

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bahadır AKBAŞ

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Afyonkarahisar / Eylül 2008

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/09/2008

Bahadır AKBAŞ

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Danışman Üye : Yrd.Doç.Dr. Ramazan ARSLAN

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç.Dr. Çetin BEKTAŞ

: Yrd. Doç.Dr. Kerim ÇINAR

İşletme Anabilim tezli yüksek lisans öğrencisi Bahadır AKBAŞ'ın “**Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 05.09.2008 günü saat 14.30'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

BAHADIR AKBAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2008

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN

Bu çalışmada, işgörenlerin örgüt içindeki iletişimlerinin, örgütsel bağlılığa etkileri araştırılmıştır. İşgörenlerinin örgütsel bağlılığını sağlamış olan örgütlerde işgören devir hızı düşmektedir. Bu yüzden örgüt tecrübeli işgörenlerle çalışmakta ve rakiplerine karşı güçlü duruma geçmektedir.

Örgütlerin iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getirmesi ve bu faaliyetlerde başarılı olması düşünülemez. İşgörenlerin sağlıklı bir koordinasyon ile iş görmeleri ise ancak sağlıklı bir iletişimle olur. İletişimle ilgili her faaliyet örgüte doğrudan etkide bulunur. İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi fonksiyonların etkili bir şekilde meydana getirilmesini sağlar. Bu sayede örgütler üstlenmiş oldukları misyonu gerçekleştirebilirler. İşgören açısından bakıldığında ise iletişim doğru ve etkili bir şekilde kullanılıyorsa performans ve iş doyumunda gözle görülür bir iyileşme söz konusudur. Bu açıdan etkin iletişim sayesinde çalışanların işlerine ve çalışmakta oldukları örgüte karşı bağlılıkları artar. Bu çalışmada yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda uygulama yapılmıştır. Bu uygulamada işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmış ve Türkiye genelinde hizmet vermekte olan bir katılım bankasının Konya'daki şubelerinde çalışan işgörenleri üzerinde anket çalışması yapılarak. Bulgular SPSS 15 For Windows programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL LOYALTY

BAHADIR AKBAŞ

Department of Management

Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

January 2008

Advisor: Assistant Prof. Ramazan ARSLAN

This work analyses the effect of employees' organizational communication on the organizational loyalty. Employee turnover rate is falling in organizations which maintain the organizational loyalty of workers. Therefore, the organization works with experienced workers and becomes more powerful against its rivals.

Organizations fulfill their affairs without communication is out of question. Employee can only work well within in a good communication. Cooperation is impossible in an organization without coordination. All activity related with communication affect organization directly. Communication helps functions such as planning, organizing, and control come about effectively. Thus, organizations can carry out the missions they have undertaken. As for employer's point of view; if communication is used in a correctly and effective way, a development in performance and job satisfaction is in question. From this pint of view, by means of effective organization, the depenence of workers to their jobs and the organization they work for increases. In this study, it has been acted out in the way adviced above. In this application, organizational loyalty and the effect of organizational communication to organizational loyalty have been studied and a survey practiced to the employees who work for in Konya branches of a participation bank which serve all over Turkey. It has been evaluated by means of SPSS 15 For Windows programme.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Loyalty.

ÖZGEÇMİŞ

Bahadır AKBAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 2005 Selçuk Üniversitesi, Mühendislik – Mimarlık Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölümü

Lise: 2000 İzmir Atatürk Lisesi, Fen Bölümü

İş/İstihdam

2006- İnşaat Mühendisi. Norm Yapı Denetim Tic. Ltd. Şti.

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

2006- İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: İzmir, 3 Temmuz 1982 Cinsiyet: Erkek

Yabancı Dil

İngilizce

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	45
Tablo 2. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	46
Tablo 3. Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	47
Tablo 4. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	48
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeyi	49
Tablo 6. T-Testi Sonuçları	50
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Cinsiyet İlişkisi	51
Tablo 8. T-Testi Sonuçları	52
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Medeni Durum İlişkisi	52
Tablo 10. Varyans Analizi Sonuçları	53
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Görev Süresi İlişkisi	54
Tablo 12. T-Testi Sonuçları	55
Tablo 13. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Eğitim Düzeyi İlişkisi	56
Tablo 14. Regresyon Analizi Sonuçları	56
Tablo 15. Katsayılar	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1 : Toplumda İletişim Süreci.....	8
Şekil 2 : Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	46
Şekil 3 : Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	46
Şekil 4 : Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	47
Şekil 5 : Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	48
Şekil 6 : Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeyi.....	49

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÖZGEÇMİŞ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	X
GİRİŞ.....	1

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

I. İLETİŞİM KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	3
A) İLETİŞİM SÜRECİNİN TEMEL ÖĞELERİ.....	4
1. Kaynak	5
2. Mesaj	5
3. Kanal	6
4. Hedef.....	6
5. Geri Bildirim.....	6
B) İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ	6
1. Tek Yönlü iletişim	7
2. İki Yönlü İletişim.....	7
C) İLETİŞİM TÜRLERİ	7
1. Kişi İçi İletişim	8
2. Kişiler Arası İletişim	8
3. Örgüt İçi İletişim	8
4. Kitle İletişimi	9
II. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	9
A) ÖRGÜT KAVRAMI.....	9

B) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI.....	10
1. Örgütsel İletişimin Tanımı Ve Önemi	10
2. Örgütsel İletişimin Amaçları.....	11
3. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	12
C) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI VE İLETİŞİM AĞLARI.....	13
1. Biçimsel İletişim Kanalları	14
a) Dikey İletişim Kanalları.....	14
aa) Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları	14
ab) Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları.....	15
b) Yatay İletişim Kanalları.....	15
c) Çapraz İletişim Kanalları	16
2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	16
3. İletişim Ağları	17
a) Salkım Modeli.....	17
b) Y Modeli	17
c) Çember Modeli.....	17
d) Zincir Modeli	17
D) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI	18
1. Sözlü İletişim.....	18
2. Yazılı İletişim	18

3. Sözel Olmayan İletişim	18
E) ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	19
1. Kişisel Faktörler	19
2.Kültürel Faktörler	19
3. Fiziksel Faktörler	19
4.Semantik Faktörler	19
5. Statü Farkı	20
6. Hedefin, Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler	20
7. Fazla Bilgi Yüklenmesi	20
8. Güvensizlik.....	20
9. Örgütsel Faktörler.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	22
A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	22
B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	23
1.Örgüt Yapısı.....	23
2.Kişisel Demografik Faktörler	24
a) Yaş.....	24

b) Cinsiyet	25
c) Medeni Durum	25
d) Eğitim Düzeyi	25
e) Çalışma Süresi.....	26
3. Motivasyon	26
4. Çalışma Koşullarına İlişkin Faktörler	28
5. İş Tatmini	29
6. Örgüt İmajı	30
7. Örgüt Kültürü	31
8. Yönetime Katılma	33
9. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	35
C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ.....	36
1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	37
2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	37
3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	37
II. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	38
A) BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	38
B) KİŞİLER ARASI İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	40

1. Çok Yönlü ve Açık İletişim.....	41
2. Yüzyüze İletişim	41
3. Örgüt İletişiminde Güven Unsuru	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLIĞA ETKİSİNİ ARAŞTIRMAYA

YÖNELİK BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	43
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	43
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	44
IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	45
A) DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	45
B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR	48
C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİ	50
D) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	56
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	58
KAYNAKÇA	61
EK.1	67

GİRİŞ

İnsan ilişkilerinin niteliği o insanın kişiliğini ve yaşam kalitesini belirler. İnsanlar arasında çıkan ve ilişkilerin niteliğinin neden olduğu ilişki sorunları gerçekte iletişim yani düşünce alışverişi sorunlarıdır ve bu sorunlar yaşamın her aşamasında kendini gösterir. Bu nedenle iletişim toplumsal bir kavram olarak bireyin toplumsallaşmasını sağlayan bir süreçtir. Bu yönüyle iletişim bir yandan toplumsal ilişkileri belirlerken, diğer yandan da toplumsal ilişkileri etkiler. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır.

İletişim insanla başlar ve insanla sürer gider. İletişimde anlam kelimelerde, sözde, sembollerde, vücut hareketlerinde değil, insan ilişkilerinin yer ve zaman içindeki doğasındadır. İletişimin gelişmesi düşünmenin gelişmesine, ikisinin birlikte gelişmesi ise birikimin ve bilginin paylaşılmasının gelişmesine, bu da kültürel ve toplumsal gelişmenin evriminin hızlanmasına yol açmaktadır.

