sağlanırken yanlış anlaşılması için açık ve sade bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Ayrıca, iletişim sağlanırken gereğinden fazla veya eksik bilgi gönderilmemeye dikkat edilmelidir. Fazla bilgidен dolayı çalışanın kafası karışabilir ve az bilgide ise karanlıkta kalarak doğru karar veremeyebilir (Gürsel, Musa, et al. 2003, s. 42).

Aşağıdan Yukarıya İletişim: Alt kademedeki çalışanlar tarafından üst yöneticilere doğru yapılan iletişimdir. Bu yönde iletilen bilgiler daha çok astların performanslarından, çalışma raporlarından ve yukarıdan gelen emirlere gösterilen tepkilerden oluşur. Yöneticiler örgütün işleyişiyle ilgili problemleri, aksaklıkları buradan gelen bilgiler sayesinde daha kolay analiz edebilmektedir. Dolayısıyla, yukarı doğru iletişim de aşağı doğru iletişimden daha az önemli değildir.

3.5.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay iletişim, örgüt hiyerarşisinde aynı seviyede bulunan kişi, grup ve bölümler arasında gerçekleşir (Hodgetts, 1997). Ortaya çıkan sorunları üst yöneticilere bildirmeden resmi iletişimden kaçınarak karşılıklı güven duygusuyla hızlı bir şekilde oluşturulan iletişimdir (Şimşek, 2010, s. 61).

Kurumlarda, gün içerisinde yatay iletişim dikey iletişime oranla daha fazla gerçekleşir. Bunun nedeni, çalışan sayısının yönetici sayısından daha fazla olması ve çalışanların üst yöneticilere nazaran eş statüdeki kişilere karşı konuşurken kendilerini daha rahat hissetmeleridir (Boone, Kurtz, Block, 1997, s. 22).

Yatay iletişimin, kişilerin birbirleri ile sosyal bir ortam oluşturarak iş tatminlerini yükseltip işten ayrılma davranışlarına engel olabilmek gibi olumlu tarafının yanında, benzer statüdeki kişilerin birbirleri ile sürekli bir rekabet içerisinde olmaları ve

dolayısıyla birbirlerini dışlama gibi olumsuz sonuçları da vardır (Bell, Smith, 1999, s. 36).

3.5.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Çapraz iletişim, herhangi bir yöneticinin kendi bölümüyle ilgili bir durum olduğunda, başka bir bölümün çalışanları ile iletişim kurmasıdır (Şimşek vd., 2011). Örnek olarak, insan kaynaklarında görev alan bir yöneticinin, örgüt içerisinde başka faaliyetlerde bulunan bölümlerdeki çalışanları ücretler konusunda bilgilendirmesi verilebilir.

Çapraz iletişim genellikle ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak için yapılır. Bu amacın dışına çıkarak yönetici, başka bölümdeki çalışanları emir altına alıp kontrol etmek isterse o zaman bir düzensizlik ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla sadece zorunlu durumlarda başvurulmalıdır (Gürel, Izgar, et al, 2003, s. 45).

3.5.2. Biçimsel Olmayan Kanallar

Biçimsel olmayan iletişim, örgütün mevcut kanallarından oluşmayan ve herhangi bir üst tarafından planlanmadan çalışanlar arasında kendiliğinden ortaya çıkan iletişimdir (Boyacı, 2010, s. 56-57). Biçimsel iletişimin eksik olduğu durumlarda ortaya çıkan daha esnek ve daha hızlı bir iletişimdir. Genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir (Gürsel, 2006, s. 60).

Geçmişe baktığımızda, örgütlerde sadece biçimsel iletişim önem arz etmektedir. Biçimsel olmayan iletişim örgüte bir tehdit unsuru olarak görülmüştür. Ancak daha sonralardan örgüt içerisinde ikinci bir iletişim olarak yerini almıştır (Güllüoğlu, 2011, s. 32). Çünkü, biçimsel olmayan iletişim örgütteki kişilerin davranışlarına yön veren bir güçtür (Karatepe, 2005, s. 235).

3.6. Örgütsel İletişim Ağları/Modelleri

Örgütsel iletişim ağı, çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkiye odaklanmakta ve örgüt içindeki iletişimin akış yönü hakkında bilgi vermektedir. Örgütsel iletişim ağlarına bakılarak, örgüt içerisindeki iletişimin yapısı görülebilir buna göre de kişiler arası etkinliklere yön verilebilir (Ceylan, 2003; Ulukuş, 2010).

Örgütlerde iletişim bazen bir merkezde yoğunlaşırken bazen de örgüt üyeleri arasında

yayıldığı gözlemlenmektedir. İletişim ağının şekli ile örgütün etkinliği arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olduğundan en uygun iletişim modeli seçilmelidir. (Koçel, 2010, s. 540-541).

Örgütsel iletişim ağlarını genel olarak 4 model halinde inceleyebiliriz. Bunlar; salkım modeli, Y modeli, çember modeli ve zincir modeli şeklinde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1996, s. 52).

3.6.1. Salkım Modeli

Bu model, örgüt içerisinde sadece en üst yönetici ile astlar arasında iletişim kurulan, yetki ve kararların tek kişide toplandığı, genellikle klasik örgüt yapılarında görülen modeldir (Şimşek, Çelik, 2010, s. 62). Aynı zamanda emir komuta zinciri içinde otoriter bir örgüt modeli olarak bahsedebiliriz.

Karar verme yetkisi tek bir kişide olduğundan yapılacak her iş için yöneticiye danışma zorunluluğu doğacaktır (Tutar, Yılmaz, 2013, s. 274).

Merkeziyetçi bir model olduğu için örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek çakışmaları engellemede etkili olabilir ancak, yönetici pozisyonunda olan kişinin yetersiz kalması durumunda örgütsel iletişim sağlıklı kurulamayabilir (Tutar, 2003, s. 151-152). Ayrıca, lider açısından tatmin edici bir model olmasına rağmen, çalışanlar için bu durum tam tersidir. Çünkü çalışanlar kendi aralarında bilgi akışı sağlayamadıkları için iş tatminleri de düşük olacaktır (Kıraç, 2012).

3.6.2. Y Modeli

Y iletişim modeli, yüksek merkezileşme düzeyi bakımından salkım iletişim modelinden hemen sonra gelmektedir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011; Eskiörük, 2015). Bu iletişim modelinde bir kişi merkezde yer alır ve hem üst hem de alt seviyeden gelen bilgileri toplama ve dağıtma görevini yerine getirir (Tutar, Yılmaz, 2013).

Modelde kanal sayısının az olması, iletişim sürecinin daha hızlı ve daha doğru şekilde gerçekleştirmektedir (Karatepe, 2005, s. 228). Yöneticiler tarafından tercih edilse de grup tatmininin düşük olduğu bir modeldir (Akbaş, 2008, s. 17).

3.6.3. Zincir Modeli

Zincir modelinde, örgüt içerisindeki kişilerin birbirlerine olan yakınlık seviyeleri iletişim sürecini şekillendirmektedir. Süreç içerisinde lider kişilere daha yakın olanların avantajlı olduğu ve diğer kişilerin ise dışlandığı görülmektedir (Başpınar, 2012, s. 156).

Modelin merkezinde bulunan kişiler bütün üyelere bilgi alabilme imkanına sahipken, zincirin iki ucundaki kişiler için bu durum oldukça sınırlıdır (Aziz, Dicle, 2017). Gerek liderlerin gerekse çalışanların tatmini orta düzeyde olup, iletişimin kanal sayısı, hızı ve doğruluğu çok yüksek değildir (Şimşek, 2010, s. 63).

3.6.4. Çember Modeli

Çember modelinde, bir kişinin iletişimde tekel kurması önlenerek belirgin bir lider oluşması engellenmiştir. Bu nedenle diğer üç modele kıyasla demokratik bir modeldir. Herhangi bir kişi herkesle iletişim sağlayabileceği gibi iletişimi başlatan tarafta olabilir (Karatepe, 2005, s. 229). Çalışanların tatmin seviyelerinin yüksek olduğu bir modeldir ancak kişiler arası iletim ağı yavaş bir şekilde gerçekleşmekte ve dolayısıyla iletişimde eksilmeler ve bozulmalar meydana gelebilmektedir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016, s. 119).

3.7. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütsel iletişimi gerçekleştirebilmek adına, haberleri ulaştırmak ve bilgi akışını sağlamak için birtakım araçlara ihtiyaç duyulur. Bu araçların doğru şekilde seçilip doğru biçimde uygulanması, ilişkilerin düzenli ve istikrarlı olması kadar önem arz etmektedir. Bilginin daha kolay daha hızlı iletilmesini, aynı zamanda mesajların özüne uygun anlaşılmasını sağlayacak araçlar seçilmelidir (Sarıkamış, 2006, s. 48).

Örgütlerde ileti akışını sağlamada kullanılan araçlar sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel iletişim olmak üzere dörde ayrılabiliriz (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009, s. 66).

3.7.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, kişilerin duygu ve düşüncelerini hatta tecrübelerini sözcüklerle aktarmasıdır (Saraç, 2006). Başka bir ifadeyle kaynak ve alıcı arasındaki konuşma

şeklinde yapılan her türlü alışverişe sözlü iletişim diyebiliriz (Tınaz, 2005).

Sözlü iletişimde, kişiler arası iletişimin daha etkili olabilmesi için uygun sözcüklerin ve ifadelerin kullanılarak bunların toplumsal kurallar çerçevesinde birleştirilmesi gerekmektedir. Mesajlar, anlaşılmayan ya da sosyal açıdan kabul görünmeyen kelime ve ifadelerle gönderildiğinde alıcıya ulaşamayabilir. Mesajlar ulaşsa dahi amacına uygun olmayan şekilde yorumlanabilir (Güney, 2017, s. 226).

Sözlü iletişimin en sık kullanılan türleri arasında, birebir görüşmeler, toplantılar, seminerler ve konferansları sıralayabiliriz. Bu türlerde yapılan iletişimler hem etkiyi artırıcı hem de kişiler arası iletişimin kalitesini pekiştirici niteliktedir. Çünkü, konuşma sırasında mesajların, konuşma hızındaki değişikliklerle, vurgu ve tonlamalarla birlikte gönderilmesi alıcıların iletiyi daha iyi kavrayabilmesini sağlar. Ayrıca iletişim gerçekleşirken soru cevap yapabilme imkânı vermesinden ötürü eksik kalan kısımların tamamlanabilmesine olanak sağlamakta ve çalışanları ikna etmede daha etkili bir iletişim aracıdır (Akıncı Vural 2003, s. 143-144).

Örgüt içerisinde en çok kullanılan araçtır. Bu tür iletişimde mesajın aktarım hızı yüksek ve geri bildirim hemen sağlanmaktadır. Sözlü iletişim diğer araçlara göre daha güçlü bir yöntem olmasına rağmen, mesajların belgelenememesi, dolayısıyla çabuk unutulması gibi zayıf tarafları bulunmaktadır (Özalp, 1999, s. 88). Sözlü iletişimde yazılı yapılan iletişime göre hata payı daha fazladır. Hedefler, stratejiler ile ilgili uzun süreli iletişim için doğru bir araç değildir (Tutar, 2003, s. 70).

3.7.2. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, bilgilerin, haberlerin, mesajların basılı bir şekilde ya da el yazılı belgelerle gönderilmesidir. Örgütün hiyerarşik düzen içerisinde iletilen mesajların tahribatının ve içeriğinin değiştirilmesinin önlenmesi açısından son derece önemlidir (Paralı, 2024).

Yazılı iletişim, ister örgüt içerisinde isterse örgüt dışında olsun herkese ortak bir mesaj şeklinde duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlar. Örnek olarak örgütün üretmiş olduğu ürünler için broşür basılmasını verebiliriz. Bu broşürler sayesinde dış çevreye ortak bir mesaj verilmiş olunur (Erçelik, 2008).

Yazılı mesajın etkili olması için, konu ya da fikir aktarımı gereksiz ayrıntılara yer verilmeden kısa, açık ve anlaşılır şekilde olmalıdır. Alıcı kitlesinin kültürel ve sosyal seviyeleri dikkate alınarak kelimelerin doğru seçilmesi ve gramer kurallarına uygun

olması mesajı daha önemli hale getirmektedir (Altınöz, 1999, s. 148-150).

Yazılı iletişimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Çolak, 2012, s. 19-20):

- Bilgiler daha kalıcı hale gelir ve daha doğru aktarılır.
- Mesajın izinsiz değiştirilmesini oldukça azaltır.
- Birden fazla kişiye tek seferde ulaştırılabilir.
- Uzun mesajlar için daha ideal bir yoldur.
- Kayıt oluşturduğu için ileride tekrar başvurulabilme imkânı sağlar.

Bu saydığımız avantajlar dışında yazılı iletişimin, bürokrasiyi ve formaliteyi artırması dolayısıyla zaman kaybına neden olması, basım ve yayın maliyetleri, ayrıca şirket için önemli nitelikteki bir raporun başka alıcılar tarafından ele geçirilmesi gibi birtakım sakıncaları da vardır (Çolak, 2012, s. 20).

Genel olarak yazılı iletişim araçları arasında, broşürler, ilanlar, afişler, raporlar, bültenler, işletme gazetesi, el kitapları vb. sayabiliriz (Taş, Kestellioğlu, 2011, s. 77).

3.7.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, örgütlerde kullanılan diğer bir iletişim aracı olarak karşımıza çıkar. Davranış ve tutumlarla gerçekleştirilen, kelimelerin anlamlarına dayanmayan iletişim biçimidir (Yatkın, 2003, s. 54).

Sözsüz iletişim, genellikle sözlü iletişim içerisinde tamamlayıcı bir rol oynamaktadır. Bu şekilde birbiri ile uyumlu kullanılarak etkili bir iletişim ortaya çıkmaktadır (Eskiyörük, 2015, s. 51). Örnek olarak, bir kaynak sözlü bir iletişimde bulunurken aynı zamanda, vurgu ve tonlamalarda bulunması, jest ve mimiklerini kullanması ayrıca sözcüklerle uyumlu el hareketleriyle alıcının dikkatini çekerek mesajın daha doğru anlaşılmasını sağlayabilir.

Sözsüz iletişimin birtakım özelliklerden bahsetmek gerekirse, her şeyden önce güvenilir bir araçtır. Hayatımızın her alanında var olmaktadır. Sözlü olmayan bu davranışlar evrensel nitelik taşır. Sözlü iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda devreye girer (Burgoon, Guerrero, Floyd, 2016).

3.7.4. Görsel İletişim Araçları

Görsel iletişim araçları, görüntü ve ses unsurlarının yoğun kullanıldığı ve iletilerin daha çok görsel şekilde gönderilmesinin amaçlandığı iletişim araçlarıdır. Radyo,

televizyon, video, telefon, bilgisayar bu iletişimin en önemli örnekleridir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016, s. 133).

Görsel ve işitsel araçlar iletişime katkı sağladıkları gibi, kişiler tarafından bilgiye ulaşılabilirliği de kolaylaştırmaktadır. Özellikle yeni başlamış çalışanlar için örgütün fiziki yapısı, çalışma şartları, faaliyet süreçleri vb. video, slayt gibi araçlarla aktarılabilir (Güllüoğlu, 2011, s. 38).

3.8. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Alan yazımızda da şu ana kadar bahsettiğimiz gibi örgüt içerisindeki iletişim hayati bir fonksiyona sahiptir. Ne yazık ki gerçek hayatta iletişimi doğru bir şekilde sağlamak her zaman mümkün olmamaktadır.

Günümüze baktığımız zaman örgüt içerisinde başarısızlık, çatışmalar hatta hedeften şaşma gibi birtakım problemler var olmaktadır. Ortaya çıkan bu sorunların temelinde iletişimsizlik yatmaktadır. Çünkü etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı birçok faktörden söz konusudur. (Gökçe, 2002, s. 147). İletişimi engelleyen bu faktörlerin bir kısmı fiziksel ve teknolojik nitelikte iken bir kısmı sosyopsikolojik niteliktedir.

3.8.1. Kişisel Faktörler

Kaynak ve alıcı iletişimin en temel unsurları olmasına rağmen, bazı durumlarda iletişimi engelleyen taraf olarak ta karşımıza çıkarlar (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1979). Kişisel engeller olarak karşımıza çıkan ilk olgu güvensizliktir (Karaçor, Şahin, 2004). Bunun yanında kişilerin eğitim seviyeleri, kültür düzeyleri, inançları, duyguları, bakış açıları, zevkleri vb. kişisel faktörler örgütteki bireyler arası iletişimi etkilemektedir (Aydoğan, 2018, s. 206).

3.8.2. Fiziksel Faktörler

İletişimin kanalı ve bu kanalı etkileyen çevresel koşullar fiziksel faktörleri oluşturmaktadır (Koçel, 2011). Fiziksel faktörlerin meydana getirdiği engeller genellikle, bazı nedenlerden dolayı kaynaktan çıkan mesajların alıcıya doğru bir şekilde iletilmemesi veya hiç ulaştırılamamasıdır (Eyyüpoğlu, 2018, s.158). İletişimin

gerçekleşeceği ortamdaki gürültü, kişi sayısı, gönderici ve alıcı arasındaki mesafe, telefon hatlarında ve internet ağlarında yaşanan sıkıntılar fiziksel olarak iletişime engel olabilmektedir.

3.8.3. Statü Farkı

Bireylerin bulunduğu pozisyon farkından dolayı ortaya çıkan engellerdir (Sarıkamış, 2006, s. 50). Genellikle sert bir hiyerarşik yapıya sahip olan örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu tip örgütlerde iletişim çoğu zaman yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Dolayısıyla astların üstlere ulaşması zor olduğundan astlar iletişime geçmekte isteksiz kalacaklardır. Sonuç olarak bir iletişim kopukluğu meydana gelecektir (Karaçor, Şahin, 2004).

3.8.4. Örgütsel Faktörler

Örgütten kaynaklanan bazı durumlar da iletişimin oluşmasını engelleyebilir. Kurum içerisindeki bölümler arasında etkileşim tam sağlanamadığında ortaya çıkacak farklılıklar iletişime engel olacaktır (Bozkurt, 2010, s. 45). Genel örgütsel faktörlerin temelinde olumlu bir örgüt ikliminin oluşmaması yatmaktadır.

Çalışanlar ve yöneticiler arasında tam kurulamayan iletişim, kişilerin birbirlerine duydukları güvensizlik, örgütün sert ve hiyerarşik yapısı, gereğinden daha fazla veya daha eksik yapılan bilgi aktarımları gibi sorunlar örgütsel faktörlere örnek olarak gösterilebilir (Çakır, 2020, s. 979).

BÖLÜM IV

İŞ TATMİNİ

Değişen dünyada rekabet ortamının giderek daha sert bir hale gelmesinden ötürü örgütler bununla birlikte de insan faktörü önemlilik kazanmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlardan performans beklemesinin yanında artık çalışanlarda örgüte karşı bir beklenti içindedir. Çalışanların isteklerine cevap verebilmek iş tatminini yükselterek daha etkin ve verimli çalışmaları açısından oldukça önemlidir (Pekdemir, Özçelik, Karabulut, 2006).

4.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

İş tatmini ilk defa Gilbert ve Taylor tarafından 1911’ de tanımlanmıştır. Onlara göre iş tatmini, fabrikada çalışırken yorgunluğu ve getirdiği stresi en düşük seviyeye indirebilmektir (Battal, 2024). Literatürde çok sayıda iş tatmini tanımı bulunmaktadır ve ortak bir tanım üzerinde durmak oldukça zordur. Bu tanımlardan bazılarını şöyle açıklayabiliriz:

Adams’ a (1963) göre iş tatmini, bir çalışanın örgütten aldığı ile örgüte kazandırdıkları arasındaki denge olmasıdır. Örgüt çalışanların isteklerini karşılayıp bu dengeyi sağladığı sürece iş tatmini devam edecektir (İncir, 1990, s. 18).

Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları olumlu ya da olumsuz hislerdir. Mamafih işten kazandıkları ile beklentileri arasındaki uyumdur (Divanoğlu, Usta, 2017, s. 111).

Şahin (2007) iş tatminini bireyin çalıştığı kurumuna karşı sergilemiş olduğu tutumlardır (Karataş, Güleş, 2010, s. 74).

Bir işin yapılması sonucu layık görülen ücret, güvenlik, saygınlık gibi kazanımların çalışanlar tarafından kendi beklenti ve değerlerine göre kendi süzgecinden geçirmesiyle ortaya çıkan tepkinin algılanmasıdır (Schneider, Snyder, 1975, s.319).

Örgütlerin en temel hedefi değişen koşullara uyum sağlayıp ayakta kalabilme başarısı göstermektir. Bu başarıyı etkileyen en önemli faktörlerin başında çalışan performansı gelmektedir. Çalışanların tatmin seviyeleri yükseldikçe daha etkin ve verimli bir şekilde

performans sergileyecektir. Dolayısıyla çalışanlar açısından iş tatminin ne olduğu ve nasıl oluşacağı önem kazanmaktadır (Eren, Titizoğlu, 2014, s.280-281). Düşük düzeyde iş tatmini seviyesine sahip çalışanların olduğu örgütler devamlılığı sağlamada oldukça zorlanacaktır (Yüksel, 2005, s. 306).

Yapılan araştırmalara göre, bireyin işe karşı tatmin duygusunun olmaması bireyin hem fizyolojik hem de psikolojik durumunu da olumsuz yönde etkilemektedir (Kök, 2006, s.294). Ayrıca bireyin yaşadığı bu fizyolojik ve psikolojik olumsuzlukların diğer çalışanlar üzerinde de verimliliği azaltıcı etkiler oluşturduğu görülmektedir (Aşık, 2010, s.33).

Örgütün içinde bulunduğu kriz dönemlerinde iş tatmini yüksek olan çalışanlar hiçbir maddi kaygı yaşamadan örgüte bağlı kalarak desteklerini devam ettireceklerdir (Pagdonsolan, Balan, Mariscal, Chiu, 2020, s. 77).

Örgütler hedeflerine ulaşmak için iş tatmini üzerinde durarak, ekonomik bir araç olarak ta kullanabilmektedir (Can, 1981, s. 40). Mesela, iş içindeki iyileştirmeleri, ürün geliştirmeleri tatmin duyguları daha yüksek olan bireylere yönelik sağladıklarında piyasada daha aktif bir varlık sergileyecektir (Hart, 2016).

İş tatmini yüksek bireylerde işten ayrılma, devamsızlık yapma, grev, memnuniyetsizlik vb. gibi örgüt için olumsuzluklar daha düşük seviyede olacaktır (Ledimo, 2015, s. 78). İş görenlerin İş tatmini sağlandığında ürün kalitesinin artacağından dolayı müşterilerin örgüte karşı memnuniyet algıları da yüksek olacaktır (Pierchy, 1998, s. 2011).

4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini örgütler açısından çok önemli bir kavram olmasından dolayı iş tatminine etki eden faktörlerle ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, çalışanların buldukları kurumlara karşı sahip oldukları düşüncelerini etkileyen unsurların neler olduğunu aynı zamanda çalışanların aynı örgüt içerisinde neden birbirlerinden farklı duygular hissettikleri üzerinde durulmuştur (Berry, 1997, s. 46).

İş tatmini içsel tatmin ve dışsal tatmin şeklinde iki açıdan değerlendirilmektedir. İçsel tatmin, bireyin takdir edilme, başarı, sorumluluk, ahlaki değerleri kapsarken dışsal tatmin ise örgütün politikaları, yöneticiler, diğer iş görenlerle olan ilişkiler, ücret, iş güvencesi gibi faktörleri kapsamaktadır (Toker, 2007, s.93).

İş tatminini etkileyen faktörleri şu şekilde ayırabiliriz:

4.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler insanların yaratılışından ötürü ortaya çıkan ve sos yo-demografi özelliklerinden oluşan etkilerdir. Yaş, medeni hal, cinsiyet, eğitim düzeyi iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerdir.

4.2.1.1. Yaş

Yapılan araştırmalar sonucunda genellikle iş tatmini düzeyleri ile yaş arasında doğru yönde bir ilişki olduğu üzerinedir. Kişilerin yaşlandıkça tatmin duygularının arttığı görülmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri olarak, genç yaştaki iş görenlerin çalışma hayatında yükselmek gibi birçok beklenti içinde olmalarından dolayı tatminsiz olması gelmektedir (Çalışkan, 2005, s. 10).

Yaşı büyük olan çalışanlar gençlere oranla daha uzun süre aynı işte çalışmalarından dolayı maaşlarının daha yüksek ve ödüllерinin yıllar içerisinde artması iş tatminine yol açmaktadır. Yaşı büyük olanlar işe daha iyi uyum sağlamış olacaktadırlar. Otuzlu yaşlarda insanların başarıları artar ve iş tatminleri yüksek olur. Kırklı yaşlara gelince bu seviye düşüş göstermekle birlikte ellili yaşlarda tekrardan yükseldiği bildirilmiştir (Yelboğa, 2007, s. 3).

Bazı araştırmalarda ise iş tatmini ile yaş arasında ters ilişki olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de çalışma şartlarının zor olduğu işlerde yaş ilerledikçe bu zorluğun üstesinden gelinememesi ve verimliliğin düşmesi olarak açıklayabiliriz (Özkalp, Kırel, 2013, s. 131).

4.2.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar neticesinde cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine baktığımızda iki farklı sonuç karşımıza çıkabilmektedir. Bazı çalışmalara göre kadınların iş tatmin duyguları erkeklere nazaran daha az olduğu yönündedir. Bunun sebebi ise kadının iş hayatında karşılaştığı zorluklar ve erkeklere göre daha vasıfsız, daha düşük ücretli işlerde çalışması olarak görülmektedir. Diğer türlü sonuçlara baktığımızda ise kadınlar erkeklerden daha fazla iş doyumuna sahip olduğu karşımıza çıkmaktadır. Burada ki en büyük etken ise kadının aynı zamanda aile rolünün büyük olmasından dolayı iş yerindeki beklentilerinin düşük olması olarak izah edilmektedir.

4.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi iş tatminine yön veren en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında eğitim ile iş tatmini arasında genellikle ters yönlü bir ilişki olduğu yönündedir.

Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin düşük olanlara göre tatmin duyguları düşük olacaktır. Bu sonucun ortaya çıkmasında, eğitim düzeyi arttıkça insanların çalıştığı yerde daha fazla bir beklenti içine girmesidir. Bu beklentileri karşılanamayan bireylerin iş tatminleri de düşük olacaktır (Somoncuoğlu, 2013).

4.2.1.4. Medeni Durum

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör olarak karşımıza çalışanların medeni durumları çıkmaktadır. Çalışmalar neticesinde büyük oranda evli olan bireylerin bekar olanlara nazaran daha fazla bir tatmin duygusu olduğu görülmektedir (Aydoğan, 2020, s. 22). Evli olan bireylerin ilk önceliklerinin ailesine karşı sahip olduğu duygular olduğu için işine karşı daha az beklenti içinde olması bunun en önemli sebeplerindendir. Ancak evli olmanın dezavantajı olarak bireylerin aile içerisinde yaşadıkları sıkıntıların iş hayatındaki performansını da etkileyerek tatmin duygusunu düşürebilir (Baştemur, 2006, s. 32). Diğer yandan bekar olanların bir aile sorumluluğu olmadığından dolayı sadece kendi kariyeri üzerinde yoğunlaşır ve daha fazla beklenti içerisinde olabilir ve iş tatmini de düşük seyredebilir.

4.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatminlerinin yükselmesi için, yaptıkları işi anlamlı bulması, örgütlerini kendisini geliştirebileceği bir yer olarak görmesi, çalıştığı ortama karşı bağlı hissetmesi önemlidir (Günden, 2023). Dolayısıyla iş doyumunu noktasında örgütlerin sahip oldukları özelliklerin de çalışanlar üzerinde bir etki meydana getirebildiği görülmektedir.

4.2.2.1. İşin Niteliği

İnsanların haz duymadığı, yeterli olarak görmediği işlerin yapılması iş doyumunu azaltabilmektedir. Öğrenmek için yeni fırsatlar veren, sorumluluk gerektiren, çalışanların

yeteneklerini kullanabileceği çok yönlü ve nitelikli örgütler tatmin duygusunun artmasına etki etmektedir (Ardıç, Baş, 2001, s. 5).

İşin zorluk ve farklılık derecesi arttıkça genel olarak tatmin düzeyi de artmaktadır. Fazla deneyime ihtiyaç duyulmayan, sürekli tekrar eden, içeriği pek değişmeyen işlerde iş doyumunu daha düşük seviyelerde seyredecektir (Tüzel, 2002, s. 15).

4.2.2.2. İş Arkadaşlıkları

Bireylerin gününün büyük bir kısmını iş yerinden geçirmesinden ötürü çalışma arkadaşları ile arasındaki ilişki son derece önem arz etmektedir. Çalışanların birbirlerini samimi, dürüst bir şekilde karşılamaları aralarındaki bağı kuvvetlendirecek ve bir aile ortamı oluşacaktır. Böyle olumlu bir ortama sahip iş yerlerinde iletişimin güçlenmesi, oluşan sorunların çözümlerini de hızlandıracağından performans artırıcı bir etki meydana getirecektir. Dolayısıyla insanlar çalışırken daha keyifli hissederek tatmin duygularını arttıracaklardır.

4.2.2.3. Ücret ve Terfi

İş tatmini düzeyinin belirlenmesindeki en önemli faktör olarak karşımıza çıkar ve doğrudan bir etkiye sahiptir (İmamoğlu, Keskin, Erat, 2004, s. 169). Çalışanlar örgütlerinde elde ettikleri ücretler ile aynı nitelikteki iş için başka örgütlerin verdikleri ücret ile kıyaslama yapar (Somuncuoğlu, 2013). Bu karşılaştırmadan oluşan olumsuz sonuçların çalışanların tatmin duygusunu azaltacaktır.

Bireyler elde edilen ücretleri yaptıkları işin yönetim tarafından bir değerlendirmesi olarak görürler. Dolayısıyla örgütler ücret sistemini adaletsiz bir şekilde yerine getirirlerse personeller verdikleri hizmetin karşılığını hak ettikleri düzeyde almadıkları kanısına kapılacaklardır. Bu durum personelin işten ayrılma duygusunu arttıracaktır (Somuncuoğlu, 2013).