Sosyal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer alan iletişim olgusu, çağın hızla değişen rekabet ortamlarında yer alan örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Örgütler, “*üretim*” için bir araya gelmiş, değişik görüş ve bilgilere sahip, farklı ama ortak amaca ulaşmak için bir birlerine bağlayan örgütsel iletişimin sistemleri ise üretime yönelik, uzlaşmayı sağlamaya yönelik sistemlerdir.

Bu çerçevede örgütlerde işgörenler arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman verimlilik ve kalite aynı oranda yetersiz kalmaktadır. Buna bağlı olarak işgörenlerin motivasyonu da azalmaktadır. Motivasyonu azalan işgörenlerin ise işlerine ve örgütlerine bağlılığı azalmaktadır. Neticede işgörenlerin örgütsel bağlılığını temin edecek etkenlerin neler olabileceği iyi belirlenmeli etkili bir şekilde hayata geçirilmelidir. Etkin bir iletişimin olmadığı örgütler amaçlarına ulaşamazlar. Amaçlara ulaşmak ve başarılı olmak için örgütsel bağlılık etkili bir şekilde gerçekleştirilmelidir

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi için insanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi gerekir. Gerek işgörenlerin kendi aralarında gerekse işgörenler ile işverenler arasında etkili bir iletişim yapısının oluşturulması örgütsel bağlılığı artırıcı bir

unsurdur. Aynı zamanda örgüt içi bilgi paylaşımı ve çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi de örgütsel bağlılığı artıran unsurlardandır.

Örgütlerde oluşan birçok sorun, yeterli iletişim ağının kurulamamasından kaynaklanmaktadır. İletişim sisteminin yetersiz olmasından, astlar arası ve ast ile üst arasında etkin ve doğru iletişimin sağlanamamasından kaynaklanan asılsız, saptırılmış bilgiler yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya akan bilgiler olarak ast ile üst ilişkilerini bozarak güvensizliğe neden olmaktadır. Bunlardan dolayı örgütlerde ast-ast, ast-üst ve gruplar arasında iyi ilişkilerin, uyumun etkileşimin ve bunların neticesinde iş veriminin artırılması için sağlıklı bir iletişim ağı kurulması gerekmektedir. Sonuç olarak denilebilir ki, kararlara katılım olanaklarının bulunduğu ve yönetime katılımın sağlandığı örgütlerde işgörenlerin çalışma isteğinin yükseldiği, maliyetlerin düştüğü, bireysel yeteneklerin geliştiği görülmektedir

Bu çalışma ülkemizde bankacılık sektöründe çalışmakta olan işgörenlerin, çalışmakta oldukları örgüt içerisinde birbirleri ile olan iletişimlerinin, çalışmakta oldukları örgüt bağlılıklarını nasıl etkilediğini anlamaya yöneliktir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde iletişim ve örgütsel iletişim kavramlarıyla ilgili olarak; iletişim süreci, iletişim sürecinin işleyişi, iletişim türleri, örgütsel iletişim, örgütsel iletişim kanalları ve ağları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkileriyle ilgili olarak; örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık göstergeleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki değerlendirilmiştir.

Son bölümde ise ülkemizde bankacılık sektöründe çalışmakta olan işgörenlerin, çalışmakta oldukları örgüt içerisinde birbirleri ile olan iletişimlerinin, çalışmakta oldukları örgüt bağlılıklarını nasıl etkiledikleri değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

I. İLETİŞİM KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

İletişim kavramı, Latince “*communis*” kavramından gelmektedir. Communis kavramının kökeninde “*common*” -ortak- sözcüğü vardır. İletişim semboller yoluyla anlamların iletilmesidir. Bu yönüyle iletişimin kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin ve kavramların bulunmasına gereksinim vardır¹.

Sözcük olarak dilimizdeki kullanımı yeni, kavram olarak eski olan “*iletişim*” değişik etkileşimleri, anlamları karşılamak için kullanılır. İletişim alışverişi anlamında iletişim tüm canlılar dünyasında gözlenir; ancak, yalnız insanlar arasında simgeler aracılığı ile duygu, düşünce ve bilginin biriktirilip aktarılması söz konusudur. İletişim, insan yaşamının tüm etkinlikleri ile ilgilidir, bu nedenle her yerde vardır. Toplumsaldır ve anlamların paylaşımıdır. Temel amacı insanın çevresi üzerinde etkili olma isteğidir ve değişik katmanlarda gerçekleşen bir etkinliktir².

İletişim toplumsal bir kavram olarak bireyin toplumsallaşmasını sağlayan bir süreçtir. Bu yönüyle iletişim bir yandan toplumsal ilişkileri belirlerken, diğer yandan da toplumsal ilişkileri etkiler³. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik⁴, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır⁵.

İletişimin doğru, sağlıklı ve amacına uygun olabilmesi için sembol ve kavramlar çok önemlidir. Buna göre iletişimle, gönderici ve alıcı arasında ortaklık kurma amaçlanır⁶.

İletişimin etkinliğinin ölçütü, bir iletişim sürecinde karşımızdakine ya da hedef kitleye yönelttiğimiz bildirimimizin karşılığında, amaçladığımız sonucun alınıp alınmamasıdır. İletişim

¹ Hasan TUTAR, *Örgütsel iletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s.2

² Merih ZILLIOĞLU, *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul, 2003, s.21

³ İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, “Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”, Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı:7, www.akdeniz.edu.tr

⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1982, s. 160.

⁵ TUTAR, s.5

⁶ Hasan TUTAR, M.Kemal YILMAZ, Cumhur ERDÖNMEZ, Genel ve Teknik iletişim., Nobel Yayınlan, Ankara, 2003., s.6

esnasında ifade etmeye çalıştığımız duygu ve düşünceler, karşımızdaki kişi tarafından bizim anlatmak istediğimizden farklı bir şekilde algılanabilir⁷. Bu ise iletişimin kontrol edilebilirliğinin zor olduğunu gösteren bir durumdur. İletişimin tanımı pek çok yazar ve araştırmacı tarafından değişik şekillerde ortaya konulmuştur. Bu tanımlar; “uyarı-tepki”, “bilgilerin aktarılması” ya da “canlı varlıklar arasında anlam aktarımı” şeklinde sıralanabilir.

İletişim; “kaynağın, mesajı anlaşılır biçimde hedefe” iletmesidir⁸, “insanların yaptığı bir şeydir veya yapmak istediği bir şeyi gerçekleştirebilmesinin kaçınılmaz koşuludur”⁹.

İnsan ilişkilerinin niteliği o insanın kişiliğini ve yaşam kalitesini belirler. İnsanlar arasında çıkan ve ilişkilerin niteliğinin neden olduğu ilişki sorunları gerçekte iletişim yani düşünce alışverişi sorunlarıdır ve bu sorunlar yaşamın her aşamasında kendini gösterir¹⁰.

İletişim insanla başlar ve insanla sürer gider. İletişimde anlam kelimelerde, sözde, sembollerde, vücut hareketlerinde değil, insan ilişkilerinin yer ve zaman içindeki doğasındadır¹¹. İletişimin gelişmesi düşünmenin gelişmesine, ikisinin birlikte gelişmesi ise birikimin ve bilginin paylaşılmasının gelişmesine, bu da kültürel ve toplumsal gelişmenin evriminin hızlanmasına yol açmaktadır¹².

A) İLETİŞİM SÜRECİNİN TEMEL ÖĞELERİ

İnsanlığın geçmişinden günümüze ve geleceğe uzanan, bireyin doğumundan ölümüne yaşamının her alanında ve her an etkin olan iletişimin başı ve sonu yoktur. Gerçi birey açısından doğum ve ölüm başlangıç ve son sayılır, ancak bu iki nokta arasında iletişim, bireyin biyolojik gelişimine ve kültürel ve toplumsal çevresindeki ilişki ve etkileşimlerine koşturarak sürekli gelişen, değişen ve buna karşılık bireyi de değiştiren bir olgudur¹³.

İletişimin üç temel ögesinden söz edilebilir. Bunlar; iletişimi başlatan (iletileri gönderen), iletiler (mesajlar, gönderilen içerik) ve iletileri alan (iletilerin hedefi) şeklinde sıralanabilir. Bu üç temel unsur birçok iletişim kuramında ya da modelinde çeşitli adlarla ya

⁷ ZILLIOĞLU, s.3

⁸ TUTAR, s.6

⁹ İlhan ERDOĞAN, İletişimi Anlamak, Erk Yayınları, Ankara, 2003, s. 18

¹⁰ Doğan CÜCELOĞLU, Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993, s.13

¹¹ ERDOĞAN, s.18

¹² GÜRGEN, s.13

¹³ ZILLIOĞLU, s.94

da fonksiyonlarla kullanılmıştır. Bu unsurlara başkalarını da (örneğin geribesleme, eşik bekleme vb.) eklemek mümkündür.