Terfi, belirli bir süre işletmede çalıştıktan sonra kişiler için zorunluluk teşkil etmektedir. İşletmede konumunu yükseltme fırsatı iş görenleri her zaman motive edecek ve performansları artacaktır. Sonuca ulaşmak isteyen çalışanlar örgütle özdeşleşerek tatmin seviyelerini arttıracaktır.

4.2.2.4. Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının da iş tatmini üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. İşin niteliği bakımından tehlike içermesi, çalışılan alanın sıcaklık seviyesi çok yüksek veya çok soğuk olması, iş yerinin çalışanların oturdukları yere çok uzakta bulunması, çalışılan saatlerin çalışanların günlük hayatına uygun olup olmaması gibi durumlar iş tatminini etkileyebilmektedir (Başaran, 2003).

4.2.2.5. Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi iş tatminini etkileyen başka bir unsur olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde iş gören bireylerin fikirlerine başvurulmaması, onların sorunlarının göz ardı edilmesi ayrıca yönetici grubunun yeterli seviyede nitelikli olmaması iş doyumunu engelleyen durumları ortaya çıkarmaktadır (Bozkurt, Bozkurt, 2008, s. 4).

4.3. İş Tatmininin Sonuçları

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle hayatlarının önemli bir bölümünü çalıştıkları yerlerde geçirirler. İş yerlerinde kendilerine değer verildikçe, ilgi gösterildikçe iş doyumları da artacak ve daha verimli çalışacaklardır (Sevimli, İscan, 2005, s.55).

Çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olması, örgüt içerisindeki motivasyon kaynağının çokluğu ile doğrudan etkilidir. Çalışanlar motivasyonlarının artmasıyla beraber ruh ve bedensel olarak ta kendilerini daha iyi hissederek gerek sosyal hayatında gerekse çalışma hayatında daha olumlu duygu ve düşüncelere sahip olacak ve örgüt için daha kaliteli işler sergileyecektir (Kavak, 2018, s. 49).

İş tatminsizliğinin yüksek olması iş görenlerin stres ve işe devamsızlık düzeylerinin artmasına neden olacaktır. Ayrıca uzun süre tatminsizlik yaşayan bireylerin işten ayrılma niyetleri artacak ve bu durum işgücü devir hızında da artışa yol açacaktır. Dolayısıyla hem kişisel olarak hem de örgütsel açıdan birçok olumsuz etkiler meydana gelecektir (Teoman, 2023).

İş tatmininin yüksek olmasının başka bir sonucu olarak örgütsel vatandaşlık kavramının gelişmesine yardımcı olmasıdır, diyebiliriz. Örgütsel vatandaşlık kavramı

çalışanlarının görevlerini yapmaları dışında ayrıyeten hiçbir ödül, ücret gibi beklentisi olmadan da örgüte katkıda bulunmak istemesidir. (Açık, 2024). Bu sayede örgütler hedeflerine ulaşmada daha hızlı ve daha emin bir şekilde yol alacaktır.

Sonuç olarak, örgütler ilk olarak bireylerin iş tatminlerini yükselterek onların örgüte karşı bağlılıklarının artırılmasını sağlamaya çalışmaktadır. İşçiler bu sat-yede daha mutlu özverili olarak çalışacak ve örgütün zorlu rekabet ortamında ayakta durmasına yardımcı olacaktır. Kısaca bir örgütün devamlılığının sağlanmasındaki temel taşlardan birisi çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek olmasıdır, diyebiliriz.

4.4. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Çalışmalar

Albayrak (2024), yaptığı çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı hem özel hem devlet okullarındaki öğretmenlerin örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırma Tekirdağ'ın Çorlu ilçesindeki 700 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın neticesinde örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bakan ve Büyükbeşe (2004), iş tatmini ve iletişimin boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisini araştırmışlar ve bu çalışmayı akademisyenler üzerinde yapmışlardır. Çalışmanın neticesinde boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Sosyal vd. (2017), iş tatmini ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi inceleyip, iş tatmini ve örgütsel iletişim seviyelerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarını tespit etmek için bir araştırma ortaya koymuşlar. Kahramanmaraş' ta bir özel hastanede 92 çalışan arasında yapılmış ve sonuç olarak örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ve ayrıca iletişim boyutlarının tatmin seviyelerinde etki ettiği görülmektedir.

Karabulut ve Tuğba (2018), otomotiv sektöründe toplamda dört şirketin çalışanlarından oluşan 230 beyaz yakalıya dağıtılan anketlerle örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda örgütsel iletişimin boyutlarından olan eğitici iletişim ile iletişim biçimlerinin iş tatminine pozitif yönde etkiye neden olduğu görülmüştür. İletişim engellerinin ise iş tatmini üzerindeki etkisinde bir sonuca varılamamıştır.

Yüksel (2005), yaptığı çalışmada bir iş yerinde bulunan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin iş tatminine etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak iletişim ile iş tatmini arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve ayrıca iletişimin iş tatmini düzeyini artırıcı

bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda iletişim ile iş tatmini arasında fonksiyonel yapının olduğu göze çarpmaktadır.

Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar (2009), İş tatmini ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Çalışma 247 hemşirenin katılımıyla yapılmış olup örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir etki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel iletişim düzeyinin artması iş tatmini seviyesini de arttırdığı görülmektedir.

Erogluer (2011), yaptığı çalışmada örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışma Bursa, Malatya, Eskişehir'de toplamda altı kurumda yapılmıştır. Bu çalışma sonunda örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Aydemir (2023), Mersin ve Samsun illerinde orman ürünleri sektöründe çalışan 86 iş gören üzerinde bir araştırma yaparak örgütsel iletişim ikliminin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Sonuç olarak, iletişim düzeyleri artan çalışanların tatmin düzeylerinin arttığı da görülmüş. Ayrıca demografik özelliklere göre bakıldığında erkek ve evli bireylerin dış etkilerinden dolayı iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ve gelir düzeyi yüksek, bekar, lisans düzeyinde, kıdem yılının yüksek olanların tüm boyutlarıyla iletişim iklimi düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Sayiner (2022), hizmet sektöründe, örgütsel iletişim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bunun yanında demografik özelliklerinin de iş tatmini ve iletişim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel iletişim boyutları ile iş tatmini ve alt boyutları arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Demografik özelliklerin de iki kavram üzerinde bir etkisi olduğu görülmektedir.

Balkaş, Çekmecelioğlu (2022), bu çalışma ile yönetim politikalarının ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü araştırılmıştır. 355 tane akademik personelin katılımıyla yapılmıştır. Çalışma sonucunda yönetim politikalarının ve uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracı rolü olduğu saptanmıştır. Ankete katılanların yönetim politikaları ve uygulamalarına yönelik olumlu bakışları örgüt içerisindeki iletişimlerini artırarak iş tatmini düzeylerini de yükseltmektedir.

Çömen ve Öz (2012), tarafından örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak adına, konaklama yerlerinde çalışmakta olan bireyler üzerinde bir çalışma yapılmış ve bu çalışma neticesinde çalışanlarının örgütsel iletişimlerinin farklı boyutlarda olduğu ve her boyutunda iş tatminleri üzerinde etkilerinin farklı yönde olduğu gözlemlenmiştir.

Kakakhel vd. (2015), birlikte yaptıkları bu çalışma örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek içindir. Yapılan analizler neticesinde örgütsel iletişimin iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışma ortamının fiziki yapısının da iki kavram arasında güçsüz bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Hancı (2019), Kamu kurumlarında 250 kamu çalışanı üzerinde yaptığı çalışma ile örgüt içindeki iletişimin önemini örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyle incelemeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, iletişimin boyutlarıyla iş tatmini arasında bir ilişki saptanmış ve çalışma ile örgütte çalışanların daha mutlu olması adına dikkat çekeceği öngörülmüştür.



BÖLÜM V

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

5.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Sanayi devrimiyle beraber hızla büyüyen ve gelişen ekonomiler oluşmaya başlamış, dolayısıyla daha büyük ölçekli örgütler ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu örgütler sürekli olarak birbirleri ile bir rekabet halinde olmuştur. 1950'li yıllara kadar bu rekabet ortamında önemli olan her zaman örgütün çıkarları olmuş ve çalışanların değerleri, istekleri, duyguları göz ardı edilerek sadece bir araç olarak görülmüştür. Zamanla örgütlerin tek başlarına bir anlam ifade etmediği bunun yanında insan kavramının da önemli olduğu yavaş yavaş kabul edilmeye başlanmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramını 1956 yılında ilk kez Whyte ele almıştır. Daha sonra Porter, Steers, Mowday, Allen, Meyer gibi birçok kişi tarafından da çalışmalar yapılmıştır (Gül, 2002, s. 37).

5.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Günümüze kadar örgütsel bağlılık ile ilgili ortak bir uzlaşma sağlanmış olmasa da birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar içerisinde en çok kabul görenleri şu şekilde örneklendirebiliriz:

Örgütsel bağlılık, örgütün sahip olduğu değerlerin, belirlediği hedeflerin çalışanlar tarafından kabul görülmesi, bu hedefler doğrultusunda daha fazla mücadele içine girerek örgütteki varlığını devam ettirme isteğidir (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Örgütsel bağlılık, örgütte bulunan iş görenlerin işten ayrılma niyetlerini azaltan bir duygu olup aynı zamanda bu kişilerin örgüt ile oluşturdukları psikolojik ilişki olarak tanımlanır (Allen, Meyer, 1996).

Örgütsel bağlılık, çalışanların liderlerinin sahip olduğu görüşlerini kabul etmesi ve iletilen talimatları istek ve arzusuyla yerine getirme çabasıdır (Daft, 1994, s. 479).

Küreselleşen dünyada örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalmaları için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Şüphesiz örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak ise beşerî sermayesidir. Dolayısıyla insan faktörü ön plana

çıkılmaktadır. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi ve güçlü bir bağ kurması gerekir. Bu nedendir ki örgütsel bağlılığın önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır.

Örgütsel bağlılık gerek çalışanlar adına gerek örgüt adına olsun önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar. Örgüte karşı bağlılık derecesi yüksek olan çalışanlar örgütüne karşı güçlü bir aidiyet duyarak birlikte hareket edebilmektedir. Böylece örgütsel bağlılık başarı elde etmenin arkasındaki bir güç olarak karşımıza çıkar (İşcan, Naktiyok, 2004, s. 186).

Örgütlerine karşı bağlılık hisseden çalışanlar, kendi fikirlerinin örgüt açısından önemli olduğunu düşündükleri için rahatça dile getirebilmektedirler (Nelson, 1999, s.16).

Kişi örgüte karşı bağlı kaldıkça kendisini örgütün bir parçası olarak görmeye devam edecek ve örgütle daha uyumlu bir hale gelecektir. Bu durum örgütün işleyişini ve yöneticinin talimatlarının uygulanmasını kolaylaştırırken bir yandan da çalışanların birbirleri ile sosyal bir bağ kurmasını sağlamaktadır. Böylece hem iş görenler hem de yöneticiler açısından örgüt uzun süre çalışılabilecek bir yer haline gelmektedir (Gül, 2002, s.37-52).

Bu açıklamalardan yola çıkacak olursak özetle, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça örgütün hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba sarfederek örgüte katkıda bulunmakta, dolayısıyla örgütün verimliliğini arttırmaktadır (Gündoğan, 2009, s.8-9).

5.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Allen ve Meyer, (1991), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık yaklaşımını incelemişler ve çalışmalarında duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç bileşen içeren çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir (Abdul Karim, Mohammd Noor, 2006, s. 91). Bu modelde duygusal bağlılık boyutu çalışanın örgüt ile özdeşleşmesini ve örgüte katılımını, devam bağlılığı örgütten ayrılması halinde algılanan maliyet unsurunu, normatif bağlılık ise örgüte karşı duyulan yükümlülükleri ifade eder (Taşkın, Dilek, 2010, s. 39).

Allen Meyer modeline göre, çalışanlar duygusal bağlılıkta kendi arzu ve isteklerinden, devam bağlılığında ihtiyaç duyduklarından dolayı ve normatif bağlılıkta ise zorunluluk hissettikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Gürbüz, Sait, 2006, s.59).

5.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların örgütlerine karşı duygusal bir bağ hissetmesi sonucunda örgütte var olma isteğidir (Meyer, Allen, 1997, s. 11). Başka bir ifade ile, çalışanların daha güçlü bir aidiyet duygusu hissederek örgütle bütünleşmesini ifade eder. Bu nedenden ötürü işletmelerin çalışanlar arasında en çok geliştirmek istedikleri bağlılık unsurudur.

Duygusal bağlılık, bireylerin kendi arzuları doğrultusunda belirlendiğinden dolayı diğer unsurlara göre daha bireysel inançlar, değerler ve motivasyonlar çerçevesinde şekillenir (Neubert, Halbesleben, 2014).

Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışan, ekonomik çıkarları arzulamaktan çok örgütün değerlerini benimseyip örgüt ile özdeşleşerek örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarf edecek ve örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bu durumda çalışan örgütün elde edeceği başarıları kendi başarısı ya da oluşan zararları kendi hatası olarak kabul edecektir (Baysal, Paksoy, 1999, s. 227).

5.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı aynı zamanda literatürde zorunluluk bağlılığı olarakta bilinmektedir. Çalışanlar işten ayrılacakları vakit katlanmak zorunda olduğu birtakım maliyetlere dayanan bağlılıktır. Bu maliyetler, çalışanların örgütte kalıp kalmayacağını belirlemede rol oynamaktadır (Durukan, Akyürek, Coşkun, 2010, s. 416).

Devam bağlılığı iki ayrı olgunun sonucunda meydana gelebilir. Birincisi uygun iş alternatiflerinin olmaması yani bireyin sahip olduğu eğitim, yetenek ve tecrübelerine uygun bir işletme bulamaması, ikincisi ise bireyin örgütte yaptığı statü, tazminat, kıdem, prim hakları gibi yatırımlardır (Mercan, 2006).

Kavramlardan yola çıkarak bu bağlılığın daha çok ekonomik unsurlar içerdiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla yüksek ödül sistemine sahip olan örgütlerde bağlılık yüksek olacaktır.

5.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı duyduğu sorumluluktan dolayı meydana gelen bir inançtır. Çalışan örgütte kalmayı bir mecburiyet olarak görür (Allen, Meyer, 1990).

Bu bağıllık boyutu zorunluluk halinden ortaya çıkmaktadır. Normatif bağıllığın oluşumunda şahsi kazançlar değil, ahlaki inanışlar etkilidir ve bunda toplumsal bağıllığın rolü büyüktür (Powel, Meyer, 2003, s.159).

Çalışanlar buldukları örgütün kendileri için bir yarar sağladığı düşüncesinden dolayı örgütlerine karşı sadakat göstermek zorunda olduğuna inanırlar. Böylece çalışanlar minnet duydukları örgüte karşı daha bağıllı hale gelirler (Kurtulmuş, Kinay, Gündaş, 2012 s.2005; Bayram, 2005, s.133).

5.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Çalışanlar açısından örgütsel bağıllığın belirleyici faktörleri; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç farklı gruba ayırabiliriz (Mowday vd., 1982).

5.4.1. Kişisel Faktörler

Bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hali ve hizmet süresi gibi demografik özellikleri örgütsel bağıllığın belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Bakan, 2011). Çalışanların sahip olduğu bu özellikler bağıllığın gelişmesinde olumlu bir etki meydana getirmesinin yanında olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (Bal, 2020).

5.4.1.1. Yaş

Yapılan çalışmalar neticesinde, örgütsel bağıllık ile yaş arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Daha küçük yaşta olan çalışanlar yaşça büyük olanlara nispeten örgüte karşı daha az aidiyet duygusuna sahiptir. Bu sonucun en önemli nedenlerinden birisi, kişilerin yaş ilerledikçe mevcut işini terk ederek yeni bir iş bulma konusunda gençlere nazaran daha fazla sıkıntı yaşayacakları düşüncesinden dolayı seçim haklarının pek olmaması olarak görülmektedir (Luthans, Baack, Taylor, 1987).

Genç çalışanlar örgütte gerek yöneticiler gerekse diğer çalışanlarla iletişim süreçlerine ve dolayısıyla sosyalleşmeye daha ilgilidirler, bu nedenle beklentilerinin karşılanması da zor olduğundan bağıllık duyguları düşük olacaktır. Buna karşın, yaşı büyük olan çalışanların sadece iş ve çalışma disiplinine odaklanıp örgütsel iletişimden ekstra bir beklenti içinde olmamalarından dolayı bağıllık düzeyleri daha yüksek olacaktır.

Başka bir etki olarak, örgüt içerisinde bulunan çalışanların birbirleri arasındaki yaş

farkının artması örgütsel sosyalleşme ve birliktelik oluşumunu güçleştirerek örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilmektedir (Ahmed, 2004, s.75).

5.4.1.2. Cinsiyet

Yapılan Çalışmalar neticesinde, kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılıkları ile ilgili olarak ortak bir sonuca varılamamıştır. Kimi araştırmalara göre kadınlar erkeklere oranla daha bağlı kimilerine göre ise bu durum tam tersidir.

Kadın çalışanların bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri sürenler, kadınların karşılaştıkları problemlerin motivasyonlarını arttırdıklarını aynı zamanda sürekli iş değiştirmeksizin istikrarlı olduklarını savunurlar. Bunun yanında kadın çalışanların erkeklere oranla daha az bağlı olduklarını ileri sürenler ise kadınların asli görevi ev işleri ve çocuk bakmak olduğu için örgüte karşı hissettikleri duygular arka planda kalmakta olduğunu söylerler (Güllüoğlu, 2010, 75-76).

Cinsiyet farklılığından dolayı kadın ve erkek çalışanların istek ve arzuları da birbirinden farklılık göstermektedir. Kadınlar genellikle çalışma şartları ve bireyler arası ilişkilere önem vermekte iken erkekler daha çok kariyer ve ücret gibi konulara öncelik vermektedir (Kirel, 1999, s. 117).

5.4.1.3. Eğitim Seviyesi

Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Bunun altındaki en önemli sebeplerden birisi, çalışanın eğitim seviyesi arttıkça maddi ve manevi daha fazla bir beklenti içine girmektedir. Aynı zamanda donanımlı olduğu için alternatif iş imkanları artacaktır (Çöl, Gül, 2005, s. 295). Bireyin kendi kariyeri örgütten önce geleceği için örgüte karşı bağlılık düzeyleri de düşük olacaktır. Diğer bir sebep olarak, az eğitim almış insanların örgütten ayrıldıktan sonra iş imkanları az olduğu için örgüte karşı bağlı kalmayı seçerler.

5.4.1.4. Medeni Hal

Evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun altındaki en önemli neden kuşkusuz ekonomik faktörlerdir (Ağyüz, 2013, s.53). Evli çalışanlar açısından baktığımızda sadece kendi sorumluluğu

olmadıkları için başka bir işe geçmedeki maddi ve zaman maliyetleri bekarlara oranla daha fazla olacaktır. Dolayısıyla bekarlar iş değiştirme konusunda rahat karar alabileceklerdir. Bu yüzden evli bireylerin bağlılık seviyeleri yüksek olacaktır.

5.4.1.5. Çalışma Süresi

Çalışma süresi arttıkça çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık seviyesi de artmaktadır. Çünkü süreleri arttıkça emeklilik maaşları, tatil imkanları vb. gibi menfaatleri de artacaktır. Başka bir etki olarak ta bireylerin o örgüte özgü birtakım beceriler elde etmeleri bağlılıklarının artmasına neden olacaktır (Çırpan, 1999).

Aynı örgütte uzun süre kalan çalışanlar örgütün sahip olduğu değerleri, vizyonu, hedefleri daha iyi anlama imkanına sahip olduğundan kendince benimseyerek bağlılıkları artacaktır. Ayrıca kişilerin çalışma süreleri arttıkça güven hisleri ve rahatlık dereceleri artacak ve örgütsel bağlılık düzeyleri artacaktır (Akbaş, 2008).

5.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde bulunan çeşitli faktörlerden dolayı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri değişiklik gösterebilmektedir.

5.4.2.1. İşin Niteliği

Çalışanların sahip olduğu işin niteliği daha kapsamlı oldukça örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir. Yetki ve sorumluluklarının çeşitliliği arttıkça çalışanlar fazla mücadele içine girecek ve böylece daha fazla bağlılık duygusu sergileyeceklerdir (Maxwell, Steele, 2003, s. 362).

Çalışanın içinde bulunduğu beklentileri ile işin niteliği uyduğu sürece ve çalışan becerilerini bu yönde sergiledikçe bağlılık seviyesi artacaktır (Cengiz, 2000).

5.4.2.2. Yönetim

Yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları da örgütsel bağlılık üzerinde etki gösterebilmektedir. Katılıma izin vermeyen, katı kuralları ve sert bir hiyerarşisi olan yönetimlerde bağlılık düzeyi düşük olacağı gibi katılıma izin veren, değişime açık,

çalışanlara sorumluluk yükleyen esnek bir yönetime sahip örgütlerde de bağlılık duygusu yüksek olacaktır (İnce, Gül, 2005, s. 72).

5.4.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerden bir diğeri aldıkları ücretlerdir. Örgütün sunduğu ücret düzeyi ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Buck, Watson, 2002, s. 186).

Yönetimin ücret konusunda adaletli davranması ve çalışanlar tarafından da bu adaletin olduğuna inanılması örgütsel bağlılığı arttıracaktır (Cohen, 1992, s. 542-543).

Yapılan iş ile ücret arasında bir uyumun olması ve örgüt tarafından verilecek ödüller bağlılığı arttırmaktadır. Bireylerin prim ve ikramiye gibi ekstra ücretlerde bulunan örgütlerde çalışma isteklerini arttırdıkları aşikardır. Ayrıca ücretin zamanında ve taahhüt edildiği gibi ödenmesi de motivasyonu artırarak örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir (İnce, Gül, 2005, s. 73).

5.4.2.4. Takım Çalışması

Takım çalışmasını özetle, çalışanların bir araya gelerek bir amaç için birlikte hareket etmesi olarak tanımlayabiliriz. Literatürde takım çalışmasının örgütsel bağlılığı azaltıcı yönde bir etkisi olduğu sonucuna rastlanmamaktadır. Aksine çalışanların birbirleriyle, yöneticilerle ve örgütle olan tutumlarını geliştirmesinden dolayı örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Altınbaş, 2008, s. 17).

Takım çalışması örgüt içerisinde daha güçlü bir arkadaşlık bağı oluşmasına yardımcı olur. Bu tür etkileşimler örgütsel bağlılığı arttıran ilişkilere (Welsch, Lavan, 1981).

5.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel Bağlılığın oluşumu için en önemli faktörlerden birisi çalışanların çalıştığı örgütün adaletli olduğu düşüncesidir (Yazıcıoğlu, Topaloğlu, 2009, s. 4). Bireyler adalet duygusunu hissettikleri zaman aidiyetleri artacak ve örgütün hedefleri için daha fazla çaba içerisine gireceklerdir. Aksi durumda ise çalışanların bağlılık düzeyleri daha düşük olacak ve performansları azalacaktır (Gündoğan, 2009, s. 34-35).

5.4.2.6. Örgüt Kültürü

Örgütsel kültürü genel anlamda tanımlayacak olursak, örgüt içerisinde paylaşılan değerler, sahip olunan inançlar, ilişki kalıpları ve davranış biçimleri şeklinde oluşmaktadır (Lok, Crawford, 1999). Çalışanlar örgütün sahip olduğu bu öğeleri benimseyip kendi inanç ve değerleriyle bağdaştırdığı zaman örgütsel bağlılıklarını arttıracaklardır.

5.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Çalışanların bağlılıkları doğrudan örgütle alakalı olmayıp zaman zaman dış çevre faktörlerden de olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir.

5.4.3.1. Alternatif İş İmkanları

Örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen en önemli faktörlerden biriside, bireylerin sahip oldukları alternatif iş olanaklarıdır. İş olanaklarının fazla olduğu sektörlerde çalışanlar kolay iş bulabilecekleri düşüncesinde oldukları için örgütlerine karşı daha az bir bağlılık gösterirken iş olanakları düşük sektörlerde işini kaybetme korkusuyla çalışanlar bağlılık seviyelerini arttırmaya çalışırlar (Aydoğan, 2010, s. 65). En çok ta düşük ücretlerle işe başlayan çalışanların başka iş alternatiflerinin olmasını bilmesi örgütsel bağlılığa negatif bir etkide bulunacaktır (Karaca, 2001, s. 62).

5.4.3.2. Profesyonellik

Profesyonel kişiler mesleki beceri ve tekniklerine göre kendi kurallarını koyup bağımsız bir şekilde hareket ederler. Çalıştıkları örgüt bu bireylerin mesleki becerilerine olumlu bir etki oluşturabiliyorsa çalışanların bağlılık düzeyleri yüksek aksi durumda ise düşük olacaktır (Saldamlı, 2009, s. 39).

5.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Alan yazımızda da bahsettiğimiz üzere, örgütsel bağlılık düzeyleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere birçok faktörlerle şekillenmektedir. Bu faktörlerle beraber

örgütsel bağlılık, bağlılık derecesine göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütün sahip olduğu değerlerin, hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesi bağlılık seviyesini yükseltecek ve dolayısıyla çalışanların performanslarını, örgütte kalma istekleri gibi bireysel bağlılıkları arttırırken örgüt içerisindeki verimlilikte sağlanmış olacaktır. Tersine bir durumda ise, bağlılık düzeyleri düşük olduğundan çalışanların iş değiştirme ve devamsızlık duyguları yükselecek bu da örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyecektir (Balay, 2014).

Genel olarak baktığımızda örgütsel bağlılığın sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

5.5.1. Performans

Performansı, sahip olunan hedeflere ulaşılabilirlik seviyesinin ölçülmesi olarak tanımlayabiliriz (Özer, 2009, s. 4). Performans birey açısından önemli olduğu kadar örgütün amaçlarına ulaşmasında da çok önemli bir etkidir (Bayram, 2006, s. 48).

Literatüre baktığımızda hâkim olan görüş örgütsel bağlılık ile performans arasındaki doğru yönlü bir ilişki olması yönündedir. Örgütle özdeşleşebilen ve örgüte karşı bir bağlılık duyan çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek performans sergileyeceği savunulmaktadır (Bakan, 2011, s. 217).

5.5.2. Devamsızlık

Örgütlerdeki devamsızlık mazeretli ve mazeretsiz olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Mazeretli devamsızlık bir gereklilik hali iken mazeretsiz devamsızlık tamamen örgütten habersiz keyfi yapılan bir devamsızlık türüdür.

Sürekli devamsızlıkta bulunan bireyler örgütlerine karşı problem oluşturmakla beraber çalışan için maliyeti yüksek olan bir davranıştır (Sagie, 1998, s. 156). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların devamsızlıkları önemli bir ölçüde azalma göstermektedir (Mathieu, Zajac, 1990, s. 191).

5.5.3. İş Stresi

Stresi, insanların algıladıkları zorluklar ve sıkıntılar olarak tanımlayabiliriz. İş hayatı da stresi tetikleyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bireyler zamanının büyük

bir dilimini Örgüt içerisinde geçirdikleri için burada yaşadıkları sorunlardan dolayı bireylerin davranışlarında birtakım olumsuzluklar meydana gelebilmektedir (Şimşek, Tahir, Çelik, 2005, s. 252).

Bazı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın çalışanları stresten ve stresin neden olduğu negatif durumlardan koruduğu ileri sürülürken, bazı araştırmalar sonucunda ise, bağlılık seviyesi yüksek olan bireylerin diğerlerine göre stresin olumsuz etkilerini daha fazla hissettikleri savunulmuştur (Leong, Furnham, Cooper, 1996, s. 1347).

3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük, bağlılık düzeyleri düşük olan iş görenlerin ise daha çok işten ayrılma niyetinde oldukları gözlemlenmektedir (Aydoğan, 2018, s. 114).

5.6. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Çalışmaları

Akbaş (2008), Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde bir araştırma çalışması gerçekleştirmiş. Bu çalışma tüm ülkede hizmet veren bir bankanın Konya' da bulunan şubelerindeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bulgular spss 15 windows programı ile değerlendirilip sonuç olarak çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları iletişimin örgüte karşı duydukları bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Kıraç (2012), çalışmasının amacı örgütsel iletişim ile çalışanlarının bağlılıklarının nasıl şekillendiğini incelemektir. Çalışma sonucunda olumlu bir iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği gözlemlenmiştir. Denizli Türk Telekom il müdürlüğünde çalışanlar üzerinde yapılan anketler spss programı kapsamında incelenerek bu sonuca ulaşılmıştır.

Yıldız (2019), örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve örgütsel iletişimin etkisini incelemeye yönelik yaptığı çalışmasında, örgütsel güven ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunup, devam bağlılığı arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Örgütsel iletişim ile bu üç bağlılık türü arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çöllü ve Summak (2010), çalışanların etkin bir şekilde iş birliği içinde olmaları ancak güçlü bir iletişim ile sağlanır düşüncesiyle yapılan bu çalışmada örgütsel bağlılığın unsurları ile iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bektaşoğlu ve Şengün (2020), sağlık sektörü üzerinde yaptıkları çalışma ile örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu anlamda örgüt içerisinde olumlu bir iletişimin örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde bir etki eden bir unsur olduğu görülmüştür. Toplamda 118 sağlık çalışanı arasında yapılan araştırmada çalışanların örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık seviyelerinin farklı olduğu tespit edilmiştir.

Baltacı, Tiyek, Burgazoğlu (2016), örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi çalışan performansı ve motivasyon faktörleri ile ele almışlardır. Bahsi geçen faktörlerle iletişim arasındaki ilişkiler sosyal hizmet işletmeleri üzerinde ele alınmıştır. Çalışma sonucuna göre örgütsel iletişim ile bağlılık düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Saltık, Ünsar, Oğuzhan (2015), Yaptıkları çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel iletişimlerinin, örgüte karşı duydukları bağlılıklarına etkisi incelemişlerdir. Devlet üniversitesinde toplamda 350 kişiye uygulanmış olup demografik değişkenlerle iletişim ve bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Karasu (2021), turizm sektörü üzerinde yaptığı çalışmanın örgütsel iletişim ile çalışanların bağlılık duyguları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. İzmir’de 8 otelde yapılan çalışmalar neticesinde, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Demirbağ ve Gümüş (2024), örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma kamu kurumlarında çalışan 114 büro personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bahsi geçen bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çalışanların örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duygusu içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Erbaş (2008), yönetici ile çalışan arasındaki iletişim kalitesinin örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapmıştır. İstanbul’da bir bankanın 11 şubesinde yapılan çalışma neticesinde üst yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinin örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur.