İletişim, bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez aracıdır. İletişim konuşmak, yazmak, dinlemek, vücut dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara yanıt vermek demektir. Bu nedenle iletişim yaşamsal bir zorunluluktur¹⁴.

İletişim sürecinin iki yönlü olduğu görülür. Bu süreçte iletiyi herhangi bir kanalla anlaşılır şekilde gönderen, gönderici veya kaynak ve iletiyi alan, hedef veya alıcı vardır. Ancak bu süreçte, en önemli nokta her iki tarafında ortak bir düşünce ve anlayış çerçevesine sahip olmasıyla oluşmaktadır¹⁵.

İletişimin temel öğeleri ile ilgili olarak yapılan birçok tanım incelendiğinde, üzerinde uzlaşılan öğeler olarak sırasıyla; kaynak, mesaj, kanal, hedef kavramları karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanında kaynak kişi için mesajın doğru algılanıp algılanmadığının göstergesi olan geribildirim de iletişimin temel öğeleri arasında sayılmaktadır.

1. Kaynak

İletişim sürecinin başlangıç noktası kaynaktır. İletişim sürecinin belki de en önemli unsurudur. Çünkü kaynak olmazsa iletişimin başlaması mümkün olmayacaktır. Sağlıklı ve etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için kaynağın; göndereceği mesaj, kanal ve hedef hakkında yeterli oranda ve doğru bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca iletişimin etkililiği açısından kaynağa duyulan güven ve kaynağa duyulan sevgi de çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar tarafından mesajın, iletinin kim tarafından verildiği büyük önem taşımaktadır. Kısaca, kaynak; *“algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir”* şeklinde tanımlanmaktadır¹⁶.

2. Mesaj

İletişimin türü ne olursa olsun mesajın taşınması gereken özellikler vardır. Bu özellikler; mesajın, anlaşılır olması, açık olması ve uygun yolu izlemesidir. Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın, ürettiği sözel, görsel ya da görsel işitsel simgelerden oluşmuş

¹⁴ ERDOĞAN, s.18

¹⁵ TUTAR, YILMAZ, ERDÖNMEZ, s. 47

¹⁶ ZILLIOĞLU, s.98

somut bir üründür¹⁷. Mesajlar; sözsüz mesajlar, eylemler, konuşmalar ve yazışmalar şeklinde farklı şekillerde olabilir¹⁸.

3. Kanal

İletişim sürecinde mesajın alıcıya iletiildiği yol ya da araçlar kanal olarak adlandırılmaktadır. Kanalı oluşturan araçlar yazılı, sözlü, sözsüz veya görsel-işitsel araçlar olabilir.

İletişimde kanal dendiğinde, ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi iletiyi taşıyan fizik racıları kastediyoruz. Bunlar duyu organlarını uyarabilecek ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır¹⁹.

4. Hedef

İletişim sürecinin karşılıklı bir süreç olduğunu düşündüğümüzde kaynağın hemen karşısında hedef bulunmaktadır. Hedef, kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır²⁰. İletişim sürecinin bir ucunda kaynak kişi, diğer ucunda ise mesajın ulaşacağı yer olan hedef vardır yani iletişim sürecinin son aşaması hedeftir²¹.

5. Geri Bildirim

Kaynak kişi ilettiği mesajın istediği şekilde doğru algılanıp algılanmadığını geribildirim aracılığıyla öğrenebilmektedir. Eğer geribildirim kaynağın kendi iletiyle aynı doğrultuda ise iletişim sürecinde kaynak istediğini elde etmiş demektir.

B) İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

İletişim daha önceki tanımlardan da anlaşıldığı üzere, kaynakla hedef arasında anlamlı iletilerin üretilip paylaşıldığı bir süreçtir. Anlamlar kişiler tarafından ve kişiler arasında

¹⁷ GÜRGEN, s.16

¹⁸ Ali Rıza ERDEM, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notu, Pamukkale Üniversitesi, s.47

¹⁹ Tamer KOÇEL, İletişim, Davranış Bilimleri (2), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayınları No:59, 1986, s.23

²⁰ ZILLIOĞLU, s.98

²¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1996, s.26

yaratılır. Bu bakımdan iletişim, kaynağın anlam ürettiği ve hedefin de aynı anlamı üreteceğine/ tüketeceğine inandığı bir süreçtir²².

İletişim süreci mesajın tek yönlü ya da çift yönlü gönderilme durumuna bağlı olarak iki açıdan incelenebilir.

1. Tek Yönlü İletişim

İletişim sürecinin tek yönlü işleyişi “*bir verici - bir alıcı*” ya da “*bir verici - çok alıcı*” şeklinde olabilir. Karşı tarafın mesajı istenilen düzeyde algılayıp algılamadığı ya da mesajdan ne ölçüde etkilendiği araştırılmaz. Mesajın iletilmesiyle doğacak sonuçların anında denetlenmesi de söz konusu değildir. Bu süreç içinde, vericinin alıcıya göre içinde bulunduğu koşullar, pozisyon ve statü nedeniyle bir anlatım özgürlüğüne ve ayrıcalığına sahip olduğu söylenebilir. Verici, istek ve kişisel amaçlarına uygun olarak mesajı iletir²³.

2. İki Yönlü İletişim

İki yönlü iletişim, etkin iletişim sürecidir. Çünkü bu süreçte geribildirim söz konusudur. Gönderilen mesaj olumlu ya da olumsuz yanıt biçiminde kaynağa geri döner. Mesajın geri dönüşüne, yansıma süreci denebilir. Bu iletişim şeklinde verici ile alıcı mesajın iletiminden sonra yer değiştirmektedir. Yansıma sürecindeki amaç, elde edilen sonuçların mesajın vericisine uygunluğunu saptamak ve sapmalar varsa bunları gidererek mesajı amacına ulaştırmaktır²⁴.

C) İLETİŞİM TÜRLERİ

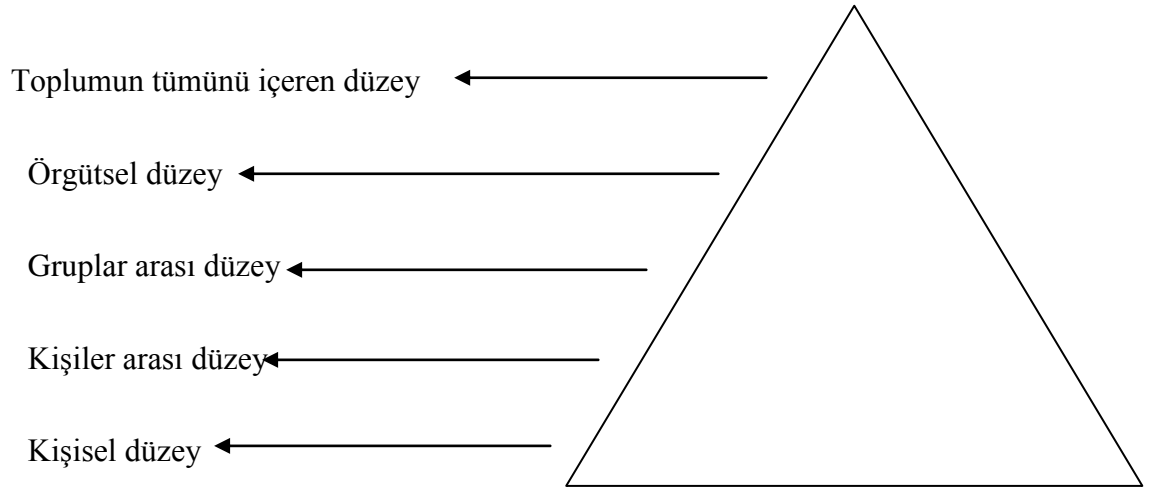
İletişim bilimi, bir toplumun örgütlenme biçimi çerçevesinde, birkaç düzeye ayrılabilen oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. McQuail bunu açıklarken piramit şeklindeki öngörüsünü ortaya atmıştır.²⁵:

²² ZILLIOĞLU, s.223

²³ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, s.27

²⁴ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, s.28.

²⁵ Judith LAZAR, İletişim Bilimi, Vadi Yayınları, Ankara, 2001, s.12.



Kaynak: Judith Lazar, s.12.

Şekil 1: Toplumda iletişim Süreci

Her düzey kendini ve kendinin altındaki düzeyleri kapsamaktadır. Böylece piramidin en yüksek düzeyinde bulunan kitle iletişimi diğer bütün düzeyleri içine almaktadır. Alt düzeylerin tümünü kapsamaktadır²⁶.