Nurdoğan, Işık ve Öztürk (2023), yaptıkları çalışmada örgütsel iletişim ikliminin sendikaya bağlılık üzerindeki etkisinde işgören sessizliğinin aracı rolü araştırılmıştır. Bu çalışma kamu kurumlarında 327 kişi üzerinde yapılmış ve çalışma sonucunda, örgütsel iletişimin bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve çalışan sessizliğinin de tam aracılık rolü olduğu görülmüştür.

BÖLÜM VI

YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Adana İli sınırları içerisinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kamu personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiş olan toplam 429 kişiden oluşmaktadır.

6.2. Verilerin toplanması

Çalışmada kullanılmak için ihtiyaç duyulan veriler anket yarımıyla elde edilmiştir. Bu çerçevede katılımcıların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatminine karşı görüşlerine ilişkin bilgilerin yer aldığı bir anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu anketler hem yüz yüze hem de zaman maliyeti göz önüne alınarak online şekilde uygulanmıştır. Ayrıca anketler katılımcılara sunulmadan önce bu çalışma ile ilgili olan tüm bilgilendirmeler detaylı olarak yapılmıştır.

6.3. Çalışmanın Etik Kurulu

Etik Bilim Kurulu'nun yaptığı incelemeler sonucunda yapılacak olan çalışma uygun bulunmuş olup, 21.05.2024 tarihli E-58565088 sayılı onay alınmıştır. Araştırma boyunca etik ilkelere bağlı kalınmış ve çalışma titizlikle yürütülmüştür. Araştırma neticesinde elde edilen veriler sadece akademik çalışmalarda kullanılmak üzere üçüncü kişilerden saklanarak katılımcıların gizliliği korunacaktır.

6.4. Anket Formu ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılara ait veriler anket yardımıyla elde edilmiştir. Anket formu 5'li likert ölçeği ile oluşturulmuştur. Bu doğrultuda; 1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = kararsızım, 4 = katılıyorum, 5 = kesinlikle

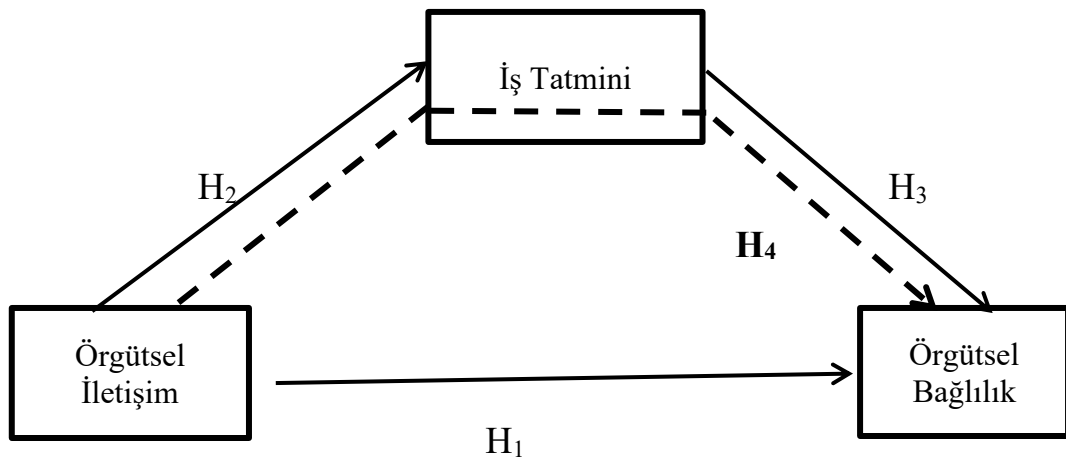
katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formuna yer verilmiştir. Bu form, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışılan yıl olmak üzere 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde, Abubakar ce Che Su (2013) çalışmasından alınan örgütsel iletişim ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek toplamda 9 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılacak ölçek yer almakta ve bu ölçek Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş 6 sorudan oluşmaktadır. Anketin dördüncü ve son bölümünde ise iş tatmini ölçeğine yer verilmiştir. İş tatminini ölçmek için kullanılan ölçek ise, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe güvenilirliği ve geçerliliği Şeşen (2010) tarafından yapılmış olup ölçekte toplamda 5 madde yer almaktadır.

6.5. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın ilk bölümünde bahsedildiği üzere bu çalışmanın temel amacı; örgütsel iletişimin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmanın modeline göre örgütsel iletişim bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ise bağımlı değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramsal modelde bulunan tüm değişkenler tek boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmanın kavramsal modeli şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

6.6. Hipotezler

Literatürde yer alan çalışmalardan yola çıkılarak ve yukarıda adı geçen ölçeklere bağlı kalınacak biçimde araştırmanın amaçları doğrultusunda ve Şekil 1’de belirtilen kavramsal modelin çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H1: Örgütsel iletişim örgütsel bağlılığı pozitif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir.

H2: Örgütsel iletişim iş tatminini pozitif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir.

H3: İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir.

H4: Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır.

6.7. Yöntem

Verilerin analizi SPSS ve AMOS programları ile yapılmış olup, %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla normal dağılım testi yapılmıştır. Bu test neticesinde basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olduğu saptanmıştır.

Çalışanların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarına yönelik görüşlerinin arasında farklılık olup olmadığı iki grup içeren değişkenlerde t-testi, ikiden fazla grup içeren değişkenlerde ise ANOVA testi analizleri ile yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini hesaplamak adına doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Aynı zamanda Cronbach’s Alfa katsayısına ve ölçeklerin bileşen geçerliliği için ortalama açıklanan varyans (AVE) ile bileşen güvenilirliği (CR) değerlerine bakılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) kapsamında yol analizi uygulanmıştır. Yol analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Bu modelde bağımlı ve bağımsız değişken olmayıp etkileyen ve etkilenen tanımlamalar tercih edilmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda hipotezler test edilmiş olup daha sonra örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır.

BÖLÜM VII

BULGULAR

7.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin testi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA birden fazla değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişken) gerçekteki verilerle nasıl bir uyum gösterdiğini değerlendiren bir analizdir. Bu analiz daha önceden belirlenmiş bir yapının doğruluğunu test etmek için yapılmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizinde birçok uyum endeksi kullanılarak modelin geçerliliği ölçülmektedir. Bu indeksler, Ki Kare Değeri (X^2), Serbestlik Derecesi (DF), Normlaştırılmış Ki Kare Değeri (X^2/DF), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA).

Tablo 1

Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyi Uyum Kabul Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's alfa katsayısı ile test edilmiştir. Cronbach's alfa katsayısı 0-1 arasında değişmektedir. Bu doğrultuda değerlendirdiğimizde “0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük bir güvenilirliğe sahip, 0.60 < 0.80 arası elde edilen sonuçlara göre ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1 arasında ise ölçek yüksek bir güvenilirliğe sahiptir.” (Tavşancıl, 2005).

7.1.1. Örgütsel İletişim Ölçeği ve DFA Uyum İndeksleri

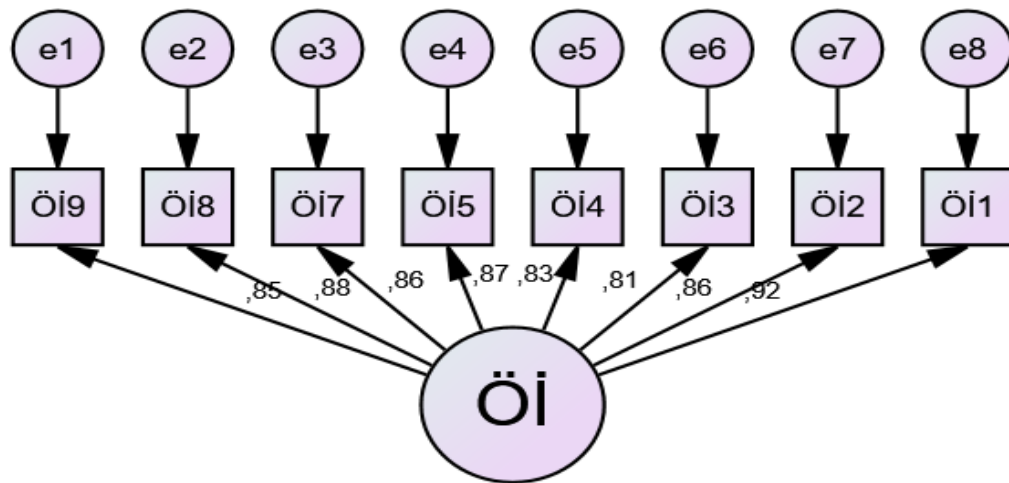
Örgütsel iletişim ölçeğine dair doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri ile ölçeğin bileşik geçerlilik ve güvenirlik analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıda tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

Örgütsel İletişim Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Örgütsel İletişim
X ²	X	X	53,316
DF	X	X	20
X ² / DF	≤ 3	≤ 5	2,666
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,024
GFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,971
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,948
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,984
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,986
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,990
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,062

Tablo 2’de de görüldüğü üzere örgütsel iletişim ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin hepsi sağlanmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.



Şekil 2. Örgütsel İletişim Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 3

Örgütsel İletişim Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
Öİ1	,917
Öİ2	,861
Öİ3	,815
Öİ4	,832
Öİ5	,867
Öİ7	,858
Öİ8	,875
Öİ9	,853

Tablo 3'te faktör yüklerinin özeti yer almaktadır. Ölçekte toplamda 9 madde bulunmaktadır. Ancak analiz bulgularına göre örgütsel iletişim ölçeğinin altıncı maddesi (Öİ6) faktör yükünün düşük olmasından dolayı analizden çıkartılmıştır. Kalan 8 maddeye ilişkin faktör yüklerine baktığımızda 0,815 ile 0,971 arasında değiştiğini görmekteyiz. Dolayısıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

Örgütsel iletişim ölçeğinin bileşen geçerlilik ve güvenilirliği aşağıda tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel İletişim Ölçeğinin Bileşik Geçerlilik, Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	CR	AVE
Örgütsel İletişim	8	0,952	0,973	0,84

Tablo 4' e göre baktığımızda 8 madde üzerinden değerlendirilen örgütsel iletişim ölçeğinin bileşik geçerlilik (CR=0,973) katsayısının 0,700'den büyük ve açıklanan ortalama varyansın (AVE=0,84) 0,500'den büyük olması gerekmektedir. Yukarıdaki sonuçlara göre değerlendirdiğimizde birleşik geçerlilik sağlanmıştır.

Analiz sonucunda bulunan Cronbach Alfa değeri (0,952) ise 0,800'den büyük olduğu için ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir.

7.1.2. İş Tatmini Ölçeği ve DFA Uyum İndeksleri

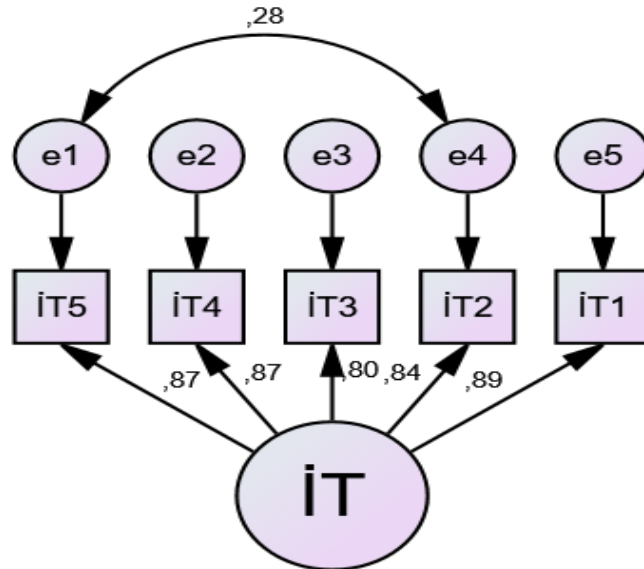
İş Tatmini ölçeğine dair doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri ile ölçeğin bileşik geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıda tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5

İş Tatmini Ölçeği ve DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İş Tatmini
X ²	X	X	9,939
DF	X	X	4
X ² / DF	≤ 3	≤ 5	2,485
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08	0,017
GFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,991
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85	0,966
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,994
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90	0,992
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90	0,997
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08	0,059

Tablo 5 sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde uyum indekslerinin hepsi sağlanmış olup ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. İş tatmini ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.



Şekil 3. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 3'e görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizleri yapılırken iş tatmini ölçeğinin uyum indekslerinin sağlanabilmesi açısından ikinci ve beşinci maddelerin hata terimleri arasında bir modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiştir. Diğer yandan şekil 3 üzerinde gösterilen iş tatmini ölçek maddelerinin faktör yüklerinin ortalaması aşağıda yer alan tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6

İş Tatmini Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
İT1	,893
İT2	,844
İT3	,800
İT4	,867
İT5	,869

Tablo 6'da hazırlanan iş tatmini ölçek maddelerin faktör yükleri 0,800 ile 0,893 arasında yer almaktadır. Ölçekte toplam 5 madde yer almakta olup herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Bu doğrultuda sonuçları ele aldığımızda doğrulayıcı faktör analizi ile iş tatmini ölçeğinin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

İş Tatmini ölçeğinin bileşen geçerlilik ve güvenilirliği aşağıda tablo 7'da gösterilmiştir.

Tablo 7

İş Tatmini Ölçeğinin Bileşik Geçerlilik, Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	CR	AVE
İş Tatmini	5	0,934	0,908	0,731

Tablo 7'deki sonuçlara göre 5 madde üzerinden değerlendirilen iş tatmini ölçeğinin bileşik geçerlilik (CR=0,908) katsayısının 0,700'den büyük ve açıklanan ortalama varyansın (AVE=0,731) 0,500'den büyük olması gerekmektedir. Yukarıdaki sonuçlara göre değerlendirdiğimizde bileşik geçerlilik sağlanmıştır.

Tablo 7'deki diğer bir sonuca baktığımızda Cronbach Alfa değerinin de (0,934) 0,800'den büyük olmasından dolayı iş tatmini ölçeğinin güvenilirliği çok yüksek çıkmıştır.

7.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve DFA Uyum İndeksleri

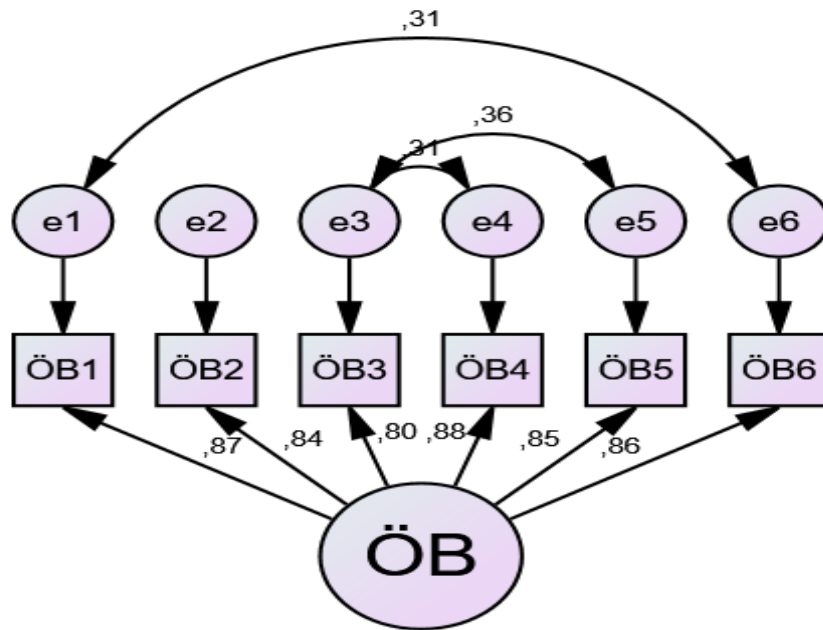
Örgütsel bağlılık ölçeğine dair doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyum indeksleri ile ölçeğin bileşik geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda gösterilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri aşağıda tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Örgütsel Bağlılık
χ^2	X	X		13,956
DF	X	X		6
χ^2 / DF	≤ 3	≤ 5		2,326
RMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$		0,016
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$		0,990
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$		0,965
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$		0,994
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$		0,992
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$		0,997
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$		0,056

Tablo 8’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin hepsi sağlanmıştır. Ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamış olup örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 4' te de görüldüğü üzere DFA uyum indekslerine ilişkin değerlerin sağlanabilmesi için ölçeğin birinci ve altıncı maddesi, üçüncü ve beşinci maddesi, üçüncü ve dördüncü maddesinin hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Ayrıca yine şekil 4' de görülen ölçek maddelerinin faktör yüklerine ortalamasına ait özet aşağıda bulunan tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9

Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
ÖB1	,874
ÖB2	,841
ÖB3	,802
ÖB4	,882
ÖB5	,852
ÖB6	,859

Tablo 9'u incelediğimizde örgütsel bağlılık ölçeğinin maddelerine ait faktör yüklerinin özetini görebilmekteyiz. Ölçekte toplamda 6 madde bulunmaktadır ve hiçbir madde çıkarılmamıştır. Bu maddeleri incelediğimizde faktör yükleri 0,802 ile 0,882 arasında değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda ölçeğin tek boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin bileşen geçerlilik ve güvenilirliği aşağıda tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Bileşik Geçerlilik, Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	CR	AVE
Örgütsel Bağlılık	6	0,944	0,95	0,853

Tablo 10'daki sonuçlara göre 6 madde üzerinden değerlendirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin bileşik geçerlilik (CR=0,95) katsayısının 0,700'den büyük ve açıklanan ortalama varyansın (AVE=0,853) 0,500'den büyük olması gerekmektedir. Yukarıdaki sonuçlara göre değerlendirdiğimizde bileşik geçerlilik sağlanmıştır.

Analiz sonucunda bulunan Cronbach Alfa değeri (0,944) ise 0,800'den büyük olduğu için ölçeğin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur.

7.2. Katılımcıların Demografik Profili

Katılımcılara ait demografik bulgular aşağıda Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11

Katılımcıların Demografik Profili

		N	%
Cinsiyet	Kadın	218	50,8
	Erkek	211	49,2
	Toplam	429	100
Yaş	18-30	151	35,2
	31-40	122	28,4
	41-50	84	19,6
	51+	72	16,8
	Toplam	429	100
Medeni Durum	Evli	260	60,6
	Bekar	169	39,4
	Toplam	429	100
Eğitim	Lise	67	15,6
	Ön Lisans	123	28,7
	Üniversite	177	41,3
	Yüksek Lisans/Doktora	62	14,5
	Toplam	429	100
Çalışma Süresi	1 yıldan az	48	11,2
	1-3 yıl	105	24,5
	4-6 yıl	100	23,3
	7-9 yıl	62	14,5
	10 yıl ve üzeri	114	26,6
	Toplam	429	100

Bu araştırmada katılımcıların demografik özellikleri şu şekildedir: Cinsiyet dağılımına baktığımızda, katılımcıların %50,8’i kadın, %49,2’si ise erkektir. Yaş grupları ile ilgili dağılımına baktığımızda, katılımcıların %35,2’si 18 ile 30 yaş aralığında, %28,4’ü 31 ile 40 yaş aralığında, %19,6’sı 41 ile 50 yaş aralığında ve %16,8’i ise 51 ve daha üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %60,6’sının evli, %39,4’ünün ise bekar olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumlarına göre incelediğimizde, katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu olup (41,3), onu sırasıyla ön lisans (28,7), lise (15,6) ve yüksek lisans veya doktora (14,5) mezunu takip etmektedir. Çalışma sürelerine göre katılımcıların %11,2’si 1 yıldan az, %24,5’i 1 ile 3 yıl arası, %23,3’ünün 4 ile 6 yıl arası, %14,5’i 7-9 yıl ve %26,6’sınında 10 yıl ve daha fazla bir süre bu işyerinde çalışmaktadır.

7.3. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistiklere aşağıda Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12

Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Ölçek Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel İletişim	Çalıştığım kurumun yönetimi tarafından iletişim dikkate alınır.	3,391	1,261
	Kurum içi iletişim, hedeflerin gerçekleşmesi için çalışmalarda bir motivasyon ve istek oluşturur.	3,259	1,338
	Çalıştığım kurumda çalışanların geri bildirimini yönetim tarafından değerlendirilir.	3,159	1,242
	Kurum içi iletişim genel olarak sağlıklı bir biçimde yürümektedir.	3,289	1,142
	Çalıştığım kurumda, iletişimde samimiyet vardır.	3,153	1,273
	Çalıştığım kurumda dolaylı talimatlar verilir.	2,951	1,041
	Çalıştığım kurumda talimatlar nezaketli bir biçimde verilir.	3,376	1,187
	Çatışmaların azaltılması için çalıştığım kurumda etkili bir iletişim vardır.	3,184	1,248
Toplam	İdarecinin / Amirin çalışanları daha iyi anlaması için iyi bir iletişim vardır.	3,251	1,227
Örgütsel Bağlılık	Kariyerimin geri kalanını çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,286	1,287
	Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim olarak hissediyorum.	3,172	1,335
	Çalıştığım kuruma karşı çok güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.	2,708	1,206
	Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	2,522	1,468
	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	2,741	1,407
	Çalıştığım kurum benim için büyük bir kişisel anlam taşıyor.	3,170	1,115
	Toplam		2,933
İş Tatmini	İşim benim için bir hobi gibidir.	3,345	1,299
	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	3,086	1,309
	İşimden çok keyif alıyorum.	3,219	1,201
	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	3,277	1,278
	Mevcut işimin bulabileceğim işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	3,121	1,305
Toplam		3,209	1,278

Örgütsel İletişim Ölçeği

- En düşük ortalama: 2,951 ortalaması ile ‘‘Çalıştığım kurumda dolaylı talimatlar verilir’’ maddesi en düşük ortalamaya sahip maddedir.
- En yüksek ortalama: 3,391 ortalaması ile ‘‘Çalıştığım kurumun yönetimi tarafından iletişim dikkate alınır’’ en yüksek ortalamaya sahip maddedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

- En düşük ortalama: 2,522 ortalama ile ‘‘Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum’’ en düşük ortalamaya sahip maddedir.
- En yüksek ortalama: 3,286 ortalama ile ‘‘Kariyerimin geri kalanını çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım’’ en yüksek ortalamaya sahip maddedir.

İş Tatmini Ölçeği

- En düşük ortalama: 3,086 ortalamasıyla ‘‘İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum’’ en düşük ortalamaya sahip maddedir.
- En yüksek ortalama: 3,345 ortalamasıyla ‘‘İşim benim için bir hobi gibidir’’ en yüksek ortalamaya sahip maddedir.

7.4. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri olan örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerine karşı pearson korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 13’ te gösterilmiştir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre $p < 0,01$, $p < 0,05$ anlamlı ilişki var, $p > 0,05$ ise anlamlı bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca $0 < r < 0,299$ zayıf, $0,300 < r < 0,599$ orta, $0,600 < r < 0,799$ güçlü ve $0,800 < r < 0,999$ çok güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. (r: Pearson Korelasyon Katsayısı).

Tablo 13

Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Örgütsel İletişim	Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini
Örgütsel İletişim	1	0,915**	0,893**
Örgütsel Bağlılık		1	0,922**
İş Tatmini			1

**Korelasyon $p < 0,01$ Düzeyinde Anlamlıdır.

Yukarıdaki Tablo 13' te görüldüğü üzere örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür ($p < 0,01$, $r = 0,915$). Ayrıca örgütsel iletişim ile iş tatmini değişkenlerinin korelasyon katsayılarına baktığımızda istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($p < 0,01$, $r = 0,893$). Son olarak, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki korelasyon sonucunda da diğerlerinde olduğu gibi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir ($p < 0,01$, $r = 0,922$).

7.5. Normallik Testi

Tablo 14

Değişkenlerin Ortalama, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	n	Min.	Max.	Mean	Skewness	Kurtosis
Örgütsel İletişim	429	1,00	5,00	3,23	-0,402	-1,383
Örgütsel Bağlılık	429	1,17	5,00	3,27	-0,361	-1,509
İş Tatmini	429	1,00	5,00	3,20	-0,391	-1,381

Tablo 14'te görüldüğü gibi $N=429$ ile örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinde, Skewness ve Kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerlerinin sıfırdan küçük negatif çarpıklık gösterdikleri ve bunun ayrıca $+2.0$ ile -2.0 arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda, George, D., ve Mallery, M. (2010)' a göre bu verilerin normal dağılım gösterdiğini söyleyebiliriz.

7.6. Karşılaştırmalı Analizler

Araştırmada katılımcıların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatminine yönelik görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiş olup aşağıda sırayla gösterilmiştir.

Tablo 15

Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	ss.	t	p
Örgütsel İletişim	Kadın	218	3,22	1,05	-0,158	0,875
	Erkek	211	3,23	1,01		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	218	3,25	1,15	-0,296	0,767
	Erkek	211	3,29	1,16		
İş Tatmini	Kadın	218	3,19	1,15	-0,249	0,804
	Erkek	211	3,22	1,12		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; bağımsız gruplar (t testi)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, yapılan t-testi sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algılarının cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermediği (p>0,05) saptanmıştır.

Tablo 16

Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Değişken	Medeni Durum	n	Ort.	ss.	t	p
Örgütsel İletişim	Evli	260	3,32	1,02	2,456	0,014
	Bekar	169	3,07	1,03		
Örgütsel Bağlılık	Evli	260	3,41	1,15	3,093	0,002
	Bekar	169	3,06	1,13		
İş Tatmini	Evli	260	3,32	1,13	2,717	0,007
	Bekar	169	3,02	1,12		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; bağımsız gruplar (t testi)

Tablo 16’da sunulan t-testi sonuçlarına dayanarak, medeni duruma göre evli ve bekar çalışanların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) farklar tespit edilmiştir. Buna göre evli bireylerin puan ortalamalarının üç ölçek içinde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17

Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişken	Yaş	N	Ort.	SS.	F	P
Örgütsel İletişim	18-30	151	3,06	1,05	9,99	0,000
	31-40	122	3,05	0,98		
	41-50	84	3,29	1,01		
	51 ve üstü	72	3,78	0,93		
Örgütsel Bağlılık	18-30	151	3,04	1,13	12,15	0,000
	31-40	122	3,04	1,11		
	41-50	84	3,50	1,11		
	51 ve üstü	72	3,87	1,06		
İş Tatmini	18-30	151	3,00	1,14	10,86	0,000
	31-40	122	2,98	1,11		
	41-50	84	3,41	1,04		
	51 ve üstü	72	3,78	1,03		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA

Tablo 17’de örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki yaş faktörüne göre incelenmiştir. Bu analizler çerçevesinde katılımcıların yaş kriterlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bu farklılıkların tespiti için Tukey testi uygulanmıştır. Değerlendirmelere göre, 18-30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralıklarının örgütsel iletişim düzeylerinin 51 ve üstü yaş grubu ile istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca 18-30 yaş aralığı ile 31-40 yaş grubundaki bireylerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş gruplarındaki bireylere göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 18

Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	SS.	F	P
Örgütsel İletişim	Lise	67	3,32	0,99	1,50	0,212
	Ön Lisans	123	3,17	1,03		
	Lisans	177	3,15	1,03		
	Yüksek lisans / Doktora	62	3,44	1,07		
Örgütsel Bağlılık	Lise	67	3,37	1,18	1,70	0,165
	Ön Lisans	123	3,22	1,14		
	Lisans	177	3,18	1,14		
	Yüksek lisans / Doktora	62	3,54	1,16		
İş Tatmini	Lise	67	3,24	1,15	1,60	0,188
	Ön Lisans	123	3,13	1,13		
	Lisans	177	3,15	1,12		
	Yüksek lisans / Doktora	62	3,48	1,15		

*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA

Eğitim düzeyleri farklı olan katılımcıların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 19

Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ölçek Puanlarının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ort.	SS.	F	P
Örgütsel İletişim	1 yıldan az	48	3,00	1,14	4,18	0,002
	1-3 yıl	105	3,03	1,03		
	4-6 yıl	100	3,13	0,98		
	7-9 yıl	62	3,40	0,95		
	10 ve üstü	114	3,49	1,02		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	48	2,89	1,21	6,00	0,000
	1-3 yıl	105	3,00	1,10		
	4-6 yıl	100	3,22	1,08		
	7-9 yıl	62	3,45	1,15		
	10 ve üstü	114	3,62	1,14		
İş Tatmini	1 yıldan az	48	2,98	1,32	3,69	0,008
	1-3 yıl	105	2,98	1,09		
	4-6 yıl	100	3,14	1,01		
	7-9 yıl	62	3,32	1,16		
	10 ve üstü	114	3,50	1,12		

* $p<0,05$ anlamlı fark var, $p>0,05$ anlamlı fark yok; tek yönlü ANOVA

Yapılan Anova testi sonucunda çalışma süreleri farklı olan katılımcıların örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılıklar Tukey testi yardımıyla ortaya konulmuştur. Bu analizler çerçevesinde 1-3 yıl arası çalışan bireylerin örgütsel iletişim, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin 10 ve daha fazla çalışan bireylere göre istatistiksel olarak farklılaştığı saptanmıştır. Diğer yandan 1 yıldan az süredir çalışanların örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık düzeylerinin 10 ve daha fazla yıl çalışanlara göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmüştür.

7.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek açısından yapısal eşitlik modeliyle (YEM) bir yol analizi uygulanmıştır. Bu yol analizi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli yöntemi ile değişkenlerin diğer değişkenlerle olan etkilerinin derecelerini ve aralarındaki illiyet bağlarını belirlemek adına kullanılır. Yapısal eşitlik modelinde bağımlı ve bağımsız değişkenler yerine “etkileyen” ve “etkilenen” değişken tanımları tercih edilmektedir. Çünkü bu modelde bir değişken

bağımlı değişken olduğu halde aynı zamanda bağımsız değişkende olabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Araştırmanın modeline göre örgütsel iletişim bu araştırmanın etkileyen değişkeni, örgütsel bağlılık etkilenen değişkeni ve model çerçevesinde bakıldığında iş tatmininin ise hem etkileyen hem de etkilenen (aracı) değişken olduğu görülür.