1. Kişi İçi İletişim

İletişim süreci genel anlamda iki kişinin varlığını zorunlu kılmaktadır. Ancak aslında iletişim önce kişinin kendi içinde başlar. İnsanlar öncelikli olarak duygu ve düşüncelerini iç dünyalarında hem kaynak hem hedef olarak kendisiyle paylaştığı ve daha sonra başka insanlarla iletişime geçtiği inkâr edilemez bir gerçektir.

2. Kişiler Arası İletişim

Kişiler arası iletişim “iki ya da daha çok kişi arasındaki, sözlü ya da sözsüz simgesel etkileşim olarak” tanımlanır²⁷. Kişiler arası iletişim genellikle kendiliğinden ve teklifsizdir; katılanlar birbirlerinden en üst düzeyde geri besleme alırlar. Roller, esnektir; çünkü taraflar karşılıklı olarak gönderici ve alıcı konumuna geçerler²⁸.

3. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim kavramından anlaşılana, örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre

²⁶ LAZAR, s.13

²⁷ USLUATA, s.46

²⁸ TUTAR, s.76

biçimlenmektedir. Örgütteki işgörenler olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler²⁹.

Örgüt içi iletişimde üzerinde durulacak önemli bir öge de, üstten, asta; alt kademedeki işgörenden en üst kademedeki yöneticiye ulaşan iki yönlü bir etkileşim kurulmasıdır³⁰. Örgüt içerisindeki faaliyetlerin daha verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için iki yönlü bir iletişimin kurulması gereklidir.

4. Kitle İletişimi

Kitle iletişimi; mesajın veya iletinin değişik kitle iletişim araçları yardımıyla geniş bir topluluğa iletilmesi sürecidir. Kitle iletişimi neticesinde bir topluluğu hedef alarak eğitim, reklâm, haber, propaganda vb. işlevlerle ilgili topluluğa bilgi ve anlam aktarımı sağlanır.

Kaynak ile hedef kitle arasındaki ilişki çoğunlukla tek yönlüdür; etkileşim hemen hiç olmaz; aradaki fiziksel ve toplumsal uzaklığın yanı sıra kamu iletişimi olarak yansızlık özelliği taşıması da kişilik dışı ilişkiyi sağlar. Kitle iletişimi bir kişi ile çok sayıda alıcının birden ve yaygın etkilenişini içerir; ancak tek örnek etkinin gerçekleşeceği düşünülemez³¹.

II. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

A) ÖRGÜT KAVRAMI

Toplum, kültür, örgüt ve iletişim ayrılmaz bir şekilde karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdır³². Bireyler geniş sosyal yapılar olan ulusların, örgütlerin ve aynı zamanda bu ulus ve örgütler içerisinde yer alan bir grubun, yani belirli bir kültürün üyesidirler. Örgütler ve bireyler kültürel, tarihsel ve psikolojik geleneklere sahiptirler³³.

İki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra,

²⁹ Sahavet GÜRDAL, Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1997, s.83

³⁰ Alâeddin ASNA, Halkla İlişkiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 1978, s.77.

³¹ USLUATA, s.74

³² D. K. MUMBY ve STOHL, Disciplining Organizational Communication Studies, 2006, s.50.

³³ D. G. ELLİS ve MAOZ, I. Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict, The International Journal of Conflict Management, 2003, s.255

meydana getirdikleri yapı örgüt olarak adlandırılmaktadır³⁴. Bu yönüyle örgüt, işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir³⁵.

Örgüt, “belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür”³⁶. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, topluluklar ve örgütler için iletişimin çok büyük bir önemi vardır. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında gerçekleşmesi istenen etkileşimi temin eden unsur ise örgütsel iletişimdir.

B) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için kurulan, teknik beşeri ve fiziksel yapılardır. Bu yapılar, belirlenen amaca ulaşılabilmesi için, örgüt unsurlarını bu amaç doğrultusunda bir araya getirmelidir; bu faaliyetler, yönetimin etkili örgütlenmesi ile olur. Her örgütlenme ve uyumlaştırma faaliyetinin olmazsa olmaz unsuru ise iletişimdir³⁷.

Sosyal yaşamın tüm etkileşimlerinde yer alan iletişim olgusu, çağın hızla değişen rekabet ortamlarında yer alan örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Örgütler, “üretim” için bir araya gelmiş, değişik görüş ve bilgilere sahip, farklı ama ortak amaca ulaşmak için bir birlerine bağlayan örgütsel iletişimin sistemleri ise üretime yönelik, uzlaşmayı sağlamaya yönelik sistemlerdir.

Daha geniş bir açıdan bakıldığında, örgütler, yalnız üretime yönelik örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasının dışında dış dünya ile ilişki kurma çevreden aldıkları bilgiyi örgüte içindeki bilgi işlem merkezlerine aktarıp bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum gösterebilme çabasının da içerisindeyler³⁸.

1. Örgütsel İletişimin Tanımı Ve Önemi

Örgütsel iletişim örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir.

³⁴ İnal Cem AŞKUN ve Bülent TOKAT, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.115

³⁵ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.117

³⁶ Güngör ONAL, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.51

³⁷ TUTAR, s.15.

³⁸ Suna TEVRÜZ, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Kal-Der Yayınları, Ankara, 1997, s.71

Bireyler de olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte ve hangi olay karşısında nasıl davranacaklarını öğrenmektedirler.

Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici, iletişim sayesinde kendisine bağlı kişilerle ilişki kurar³⁹. Örgüt üyelerinin, çalıştıkları işlerden ve üyesi oldukları örgütten memnun olmaları ve bu memnunluğun derecesi, büyük ölçüde, iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işleyip işlememesine bağlı bulunmaktadır⁴⁰.

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediği zaman sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir⁴¹:

- Yönetime karar almada gereksinim duyulan bilgiyi elde etme olanağı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların işgörenler tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- İşgörenlerin örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi işgörenlerin davranışlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- İşgörenlerin paylaşım duygusunu artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskılar azalır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına olanak tanır.
- Karlılığı ve etkinliği artırır.
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasında önemli bir faktördür.

2. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütlerde, işgörenlerin görevlerini yapabilmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır. Bu nedenle örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütlerde etkin bir iletişimin gerçekleştirilebilmesi interaktif bir iletişim sağlamakla mümkün olabilecektir.

³⁹ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.534

⁴⁰ Mahmut OKTAY, İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.350

⁴¹ İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması, Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı:7, 2004, www.akdeniz.edu.tr, s.42

Örgütlerde interaktif iletişimin amaçları; işlerin koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşımı, çatışmanın çözümü olarak sıralanabilir⁴².

Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁴³.

- Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, kısa ve uzun dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması,
- Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım yapmak ve bilgilendirmek,
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek işgörenler yoluyla, örgütün dış çevrede tanıtılmasını sağlamak,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemek.

3. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

İletişimin temel işlevleri; bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitme, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözüp kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme olarak sıralanabilir⁴⁴.

Örgütsel iletişimin önemli fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar örgüt için hayati önem taşımaktadır. Örgüt içi iletim fonksiyonları; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere genel olarak 4 grupta toplanabilir.⁴⁵

⁴² Gerald M. GOLDHABER, Organizational Communication, Wm. C. Brown, Dubuque, lan, 1974, s.121

⁴³ BAKAN, s.23

⁴⁴ TUTAR, YILMAZ, ERDÖNMEZ, s. 49

⁴⁵ Haluk GÜRGEN, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.37

a) Örgütsel İletişimin Bilgi Sağlama İşlevi

Bilgi alışverişi, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Bilgi, bireyin çevresi ile uyumlu bir ilişki kurması için gereklidir. Diğer yandan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinim duyarlar.

b) Örgütsel İletişimin İkna Etme ve Etkileme İşlevi

İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimidir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler.

c) Örgütsel İletişimin Emredici ve Öğretici İşlevi

Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar. Astların, örgütsel amaçlar doğrultusunda performans göstermeleri için, eğitim gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Eğitimin başarılı olması için, eğitici ve eğitilenler arasında olumlu bir iletişim kurulması gerekir.

d) Örgütsel İletişimin Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi

İletişimin bir diğer işlevi de, birleştirme ve eşgüdüm sağlamadır. Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri iletişim ile mümkündür. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir.

C) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI VE İLETİŞİM AĞLARI

Bütün toplumsal etkileşimler iletişimi içerir. Etkileşimin olmadığı yerlerde örgütler olmayacağından iletişimin bir örgütün can damarı olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Temel olarak, örgütlerde iki türlü iletişim kanalından söz edilebilir. Bunlar;

- Biçimsel İletişim Kanalları ve
- Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları şeklinde sıralanabilir⁴⁶.

1. Biçimsel İletişim Kanalları

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısı ile ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Örgüt şemalarına baktığımızda kin kiminle iletişimde bulunacağını hemen anlarız. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde açık ve belirgin olması gerekir.