Araştırma için yapılacak olan yol analizinde, öncelikle hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Bu çerçevede uyum iyiliği testi ve regrasyon ağırlıkları hesaplanmıştır. Son olarak, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığına bakılmış ve araştırmanın sonunda ise araştırmanın kavramsal modeli test edilmiştir.

Model, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık modeline göre test edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre bu model dört aşamalı bir süreçten meydana gelmektedir. Bu koşullar sırasıyla:

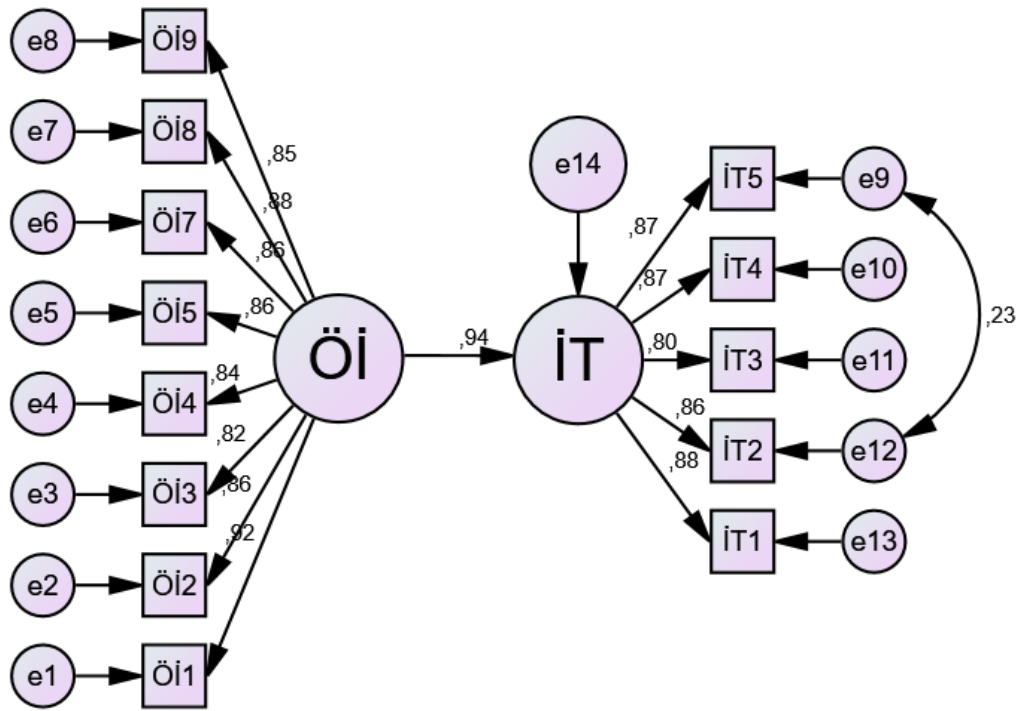
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalı
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalı
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalı
- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki başlangıçta anlamlı olarak ortaya çıkan ilişki aracı değişkenin modele girmesiyle beraber ya gerilemeli ya da sıfıra yakın olabilecek bir değer olarak anlamsız hale gelmelidir.

İlk Aşama: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Oluşturduğumuz yol analizimizde ilk aşama olarak örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkileyip etkilemediği incelenmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya çıkarsa bu aşama başarılı kabul edilir. Bu sonucu incelemek amacıyla bu değişkenler arasında bir yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Model aşağıda Şekil 5'te gösterilmiştir.

İkinci Aşama: Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi

Bu aşamada örgütsel iletişimin iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Anlamlı bir etki ortaya çıkması durumunda aşama başarılı bir şekilde sonuçlanmış olacaktır. Analiz için oluşturulan yapısal eşitlik modellemesi aşağıda şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki Yapısal Model

Örgütsel iletişim değişkeninin modelde aracı değişken olarak tanımlanan iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmış ve elde edilen bulgulara göre modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda Tablo 21'de bu değerler gösterilmiştir.

Modelimizde aracı değişken olarak tanımladığımız iş tatmini değişkeninin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması neticesinde modelin uyum iyiliği değerleri geçerli bir seviyede olup aşağıda Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Model Değerleri

Test Edilen Yol	Tahmin (β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Tahmin (β)	p
Örgütsel Bağlılık \leftarrow İş Tatmini	1,005	0,038	26,120	1,001	***

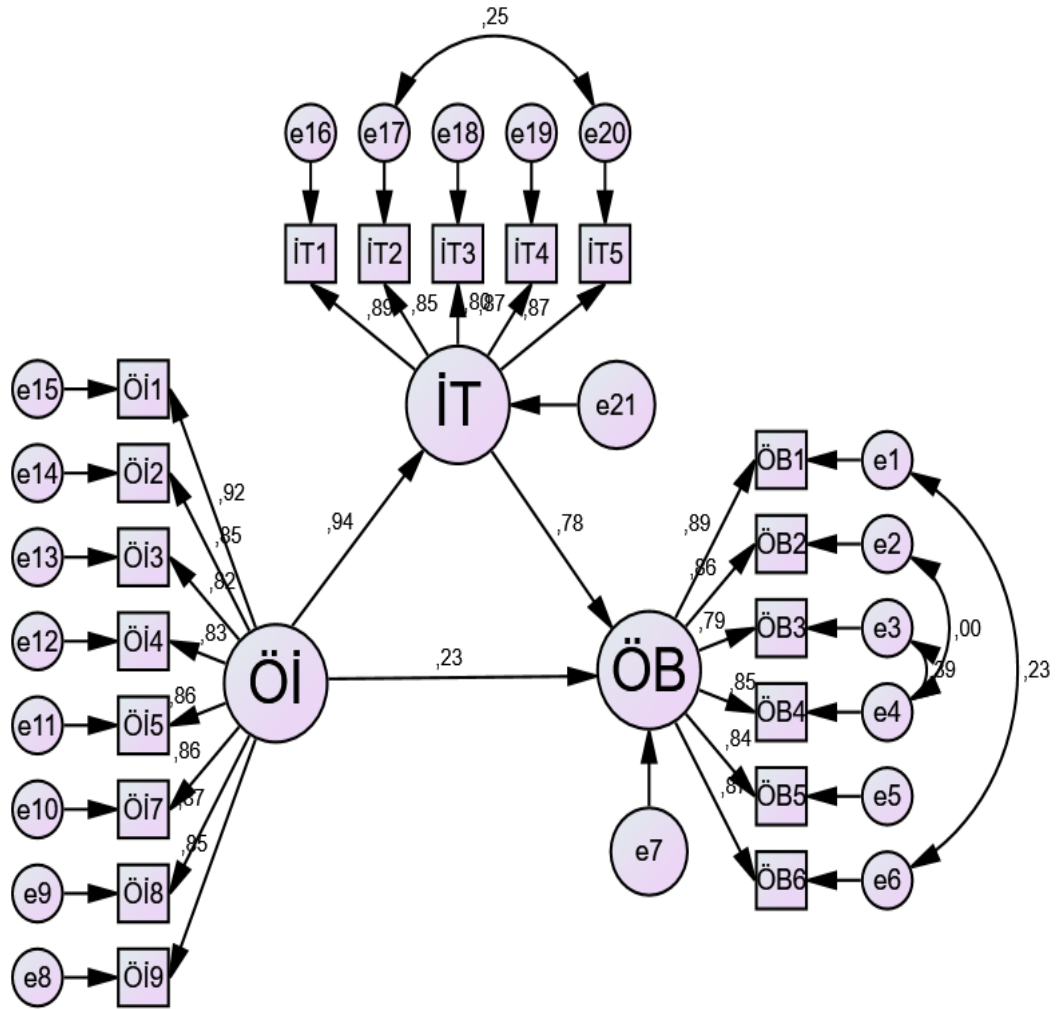
*** $p < 0,001$

Tablo 22’te gösterilen sonuçlar dikkate alındığında iş tatmininin örgütsel bağlılığı 1,001 oranında etkilediğini söyleyebiliriz. Bu sonucu Şu Şekilde yorumladığımızda iş tatmininde meydana gelen bir birimlik değişmenin örgütsel bağlılıkta üzerinde 1,001’lik bir etki meydana getirmektedir. Aynı zamanda yapılan bu yol analizinin de anlamlı ($p < 0,001$) olduğunu söyleyebiliriz.

Dördüncü Aşama: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisinde Aracı Değişkenin Rolü

İlk aşamada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiőt olup sonuç olarak örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı anlamlı bir Şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Dördüncü ve son aőamaya geldiğimizde bağımsız değişken olan örgütsel iletişimin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde etkisi incelenirken modele aracılık etkisi olduğunu düşündüğümüz iş tatmini değişkeninin dahil edilmesiyle bir analiz gerçekleştirilir. Aracı değişkenin modele eklenmesinden sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı gözlemlenirse, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde iş tatminin kısmi aracılık etkisi olduğu, eğer ki anlamlı olmayan bir etki gözlemlenirse tam aracılık etkisinden söz edilebilir.

Bu aşamada aracılık etkisini ölçmek için oluşturulacak yapısal modelleme aşağıda Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Modelleme

Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide İş Tatmininin aracılık rolüne ilişkin yapısal modellemenin uyum iyiliği değerleri ele alınmış ve Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23

Aracılık Testi YEM Uyum Değerleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	YEM
X ²	X	X		287,758
Df	X	X		145
X ² /Df	≤ 3	≤ 5		1,985
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08		0,029
GFI	≥ 0,95	≥ 0,90		0,934
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85		0,914
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90		0,969
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90		0,982
CFI	≥ 0,97	≥ 0,90		0,985
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08		0,048

Tablo 23 sonuçlarını ele aldığımızda modelin uyum iyiliği değerlerinin hepsinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması nedeniyle modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisine sahip olup olmadığına dair kurgulanan modelin analiz bulguları aşağıda Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24

Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin (β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Tahmin (β)	p
Örgütsel Bağlılık ← Örgütsel İletişim	0,255	0,085	3,006	0,232	0,03
Örgütsel Bağlılık ← İş Tatmini	0,787	0,083	9,501	0,782	***
İş Tatmini ← Örgütsel İletişim	1,032	0,046	22,199	0,944	***

*** p<0,001

Sonuç olarak, Tablo 24’teki analiz sonuçlarından yola çıkarak, bağımsız değişken olan örgütsel iletişimin bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi (β) ilk durumda β:0,970 iken, aracı değişken olarak tanımladığımız iş tatmini değişkeninin modele eklenmesinden sonra örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki etki β: 0,232’ye düşmüştür. Görüldüğü üzere bağımlı ve bağımsız değişken arasında etkinin 0,76 (%76) azalarak, etkinin aracı değişken üzerinden aktarıldığı dolayısıyla örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasında aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Sobel testi yardımıyla analiz yapılmıştır. Bu analiz online Sobel testinin yapılması

imkanını sağlayan (quantpsy.org/sobel/sobel.htm) adresinden yapılmıştır. Bağımsız değişken – aracı değişken ve aracı değişken – bağımlı değişken arasındaki standardize edilmiş tahmin (β) değerleri ile standart hataları girilerek hesaplama gerçekleştirilmiştir. Bu yapılan Sobel testi sonuçlarına göre test istatistiği: 8.73390094 ve p: 0.000 çıkmış dolayısıyla $p < 0,05$ olduğundan örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

7.8 Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumları

Aşağıda Tablo 1’de araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin kabul/ret tablosu verilmiştir.

Tablo 25

Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumları Tablosu

Hipotez	Kabul Durumu
H1: Örgütsel iletişim örgütsel bağlılığı pozitif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H2: Örgütsel iletişim iş tatminini pozitif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H3: İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif yönlü anlamlı olarak etkilemektedir.	Kabul
H4: Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır.	Kabul

BÖLÜM VIII

SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1. Araştırma Sonuçları ve Öneriler

Bu çalışma hizmet sektöründe görev yapan bireylerin örgütsel iletişimlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini analiz etmek adına yapılmıştır. Ayrıca çalışmada örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan analizler doğrultusunda hipotezlerin hepsi desteklenerek literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalara paralel doğrultuda sonuçlar elde edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel iletişim düzeyleri yüksek olan bireylerin örgütlerine karşı daha bağlı oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yine bu netice, literatürde daha önce yapılan araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Örgütsel iletişim çalışanların iş tatminlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Literatür taraması yaptığımızda iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisinin iletişim olduğu görülmektedir. Farklı farklı sektörler üzerinde yapılmış olsa da (Karacıoğlu vd., 2009; Abu Bakar ve Mustafa, 2013; Hancı, 2019; Küçük, 2022'nin) çalışmalarında da örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın diğer bir sonucuna baktığımızda iş tatmininin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Örgüt içerisinde bulunan bireylerin işten aldıkları tatmin ve haz duyguları arttıkça bu bireylerin örgütlerine karşı duydukları bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Literatür çalışmalarından yola çıkarak iş tatmininin aracılık etkisinin olabileceğini düşündüğümüz bu çalışmada örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada ele alınan diğer sonuçlara göre yorumlama yapacak olursak, katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna varılmaktadır. Yapılan analizler çerçevesinde bu değişkenler üzerinde cinsiyet ve eğitim düzeylerinin anlamlı bir

farklılığa neden olmadığını söyleyebiliriz. Yaş kriterine göre yorumladığımızda bireyin yaşı arttıkça algıladıkları iletişim düzeylerinin, iş tatmini doyumlarının ve örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygularının arttığı ortaya çıkmaktadır. Yine evli bireylerin bekar bireylere oranla örgütsel iletişim, iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Son olarak iş yerinde uzun yıllar çalışanların daha az çalışanlara göre ortalama puanları daha yüksek çıkmıştır.

Günümüz dünyasında örgüt içerisindeki bireyler arasındaki etkileşimi engelleyen birçok sebepten bahsedebiliriz. Bu etkilerin başında kuşkusuz teknoloji gelmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de teknoloji vazgeçilemez derecede önemli bir etken olmuştur. Teknoloji iş hayatında artık birçok işi yapabilmekte ve birçok sorunu tek başına çözebilmektedir. Bu durum dikkate alındığında teknoloji çalışanları birbirinde git gide uzaklaştırmakta ve dolayısıyla insanlar birbirleriyle daha az etkileşimde bulunmaktadırlar. Çalışanlar birbirlerinden uzaklaştıkça samimiyet duygusunu yitirmeye başlarlar ve bu durum bireylerin örgütlerine karşı duydukları bağlılık seviyelerini de azaltmaktadır. Zamanla bağlılık duygusunu kaybeden çalışanlar örgütten sıkılmaya başlar ve stres düzeyleri artar. Bunun sonucunda örgüt adına kaçınılmaz zararlar ortaya çıkabilmektedir. İşte böyle bir durumda insanları tekrardan örgüte bağlamanın yolları aranmalıdır. Kuşkusuz bu yollardan en önemlilerinden birisi olarak örgüt içerisinde etkili bir iletişim gelmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların daha çok yardımlaşmasını sağlayacak, birlikte hareket edebileceği, çalışanların yöneticilerle iyi bir etkileşimde bulunabileceği ve sorunlarını kolayca dile getirebileceği bir iletişim, çalışanların iş tatmin duygularını arttırarak onların işe daha keyifli gelmelerini, örgüt içerisindeyken daha mutlu olmalarını sağlayacak ve dolayısıyla örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygularını arttıracaktır. Netice olarak iş doyumunu yüksek olan, işine bağlı kalan çalışanların performansları ve verimlilikleri de artarak örgütlerin bu rekabetçi ve zor şartlarda ayakta kalmasına yardımcı olacaktır.