Organizasyonun hiyerarşik yetki yapısı biçimsel iletişim sistemini şekillendirir. Organizasyon içindeki ve organizasyonun çevresi ile bilgi akışını sağlayan kanalları ifade eder.⁴⁷ Ayrıca biçimsel iletişim sistemi, iletişim kanallarının düzene sokulması için bazı kısıtlamaların getirilmesini gerektirir.

Örgütlerde biçimsel iletişim 3 yönde hareket eder. Bunlar;

- Dikey İletişim Kanalları,
- Yatay İletişim Kanalları ve
- Çapraz İletişim Kanalları şeklinde sıralanabilir⁴⁸.

a) Dikey İletişim Kanalları

Mesajın akış yönüne bağlı olarak dikey iletişim kanalları yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan-yukarıya doğru iki şekilde gerçekleşmektedir⁴⁹.

aa) Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde genel müdürden başlayıp, emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişimidir.

⁴⁶ TUTAR, YILMAZ, ERDÖNMEZ, s. 83

⁴⁷ Atilla FİLİZ, Mak. Muh. (MBA), ATİ Mühendislik Eğitim Yön. Danışmanlık, atidanisman@ttnet.net.tr
<http://www.atillafileliz.com>

⁴⁸ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 1992, İstanbul, s.248.

⁴⁹ TUTAR, YILMAZ, ERDÖNMEZ, s. 85

Bu iletişim kanalında ulaştırılan mesajlar şöyle sıralanabilir⁵⁰.

- Politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini de içeren emirler,
- Bilgi talepleri,
- Belli bir konuda grup birliği sağlayacak bilgileridir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle yazılı olmalı, yalın bir dille kaleme alınmalı ve yalnızca gerekli notları içermelidir.

ab) Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olmaktadır. Yukarı doğru iletişim genellikle astların verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Ancak, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen birçok faktör söz konusudur. Bunlar;

- Fiziksel uzaklık ve erişilemezlik,
- Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması,
- Amirin davranışı,
- Astın statüsü ve
- Gelenekler şeklinde sıralanabilir.

b) Yatay İletişim Kanalları

Aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde, yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilerdir⁵¹.

Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve bireyler arasındaki iletişimidir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler için de ve arasında faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, biriler arası eşgüdümün önemini artırmaktadır. Bununla birlikte eşgüdüm yönünden bu derece önemli olan yatay iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli etmenler vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

- Uzmanlaşma yatay iletişime olumsuz etkide bulunur

⁵⁰ CAN, s.248

⁵¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi., Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984, s.111

- Örgütlerde aynı düzeydeki bölüm ve birimler arasında doğal bir rekabet vardır.

c) Çapraz İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim “yukarıdan-aşağıya”, “aşağıdan-yukarıya” ve “yatay” biçimde olmak üzere üç şekilde gelişmesinin yanı sıra, bazı durumlarda iletilen bilginin (mesajın) niteliğine göre çapraz bir yol izlediği de görülür.

Örneğin; bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinin dışına çıkarak çalışan bir mühendisin bilgisine başvurabilir. Bu şekilde “çapraz iletişim” gerçekleşmiş olur⁵².

2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Organizasyonlarda biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan iletişimde söz konusudur. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki biçimsel iletişim yapısının dışında oluşan, biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan, bireylerin doğal gereksinimleri sonucunda ortaya çıkan iletişimi kapsar. Örgütün iletişim gereksinmesinin karşılanabilmesi, genellikle iletişimin resmi kurullarla belirlenen biçimsel kanallarının dışına taşmasını gerektirir⁵³.

Biçimsel olmayan iletişim örgüt içinde kendiliğinden gelişen bir iletişim şeklidir. İşverenlerin sosyal tatmine erişmelerine etkisi açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir⁵⁴.

İnsanların birlikte yaşamakta oldukları her yerde biçimsel iletişim kanalları ne kadar iyi işlerse işlesin, arkadaşlık, ilgiler ve görev durumları gibi ortak noktaları paylaşmaktan doğan biçimsel olmayan iletişim sistemi mutlaka olacaktır⁵⁵.

Organizasyonlarda biçimsel yapının eksik kalması nedeniyle, işgörenlerin gereksinimlerini karşılamada üzere doğal gruplar oluşturdukları bilinen bir gerçektir. Biçimsel olmayan iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir.

⁵² Aslıhan BAŞYİĞİT, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.22

⁵³ DİCLE, s.66.

⁵⁴ TUTAR, YILMAZ, ERDÖNMEZ, s. 91

⁵⁵ Henry L. Sisk, Management and Organization, South-Western Pub, Cincinnati, 1973, s.530

3. İletişim Ağları

Örgütsel iletişimde birden çok verici ve birden çok alıcı bulunmaktadır. Bu yüzden verici ve alıcıların karşılıklı iletişimi örgütte bir ağ oluşturmaktadır⁵⁶.

İletişim ağları geometrik yapısına göre 4 temel modelde olarak incelenmektedir. Bu modeller; salkım modeli, y modeli, çember modeli ve zincir modeli şeklinde sıralanabilir⁵⁷.

a) Salkım Modeli

Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır.

b) Y Modeli

Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

c) Çember Modeli

Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur.

d) Zincir Modeli

Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur.

⁵⁶ KANTZ - KAHN, s.26

⁵⁷ SABUNCUOĞLU ve TÜZ, s.52

D) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarmayı kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden, anlaşılır ve hızlı olmasına özenle dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak için çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır.

1. Sözlü İletişim

İletişimde, sözlü iletişim, “*dil ve dil ötesi*” olmak üzere iki kısma ayrılır. Dil ile iletişimde kişiler ürettikleri bilgileri birbirlerine iletirler. Dil ötesi iletişim ise sesin niteliği ile ilgilidir. Ses insanın tutumunu duygularını ve iç dünyasını yansıtır⁵⁸. Herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır. Bunlar;

- Konferans ve Seminerler,
- Görüşme ve toplantılar şeklinde sıralanabilir.

2. Yazılı İletişim

Mesajın kalıcı olması istenen durumlarda iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğu kaybolmadan iletilmesini sağlamak için, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunlar;

- Yazılı raporlar,
- İşletme gazetesi,
- Broşür ve el kitapları ve
- Afiş, ilan tahtası ve bültenler... Vb.

3. Sözel Olmayan İletişim

Sözel olmayan iletişim, kişisel anlamda konuşma olmaksızın ya da konuşmaya bağlı olarak bedensel ipuçları (el hareketleri, duruş, ses tonu, bireyler arası uzaklık) ile ortaya çıkarken, örgütsel anlamda ise binanın mimari yapısı, renkleri, logosu, amblemi, ofis tasarımı ve işgören kıyafetleri gibi unsurlarla kendini göstermektedir.

⁵⁸ TUTAR, s.68.

E) ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel iletişim örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan grupları arasında kurulan iletişimdir. Bazı durumlarda iletişim faktörleri gerekli özelliğe sahip olduğu halde, etkin iletişim sağlanamaz. Bunun nedeni, kişilerin psikolojik durumları veya çevresel olumsuzluklardır. İletişim engelleri, genellikle kaynak ve hedef arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için gereken geri bildirim yanlışı değerlendirilmesinden oluşmaktadır⁵⁹.

1. Kişisel Faktörler

İletişim sürecini etkileyen faktörlerden birisi kişisel faktörlerdir. Hem iletici hem de alıcı açısından mesajın oluşturulması ve geribildirimi kişilerin sahip oldukları özelliklerle direkt ilgilidir. Kişilerin içinde buldukları ortam, alışkanlıkları, zevkleri, inançları ve tutkuları mesajı oluşturmada çok etkilidirler.

2.Kültürel Faktörler

İletişimde kullanılan semboller ve dil bireyin bilgi birikimine ve kültürel yapısına bağlıdır. Farklı kültürlerden gelen kişilerin vermiş olduğu ilettiler alıcı tarafından, kaynağın ifade etmek istediği şekilde algılanamayabilir. Bu nedenle kültürel farklılıklar iletişimin etkinliğinde sorunlar ve bozulmalar meydana getirebilir.

3. Fiziksel Faktörler

İletişim süreci içerisinde iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine engel olabilecek bazı olumsuzluklar meydana gelebilir. Mesela, yüz yüze iletişimde gürültü bir engel olabilirken, telefon görüşmelerinde hatlarda yaşanabilecek bir sıkıntı engel olarak ortaya çıkabilir.

4.Semantik Faktörler

Dil iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar

⁵⁹ İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.293

olduğunu ifade edebiliriz. Örneğin göndericinin bir kelimeye verdiği anlam ile alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olabilir⁶⁰.