Çalışmada elde edilen neticelere göre şu önerilerde bulunmaktadır:

1. *Örgüt İçerisinde Olumlu Bir İklim Oluşturma:* Örgüt içerisinde herkesin birlikte hareket etmesini, sorunların kolayca dile getirilmesini sağlamak ve bilgilendirici bir iletişim düzeyi oluşturulmalıdır. Ayrıca örgüt içerisinde yumuşak bir hiyerarşik yapının oluşturularak ast üst ilişkisinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Böylece olumlu bir iklim örgüt içi iletişimi teşvik edecektir.
2. *Örgüt İçerisinde Adaletli Davranılmalıdır:* Yöneticilerin çalışanların isteklerini, duygularını dikkate alarak bütün çalışanlara karşı ayırım yapmadan

eşit bir geri dönüş sağlayarak onların iş doyumlarını arttırmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar iletişim kurmak yerine sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

3. *Çalışanların Örgüte Karşı Aidiyet Duygularının Arttırılması:* Örgüt içerisinde samimi bir hava oluşturarak herkesin bir aile olduğunu aşılıp, örgütün hedeflerini kendi hedefleri olduğunu benimseterek çalışanları örgüte karşı bağlılıkları arttırılmalıdır.



KAYNAKÇA

- Abdul Karim, N. H., Mohammd Noor, N. H. N. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A Cross cultural application among Malaysian Academic Librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
- Ağyüz, (2013). Bankacılık sektöründe çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaş, B. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Akıncı, Z., Beril. (2003). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Allen, N.J., Meyer, (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9.
- Arslan, B., Arslan, E. (2003). *Örgütsel iletişim, meslek yüksek okulları için genel iletişim*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aziz, A., Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: *Bir uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M. (1999). *Günümüz iş ortamında sekreterlik*. Ankara: Yargı Kitabevi.
- Ardıç, K. ve BAŞ, T. (2002). Comparison of job satisfaction of public and private University Academics in Turkey. *Metu Journal Of Development*, 19(1-2), 27-46.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Aydoğan, S. H. (2010). Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Aydoğan, S. (2020). *Örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa, iş tatminine ve işle bütünleşmeye etkisi: Sağlık alanında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli, örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişimle iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz GGBF Dergisi*, 7.
- Bal, S. (2020). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin öncülleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi: Havacılık çalışanları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291- 317.
- Bayram, (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 42, 56-68.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1).
- Bell, A. H. & Smith, D. M. (1999). *Management communication*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Berry, L.M. (1997). *Psychology at work, Mc graw hill co*. San Francisco: Inc.,
- Bilgin, K. U. (1996). Kamu yönetiminde yönetsel iletişim. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(2), 25-35.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O. İ., ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bone, L.E., Kurtz, D.L., Block, J.R. (1997). *Contemporary business communication*. New Jersey: Prentice Hall.

- Boyacı, (2010). Örgütsel bağlılığın artırılmasında etkin iletişim: Bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, F. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okulları öğretmenlerinin yöneticileriyle olan örgütsel iletişimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elâzığ.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Buck, J. M. & Watson, J. L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational Commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175-193.
- Burgoon, J. K., Guerrero, L. K. & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. London and New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Can, A. (1981). Örgütlerde işle ilgili tutumlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Castells, M. (2003). Ağ toplumunun yükselişi. (Çev.: Ebru Kılıç). *Bilgi Üniversitesi Yayınları*.
- Cengiz ve Aytül (2000). Enformasyon çağında örgüt bağlılığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16,(1-2), 509-538.
- Ceylan, A. ve Savi, F. Z. (2003). Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29.
- Cohen, (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A Meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 13.
- Cole, G. A. (1996). *Management theory and practice* (5th. ed.). London: 5th Edition, DP Publications.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde iletişim sorunlarının saptanması ve çözümü için kullanılabilir teknikler üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973-989.
- Çırpan, H. (1999). Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması, *İÜ, SBE, YDT*, İstanbul.

- Çolak, Ü. F. (2012). *Medya ve iletişim*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Ünite 2.
- Çöl ve Gül, (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1).
- Daft, R. L. (1994). *Management*. The Dryden Pres, Third Edition.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7. bs.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Divanoğlu, S. U. & Usta, G. (2017). İş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 109-129.
- Dökmen, Ü. (2003). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2011). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim çatışmaları ve Empati* (45. bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Durmaz, M. (2002). *Kişiler arası iletişim ve motivasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Durukan, Serap, Çağdaş, Akyürek ve Coşkun, (2010). Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven: Güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411- 434.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2000). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. *Beta Basım*, 6. Baskı. İstanbul.
- Eren, M.ğ. & Titizoğlu, Ö.Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 275-303.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erogluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kurumsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Ewald, H. R., Burnett, R. E. (1997). *Business communication*. New Jersey: Prentice Hall.

- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z. (2020). Yaşam doyumunu üzerinde örgütsel iletişimin rolü ve etkisi. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(14), 31–41.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1979). *Organizations, behavior, structure and processes*, Business Pub.
- Gökçe, (2002). *İletişim bilimine giriş* (4. bs.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güçhan, H. (1989). Televizyonun toplumsal ve kültürel etkileri. *Kurgu, Sayı: 5*, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2), 37-56.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel iletişim, iletişim doyumunu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Günden, M. (2023). Spor hizmet alanında çalışan kamu personelinin örgütsel iletişimlerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisi. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğan, (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış* (4. bs.). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1).
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel, (2006). *Eğitimde yönetim ve sisteme ilişkin çeşitlemeler*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Gürsel ve Musa, (2003). Endüstri ve örgüt psikolojisi. *Eğitim Kitabevi Yayınları*. Konya.
- İnce ve Gül (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine inceleme*. Ankara: Mpm Yayın.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşlarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 186.

- Karaca, S.B. (2001). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karaçor, S., Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *S.Ü Sosyal Ekonomik Araştırma Dergisi*.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Anadolu Üniversitesi Kurgu Dergisi*, 6, 81- 90.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 74-89.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi: Bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organization* (2th. ed.). New York: Wiley.
- Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kavak, A. (2018). *Sağlık çalışanlarında mobbing ve iş tatmini: Ardahan ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıraç, E. (2012). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri: Bir araştırma. Yüksek Lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Klemmer, E.T. & Snyder, F.W. (1972). Measurement of time spent communicating. *Journal of Communication*, 22(2), 142–158.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. bs.). İstanbul: Beta Basım.
- Köşker, Z. (2024). Kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtulmuş, Kinay ve Gündaş, (2012). İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının yönetici kaynaklı sorunlara göre incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(7), 365-374.

- Küçük, G. (2022). Sağlık çalışanlarında örgütsel iletişimin iş tatminine etkisinde örgütsel sosyalleşmenin aracılık rolü. Yüksek Lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.
- Ledimo, O. ve Martins, N. (2015). Validation of an employee satisfaction model: A structural equation model approach. *Journal of Governance and Regulation/Volume, 4(1)*, 77-87.
- Leong, C.S., Furnham, A. & Cooper, C.L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations, 49(10)*, 1345-1363.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal, 20(7)*, 365-374.
- Luthans, F., Baack, D., Taylor, L., (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations, 40 (4)*, 219-235.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108(2)*, 171-194.
- Maxwell, G. & Steele, G. (2003). Organisational commitment: A Study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(7)*, 362-369.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. Yüksek Lisans tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1 (1)*, 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application thousand oaks*. California: Sage Publications.
- Mısırlı, İ. (2011). *Genel ve teknik iletişim, kavramlar, ilkeler, uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press Inc.

- Muhammed, (2004). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Nelson, B. (1999). Çalışanlara dinamizm kazandırmanın 1001 yolu. (Çev. S. Egeliler), s. 16 İstanbul.
- Neubert, M. J. & Halbesleben, K. (2014). Called to commitment: An Examination of relationships between spiritual calling, job satisfaction and organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 859 – 872.
- Örücü, E. (2006). *Modern işletmecilik*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özalp, İ. (1999). *Örgütsel iletişim (No: 533)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Özarallı, Nurdan ve Torun, (2011). Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim: Yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 101-113.
- Özer, M. A. (2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özgüven, E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Öztürk, M. (2013). Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri (Kırıkkale) örneği. Yüksek Lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M. H. (2014). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Pagdonsolan, M. M. H., Balan, D. J. S., Mariscal, K. D. ve Chiu, J. L. (2020). Impact of continuous performance management on job autonomy, motivation, and turnover intent of employees in multinational companies within metro manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(2), 63-89.
- Paralı, E. Ş. (2024). Sağlık kuruluşlarında örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide kurum paydaş ilişkilerinin rolü. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Piercy, N. F. (1998). Barriers to implementing relationship marketing: Analysing the internal market place. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 209-222.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C. & McCroskey, L. L. (2005). *Organizational communication for survival*. Pearson Education, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

- Saldamlı, (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve iş gören performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saltık, A. (2019). Örgütsel bağlılık ve adliye çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi: Bakırköy adliyesi ve bağlı mülhakat adliyeleri örneği. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saraç, C. (2006). Sözlü iletişim becerileri açısından Türk Dili ve Edebiyatı Eğitimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(169).
- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve başarı teknik servis A.Ş.' de bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Schneider, B. & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Schockley, Zalabak, P. (2002). *Fundamentals of organizational communication*. Boston: Allyn&Bacon Apearson Education Company,
- Sevimli, F. ve Iscan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Şimşek, M. Ş, Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (2. bs.). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (8. Bs.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taş, İ. E. ve Kestellioğlu, G. (2011). Halkla ilişkilerde internetin yeri ve önemi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 73-92.
- Taşkın ve Roşan (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).
- Teoman N. (2023). İş tatmininin sanal kaytarma davranışına etkisi: Bir alan araştırması. Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Basım.
- Tikici, Kaya, Kınır, Türk, ve Sucubaşı, (2004). *Toplam kalite yönetimi tekniği olarak kıyaslama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tiyek, R. (2024). Eğitim sektöründe örgütsel iletişimin iş tatminine etkisi. *Uluslararası Bankacılık, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1).
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim* (2. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2010). *Genel iletişim kavramlar ve modeller* (7. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim genel ve örgütsel boyutuyla*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüzel, Y. (2002). Örgütsel stres kaynaklarının iş tatminine etkisi: Bankalarda yapılan bir araştırma. Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ulukan, Y. Ö. (2024). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel yabancılaşmaya ve örgütsel iletişime olan etkisi. Yüksek Lisans tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Ulukoş, K.S. (2010). Güvenlik yönetiminde personelin performansını artıran eğitim ve etkili geribildirim metotları. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(6).
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I.G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, [http://isarder.org/tr/1\(1\)](http://isarder.org/tr/1(1)), 4. Erişim: 14.12.2024.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 1–19.
- Yılmaz, İ. (2024). Sağlık çalışanlarında örgütsel iletişimin iş motivasyonu üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Üniversitesi, İstanbul.
- Yücedağ, A. N. (2023). Örgütsel güven ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkilere yönelik Adıyaman'da özel bir kurumda araştırma. Yüksek Lisans tezi, Adıyaman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Adıyaman.
- Yüksel, G. (2005). İş aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 302-314.
- Welsch, H.P. & Lavan, H. (1981). Inter relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.

EKLER**Anket Formu****EK-1****KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “Örgütsel İletişimin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerinde Bir Çalışma” adlı yüksek lisans tezi için bilgi toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Elde edilen veriler 3. Kişi ve kuruluşlarla paylaşılmayacak sadece bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Sorulara samimi bir şekilde cevap vermeniz çalışmanın sağlığı açısından kıymetlidir. Yapmış olduğunuz katılımlar için teşekkür ederiz.

Bölüm 1:

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaşınız: 18-30 31-40 41-50 51 ve üstü

3. Medeni Durumunuz: Evli Bekar

4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans/
Doktora

5. Bu İş Yerindeki Toplam Çalışma Süreniz: 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl
 7-9 10 yıl ve üstü

Bölüm 2:

Örgütsel İletişim Ölçeği		1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumun yönetimi tarafından iletişim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
2	Kurum için iletişim, hedeflerin gerçekleşmesi için çalışmalarda bir motivasyon ve istek oluşturur.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda çalışanların geri bildirimini yönetim tarafından değerlendirilir.	1	2	3	4	5
4	Kurum içi iletişim genel olarak sağlıklı bir biçimde yürümektedir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda, iletişimde samimiyet vardır.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda dolaylı talimatlar verilir.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumda talimatlar nezaketli bir biçimde verilir.	1	2	3	4	5
8	Çatışmaların azaltılması için çalıştığım kurumda etkili bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
9	İdarecinin / Amirin çalışanları daha iyi anlaması için iyi bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5

Bölüm 3:

Örgütsel Bağlılık Ölçeği		1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını çalıştığım kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kuruma karşı çok güçlü bir "aidiyet" duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurum benim için büyük bir kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5

Bölüm 4:

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

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı : Eren MUTLU

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, 2022-2025

Lisans : Kocaeli Üniversitesi, İktisat Bölümü, 2013-2021

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Aşağıda bilgileri yer alan tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Özet ve Abstract c) Giriş, d) Ana bölümler, e) Sonuç ve f) Kaynakça kısımlarından oluşan toplam 96 sayfalık kısmına ilişkin, 6.08.2025 tarihinde Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinal raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 22 'tür. Aşağıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve aşağıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

İmza :

Tarih : 6.08.2025

Öğrenci Ad, Soyad : Eren MUTLU

(Lütfen tüm alanları doldurunuz.)	
Adı ve Soyadı	Eren MUTLU
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı/ Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Öğrenci Numarası	202221060001
Danışman Ünvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ergün KARA
Tez Başlığı (Türkçe)	Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

AZAMİ BENZERLİK ORANLARI			
FİLTRELEME I		FİLTRELEME II	
1	Kabul / Onay ve Bildirim sayfaları hariç	1	Kabul / Onay ve Bildirim sayfaları hariç
2	Kaynakça hariç	2	Kaynakça hariç
3	Alıntılar dahil	3	Alıntılar hariç
		4	5 Kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç
<input checked="" type="checkbox"/>	Benzerlik maksimum %30	<input type="checkbox"/>	Benzerlik maksimum %10

DANIŞMAN ONAYI		ENSTİTÜ ONAYI	
Tarih	6.08.2025	Tarih	6.08.2025
UYGUNDUR		UYGUNDUR	
Ünvan Ad, Soyad	Doç. Dr. Ergün KARA	Ünvan Ad, Soyad	
İmza		İmza	

Bu form, Ana Bilim/ Ana Sanat Dalının üst yazısıyla Enstitüye iletilir.

DİKKAT

* Bilgilerde eksiklik ya da hata bulunan dilekçeler ile imzasız dilekçeler işleme konulmayacaktır.

Adres : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Rektörlüğü 80000 Merkez/OSMANİYE

Telefon : 0328 827 10 00
İnternet Adresi : www.osmaniye.edu.tr
E-Posta : info@osmaniye.edu.tr

Sayfa 1 / 1