5. Statü Farkı

Statü bir toplumsal sistem içinde bireyin elde ettiği yerdir. Bu yer insana toplumun diğer üyeleri tarafından verilmiştir. Örgütlerde statü, yöneticilerle astlar arasındaki iletişimde engelleyici bir unsur olabileceği gibi destekleyici bir unsur da olabilir.

Grupta basamaksal yapının varlığı ve yükselme umudunun çok sınırlı olması, iletişimi oldukça engellemektedir. Böyle bir örgütsel ortam, bireylerin başkalarının gözünde statülerini azaltacak ya da yüksek statülü bir kimseye kendilerini yetersiz gösterecek bilgileri saklama ya da ayıklama eğilimi göstermelerine neden olmaktadır. Ayrıca, basamaksal yapı iletişimin geri bildirimle ilgili olarak da farklı davranışlara yol açmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıda, astlar haklı olsalar da yüksek statülü kişileri, eleştirmekten kaçınırlar. Yüksek statülü üyeler ise kendi düzeylerinde bulunanlardan çok, alt kademedeki üyeleri eleştirirler.⁶¹

6. Hedefin, Motivasyon Ve İlgililik Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler

Kaynaktan iletilen mesajın anlaşılıp etkili bir geribildirim gerçekleşmesi için mesaja motive olmak en önemli faktörlerden biridir. Bazen hedef dinleriz ya da dinliyormuş gibi görünürüz fakat aslında ona motive olmadığımızdan çok za şey anlayabiliriz. Bu ise iletişimi engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkabilir.

7. Fazla Bilgi Yüklenmesi

İletişimin başlıca engellerinden biri de, kişilerin çok fazla bilgiyle yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememeleridir. Kişinin(alıcının) belli bir kapasitesi vardır, bu kapasite aşırsa iletişim amacına ulaşamaz⁶².

8. Güvensizlik

Güven ortamının olmadığı bir örgüte aktarılan bilgilerin güvenilirliğinden emin olunamadığı için dolayısıyla sağlıklı bir iletişimden de söz edilemez.

⁶⁰ BAŞYİĞİT, s.40

⁶¹ GÜRGEN, s.766

⁶² Mahmut PAKSOY, Örgütsel iletişim, AÖF Yayınları, Eskişehir, 1996, s.118

9. Örgütsel Faktörler

Örgüt yapısı başlangıçta görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir tablodur. Örgütsel yapıyı geliştirme ve onu yeni stratejilere uygunlaştırmanın önemli nedenlerinden biri de, birbirinden ayrı olan ve farklı görev ve işlevler yüklenmiş bulunan örgütün bölümleri arasında uygun bir iletişim sistemi oluşturma konusudur⁶³.

Genel anlamda çalışmanın bu bölümünde iletişimin tanımı ve özellikleri ve örgütsel iletişim kavramı ile ilgili bilgi verilmiştir. İletişim kavramı anlamında iletişim, tüm canlılar arasında gözlemlenmektedir. Fakat yalnız insanlar simgeleri kullanarak duygu, düşünce ve birikimlerini aktarabilmektedir. İletişim insan yaşamının her yerinde vardır. İletişim toplumsal bir kavramdır. Karşılıklı yapılan bir faaliyeti ifade eder. Bütün canlıların hayatları için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılayabilmek, işlevlerini yerine getirebilmek için kullandıkları iletişim sistemleri vardır. İnsan iletişiminin temeli konuşmadır. İnsan simgeler meydana getirme ve bunları kullanma becerisine sahiptir. Böylece yalnız duygularını değil, bilgi ve tecrübelerini yorumlarıyla birlikte aktarabilmekte, kısaca öğrenip, öğretebilmektedir⁶⁴.

İletişim ve örgütsel iletişim ile ilgili verilen bu bilgilerden sonra ikinci bölümde ise örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkileri incelenecektir.

⁶³ GÜRGEN, s.136

⁶⁴ ZILLIOĞLU, s.21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder⁶⁵.

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir⁶⁶.

Mowday, Steers ve Porter'ın sık kullanılan tanımında; örgütsel bağlılığa ait üç özellik çıkarmak mümkündür. Bunlar⁶⁷;

- Örgüt hedef ve değerlerine yönelik inanç duyulması ve bunların kabulü,
- Örgüt yararına dikkate değer şekilde çaba gösterme isteği,
- Örgütün bir üyesi olarak kalabilmek için şiddetli istek duymak olarak ifade edilmektedir.

Örgüte bağlılık gösteren kişilerin; işe faal olarak katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler gösterecekleri ileri sürülmektedir⁶⁸.

⁶⁵ Münevver Ölçüm ÇETİN, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.90

⁶⁶ Osman KARATEPE, Ali HALICI, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme, VI. Ulusal Yön. Org. Kong., Eskişehir, 1998, s.74

⁶⁷ Paul E. SPEETOR, Industrial and Organizational Psychology, John Wiley&Sons Inc., New York, 1996, s.236.

⁶⁸ Hasan GÜL, Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.55

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik kontrat ile işe girmesi ile başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeye başlar. Bu açıdan baktığımızda "*örgütsel bağlılık bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir*" Bu birlik üç faktörü içerir. Bunlar şöyle sıralanabilir.

- Örgütün değer ve hedeflerine göre bir inanç,
- Örgüt için kendine düşen istekli bir çaba gösterme,
- Örgütün üyesi olarak çalışmaya devam etmeye duyulan güçlü istek.

Örgütsel bağlılık bu faktörler nedeniyle sadakatten farklıdır. Çünkü Örgütün iyiliği, geleceği için sürekli çaba harcamayı da içerir⁶⁹.

Yukarıda yapılan tanımlamalardan sonra günümüzde işgörenlerin içinde buldukları örgütten memnun olmalarını temin etmek, örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek kadar ehemmiyetli kabul edilmektedir.

B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, örgüt yapısı, kişisel demografik faktörler, motivasyon, çalışma koşulları, iş tatmini, örgüt imajı, örgüt kültürü, kararlara katılım olanağı ve örgüt içi bilgi paylaşımı gibi faktörlerden etkilenmektedir.

1.Örgüt Yapısı

Yapı olarak büyük olan örgütlerde, iletişim kanal sayısının, hedeflerin ve iletişim araçlarının fazla olması iletişim güçlüğü yaratabilir⁷⁰.

Örgütlerin biçimselliği, işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade etmektedir. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise örgütteki biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.

⁶⁹ Gregory B. NORTHCRAFT, Margaret A. NEALE, Organizational Behavior, A Management Challenge, The Dryden Press, USA, 1990. s.464

⁷⁰ Tanıl KILINÇ, Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, c:4 1985, s.114

Örgütteki küçük gruplar, kişilerin kolayca birbirlerini tanımalarına ve kişisel ilişkilerini yoğunlaştırarak daha samimi bir çalışma ortamına olanak sağladığı için bu gruplarda moral düzeyi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır. Ancak büyük gruplarda, kişinin kendisini gruba tanıtmaması ve kişiliğini kabul ettirmesi zor olmakta; kişi, grup içindeki değerinin takdir edilmediği düşüncesine kapılarak tatminsizlik duymakta, örgüte ve çalışma arkadaşlarına bağlılığı azalmaktadır⁷¹.

Örgütlerde yönetim biçimi çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır. Çalışanlara güvenen yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık duygusunu oluşturmaktadır ve bağlılığı artırmaktadır⁷².

Yönetime katılma kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar. Bu rollerinin yanı sıra ayrıca; yönetime katılma; astların örgütsel problemlerin çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından takdirler almalarını sağlar, bu durumda astların iş doyumunu ve örgüte bağlılığı artar⁷³.

2.Kişisel Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel demografik faktörler; yaş, cinsiyet, aile yapısı, öğrenim derecesi, çalışma süresi gibi kavramlardan oluşmaktadır.

a) Yaş

Herhangi bir örgütte çalışmaya yeni başlayan genç yaştaki çalışanların örgüte bağlılık düzeyi yaşlı ve tecrübeli çalışanlara göre daha düşük olmaktadır. Bunun nedenleri arasında iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulabilme ümidi ile yeni işler arama isteği söylenebilir.

Aynı örgütteki işgörenlerin aralarında büyük yaş farkları olması, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını azaltır. Çünkü örgüt içinde oluşan sosyal bir ortamda insancıl ilişkilerin

⁷¹ Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.272

⁷² Aaron COHEN, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta analysis, Journal of Organizational Behavior, cilt 13, sayı 6, 1992, s.544

⁷³ EREN, s.402

gelişebilmesi, yaşları birbirine yakın olan işgörenler arasında daha iyi oluşabilecektir. Yaş farkının büyük olması sosyal ortamın oluşabilmesi için negatif etki yaratacaktır⁷⁴.

b) Cinsiyet

Yapılan araştırmalara göre kadınları erkeklere göre işlerine daha az bağlı oldukları saptanmıştır. Bunun nedeni ise iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi ve bu nedenle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlanmasıdır⁷⁵.

Fakat günümüzdeki iş hayatının getirdiği sosyal ve kültürel değişiklikler neticesinde kadınların iş hayatındaki etkinliklerinin ve girişimciliklerinin ihmal edilemez derecede arttığı da bir gerçektir.

c) Medeni Durum

Bir araştırma sonucuna göre evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etken ise evliliğin, erkeklerin yaşamında düzenli bir yaşam yaratması olurken; kadınlar için ek iş yükü yaratmasıdır. Bu durum da evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır⁷⁶.

d) Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin çalışmakta oldukları örgüte bağlılıkları başka bir örgütte çalışma imkânlarının düşük olması nedeniyle eğitim düzeyi yüksek olan işgörelere göre daha yüksek olmaktadır.

Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu 1982’de ortaya konulmuştur⁷⁷. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütten beklentileri de daha yüksek olmaktadır. Buna paralel olarak yüksek düzeyde eğitim almış olan işgörenlerin sahip olduğu

⁷⁴ Muhammed AHMED, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004, s.75

⁷⁵ EREN, s.268.

⁷⁶ CENGİZ, s.53

⁷⁷ BALAY, s.56.

bilgi ve beceri düzeyi arttıkça, iş görenlerin daha fazla iş seçeneğine sahip olması, onların örgüte bağlılığını düşürmektedir⁷⁸.

e) Çalışma Süresi

Aynı örgüt için uzun yıllar çalışan işgörenler çalıştıkları örgütün vizyonu, misyonu, hedeflerini daha iyi anlamak ve benimsemek imkânına sahip olduğundan örgüte bağlılıkları da artmaktadır.

Uzun yıllar aynı örgütte çalışmak aynı zamanda kişiler için bir rahatlık ve güven hissi de vermektedir. Bunun sonucunda işgörenler üzerinde çalıştıkları örgüte karşı psikolojik bir bağlılığın oluşması gerçekleşecektir.

Örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır⁷⁹. Örgütte çalışma süresi arttıkça, alternatif iş olanakları için bireysel olanakların sınırlı hale geleceği ileri sürülmektedir⁸⁰.

3. Motivasyon

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Bu ifadeden yola çıkarak motivasyonun, tüm örgütlerin nihai hedeflerine ulaşmalarında etkin bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz. İşin ve örgütün niteliği ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise bu işi yapacak olan işgörenin istekli olması, işi benimsemesi gerekmektedir⁸¹.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır⁸².

Motivasyon, örgütte kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak dolayısıyla örgüt verimliliğini artıracak önemli bir etkidir. Motivasyonu yüksek olan işgörenlerin bulunduğu

⁷⁸ Azmi YALÇIN, Fatma Nur İPLİK, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 221 2005,c.14, s.1, s.400

⁷⁹ YALÇIN, İPLİK, s.400

⁸⁰ Fatma YILDIRIM, Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Ana Bilim Dalı, Ankara, 2002, s.25

⁸¹ İlhami FİNDİKÇİ, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 2000

⁸² Âdem ÖĞÜT, Tahir Akgemici, M.Tahir Demirel, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş Gören Motivasyon Süreci, www.selcuk.edu.tr (17.05.2008)

örgütlerde verimlilik de daha yüksektir. Motive olmuş işgörenlerden oluşan bir örgüt, gelirlerinde görülebilen bir artışın yanı sıra bu örgüt üyelerinin örgütte daha uzun süre çalışmak istemesi örgüte olan bağlılığı sağlamakta ve örgütlerin görünmeyen yüzü sosyal sermayeyi de artırmaktadır.

Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerden oluşan örgütlerde işgören devir oranının düşmesi örgütlerin yeni işgören yetiştirmek için kaybettikleri zaman ve kaynak maliyetini de düşürmektedir. Örgütte uzun süredir çalışan işgörenler örgütte tecrübe kazanmış ve başanya ulaşılan yolları daha net belirlemiş demektir⁸³.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış olan bir araştırmanın sonuçlarına göre işgörenlerin %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si ise motivasyonun örgütlere bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. İşgörenlerin iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır⁸⁴.

Bu araştırmanın sonuçları apaçık göstermektedir ki motivasyon işgörenlerin verimliliklerine ve örgüte bağlılıklarına çok önemli bir katkıda bulunmaktadır. Motivasyonu yüksek işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve verimlilikleri de yüksek olmaktadır. Bunun neticesinde işgörenlerinin motivasyonu yüksek olan örgütlerin hedeflerine ulaşmada gösterecekleri başarı da aynı oranda yüksek olacaktır.

Motivasyonda özendirici faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür⁸⁵.

- Etkin iletişim,
- Takdir etme,
- Yükselme olanakları,
- İş güvenliği,
- Yeterli ver adil ücret sistemi,
- Kararlara katılım,
- Sorumluluk verme,
- İşin ilginçleştirilmesi,

⁸³ Aslıhan BAŞYİĞİT, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.47

⁸⁴ Evrim ÇELTEK, Motivasyon Yönetimi, www.isguc.org, (10.3.2008)

⁸⁵ BAŞYİĞİT, s.50

- Örgüt içi uyum, amaç ve politikaların açıklığı,
- Kişiliğe saygı,
- Demokratik liderler,
- Hakça, özenli ve sürekli gözetim ve denetim,
- Sendikalaşma olanağı,
- Çalışma saatlerini seçme olanağı,
- Konut ve ulaşım olanakları,
- Yeni başlayanlara ilgi.

4. Çalışma Koşullarına İlişkin Faktörler

Çalışma koşulları ile ilgili faktörler; çalışma biçimleri, günlük çalışma süreleri, ücret miktarları, işyerinin sahip olduğu fiziksel özellikler vb. olarak sıralanabilir.

Saymış olduğumuz unsurların her biri işgörenler için işin ve örgütün çekiciliğini belirlemektedir. Bu unsurların işgörenlerin istekleri doğrultusunda mümkün olan en uygun şartlarda sağlanması durumunda işgörenlerin memnuniyeti ve beraberinde örgüte bağlılıkları temin edilmiş olmaktadır. Örneğin işgörene yapılan daha fazla ödeme genellikle daha üst düzeyde bir örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Düşük ücretli işyerlerinde ise örgütsel bağlılık düşük bir seviyede olduğundan işgören devir hızı da artmaktadır.

Yönetim adil ve eşit ücret, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı, beşeri kapasiteyi geliştirme ve kullanabilme fırsatı ve iş iş örgütünün içinde bütünleşmeye yönelik politikalar hazırlayarak, çalışma hayatını daha insanileştirebilir. Böylece;

- Kendi hayatını etkileyen konularda üyelerin dah çok söz sahibi olmalarını sağlayan katılmalı bir örgüt yapısı,
- Daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan karlılıktan herkesin faydalanmasını sağlayan ücret ve ödül sistemi,
- Çalışanların haklarını genişleterek (çalışırken ve emeklilik halinde) daha iyi iş güvenliği,
- İnsanların gelişme ve uyum şartlarına imkân veren bir iş ortamı hazırlanmış olacaktır⁸⁶.

⁸⁶ Ömer DİNÇER, Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.180.

5. İş Tatmini

Çalışanların yapmakta oldukları işe karşı duygusal tepkiler geliştirmeleri engellenemez bir davranıştır. Çalışanın işi ile ilgili düşünceleri, duyguları, tutumları genel olarak sahip olduğu iş memnuniyetini yansıtır.

Günümüz organizasyonlarında insan kaynakları yönetimi anlayışına duyulan ihtiyacın giderek artması ile birlikte örgütsel davranışı etkileyen önemli bir faktör olarak çalışanların iş doyumunun arttırmaya yönelik tedbirlerin alınması daha da önemli bir hal almıştır. İnsanların yapmakta oldukları işe ve çalışmakta oldukları örgüte karşı geliştirdikleri duyguları ve tutumları iki nedenden ötürü önemlidir.

Birincisi çalışanın işi hakkında hissettiği duygular en başta kendisi ile ilgilidir ve beklentileri açısından önemlidir.

İkincisi yöneticiler çalışanların tutumlarının performans ve üretim üzerindeki etkilerinden sorumludurlar.

İş tatmini, çalışanların önemli olarak kabul ettikleri şeyleri, örgütün ne şekilde ve ne oranda karşıladığını algılama dereceleridir⁸⁷. İnsanlar, yapmaktan mutluluk duyacakları ve kendilerini düşündükleri açılardan tatmin edeceğine inandıkları işleri üstlenme eğiliminde bulunacaklardır. İş tatmininin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yatmaktadır. İşletme yönetimi de kişilerin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirlemeli, bu ihtiyaçları uygun araçlarla destekleyerek çalıştırdığı personeli tatmin etmelidir⁸⁸.

İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde ise işte tatminsizlikten söz edilecektir. İşten duyulan tatmin performansı artırıp örgüte bağlılığı sağlarken yaptığı işten tatmin olmayan işgörende ise zamanla bir çözülme ve işten ayrılma kendini gösterecektir⁸⁹.

İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve

⁸⁷ Muhsin BULUT, Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2003, s.35

⁸⁸ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s.63

⁸⁹ Aslıhan BAŞYİĞİT, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.53

isteğe bağılı işgören devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağılılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağılılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler ise örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaktadır. Bu tür işgörenlerde her konuyla ilgili şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilmektedir⁹⁰. İşgörenlerin tatminsizlik belirtileri; ayrılma, ses getirme, sadakat ve ihmâl şeklinde kendini göstermektedir⁹¹.

6. Örgüt İmajı

Örgütsel imaj, örgütün kamuya sunduğu görüntüsünün toplum tarafından nasıl ve ne derecede algılandığı ile ilgilidir ve örgütün, toplumun gözündeki değeri ya da tercih nedenidir⁹².

İşgörenlerin örgütlerine olan bağılılıkları, her üyenin örgütü hakkında edindiği imajdan doğar. Bu imajlardan ilki, işgörenlerin örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özelliklerle ilgilidir ve bu imaj türü, algılanan örgütsel kimlik olarak tanımlanır. İkinci imaj ise, örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüne dair işgörenlerin zihinlerinde oluşan imajdır ve bu imaj türü, yapılanmış dışsal imaj olarak tanımlanır. Modele göre, bu iki tür örgütsel imaj, üyelerin örgütü ile yarattığı bağılılığı ve sergileyecekleri davranışları etkilemektedir⁹³.

Örgütteki bireylerin yaratıcılığı ve katılımı, istenilen örgüt imajını oluşturmada ilk aşamadır. Her işgören; müşterilere, topluma ve ortaklara karşı örgütün elçisidir. İyi bir ortak olarak çalışan ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran örgüt üyeleri, örgütü dış hedef kitlelere karşı en iyi temsil edecek olan kişiler olacaklardır⁹⁴.

⁹⁰ Zeki AKINCI, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Antalya (4) 2002, 1–25

⁹¹ ERDOĞAN, s.251

⁹² Filiz PELTEKOĞLU, Kurum İçi İletişim Ve Kurumsal İmaja Katkısı, Marmara İletişim Dergisi, İstanbul, 1993, s.204

⁹³ Uğur ÖZEL, "Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi", www.ugurzel.com (22.6.2008)

⁹⁴ Ebru GÜZELÇİK, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.194

7. Örgüt Kültürü

Kültür insanın yaşama biçimidir, iletişim şeklidir, problemleri çözme tarzıdır, hayata bakış açısıdır. Ekonomik, hukuki, teknik, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve oluşturduğu her şeydir.

Kültür genel olarak, bir insan topluluğunun, inanışlar roller, davranışlar, değer yargılan, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür⁹⁵.

Örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki ilişkinin kavranmasında sistem anlayışı esas oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımına göre her sistem kendinden daha büyük bir sistemin alt sistemidir ve her sistem bazı alt sistemlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle örgüt içinde yaşadığı, girdi sağlayarak çıktıklarını sunduğu toplumun bir alt sistemi durumundadır. Dolayısıyla toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem-alt sistem ilişkisi mevcut olup bu iki olgu birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Toplum kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan ve farklı kültürlerde iş hayatı değerlerinin ne yönde geliştiği, çalışanların motivasyon ve beklentilerindeki farklılıkların hangi unsurlardan kaynaklandığı konusunda katkılar sağlayan önemli bir araştırma Hofstede tarafından gerçekleştirilmiştir.

Örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlanır⁹⁶.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır.

Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmeyi ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır⁹⁷.

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerine anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimledir.

Örgütsel kültür ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, örgütsel kültürün şu unsurlardan oluştuğunu söyleyebiliriz⁹⁸.

⁹⁵ İnan ÖZALP, Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, s.246

⁹⁶ EREN, s.120

⁹⁷ C.LA BRANABE, Gestion des Ressources Humaines Education Canada Fall/Automne, 1991, s.17

- Örgütün tarihi
- Örgütün değerleri ve inançları
- Örgütü açıklayan hikâyeler
- Örgütün kültürel normları
- Gelenekler, törenler, adetler
- Örgütün kadın ve erkek kahramanları.

Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır⁹⁹.

Örgüt kültürü örgütlerin yaşama ve gelişmesi bakımından son derece önemlidir. İyi anlaşılmalı ve kavramsallaştırılmış bir kültüre sahip olan örgütler diğerlerine nazaran daha avantajlı durumdadır. Örgüt üyelerinin kararları, hareket tarzları ve tüm faaliyetleri örgüt kültürü tarafından şekillendirilen unsurlardır¹⁰⁰.

İşgörenlerin örgüt içindeki ve örgüte bağlı olarak ortaya çıkan gereksinimlerinin doyurulmasına yönelik çalışmalar, örgütsel kültür aracılığıyla standart hale getirilir ve bu gereksinimler, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir. Örgütsel bütünleşmenin sağlanabilmesi, işgörenlerin kendine özgü duygu, algı ve tutumlarının, örgüt politikasına uygun hale getirilmesi ile mümkün olmaktadır¹⁰¹.

Örgütsel kültür ancak iletişim yoluyla aktarılabilir. İletişim; örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler gibi kültürü oluşturan unsurları örgüt üyelerine anlatmakta ve aktarmaktadır¹⁰². Örgütü kuran kişi veya kişilerin örgüt kültürü oluşmasındaki temel değer, inanç ve normları, örgütte nelerin nasıl yapılacağı konusunda bir çerçeve oluşturmaktadır. Belirli durumlar karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği, uyulması gereken ilke ve kurallar, nelerin doğru nelerin yanlış olacağı, başarıya hangi biçimde ulaşılabileceği gibi konularla ilgili ilk belirlemeler girişimci önderliğinde gerçekleşir¹⁰³.

⁹⁸ STEINHOLG ve OWENS, R.G TOWARDS, A theory of Organizational Culture Journal of Educational Administration Vel 27, No: 3, 1989.,s.17-18

⁹⁹ EREN, s.122

¹⁰⁰ Ali Haydar AŞIKOĞLU, Entelektüel Sermaye Kavramında Örgüt Kültürün Değişimi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış. Yüksek Lisans Tezi, 2001, s.52

¹⁰¹ Mahmut OKTAY, İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınlan, İstanbul 1996, s.85

¹⁰² Osman ATAY, Örgüt Kültürü ve Süreci, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. İktisat.

uludag.edu.tr/dergi/arsiv.html

¹⁰³ AŞIKOĞLU, s.54

Kültürel öğeler ve semboller, norm ve değerlerin ölçülebilir, görünür ve dokunulabilir boyutudur. Bunlar; kültürün fiziki nesnelere, özel davranışları ve sözlü ve yazılı bildirimlerinden oluşur¹⁰⁴.

Fiziki nesnelere; bina mobilya, dekorasyon, logo, amblem ve elbise gibi unsurlardan oluşur. Özel davranışlar; törenler, toplantılar, iletişim modeli, adet ve gelenekler, ödül ve cezalardan oluşur. Sözlü kültürel öğeler ise, hikaye, masallar, fıkra ve kahramanlıklardan oluşmaktadır. Örgüt kültürünün, örgüt üyelerince benimsenmesi sonucunda¹⁰⁵,

- İş doyumunda artış,
- Yüksek düzeyde motivasyon,
- Örgütsel bağlılık,
- Ortama uyum,
- Yüksek düzeyde verimlilik gibi sonuçlar gerçekleşir.

Sonuç olarak denilebilir ki; örgüte giren bireylerin birlikte hareket etme gereksinimi ve gruptan soyutlanmama amacı ile oluşturulan kültürel doku, bu günün ve yarının örgütlerinin başarısının ardında yer alan temel bir unsurdur. Örgütsel ilişkilerin uluslararası düzeylerde sürdürüldüğü günümüzde, rekabet gücünün ve başarısının artması yeni kişiliğe sahip örgütlerde mümkün olabilecektir¹⁰⁶.

8. Yönetime Katılma

Yönetime katılma, sınırlanmış özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla; işgörenlerle yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan sistemdir¹⁰⁷. Daha esnek ve daha geniş bir tanıma göre yönetime katılma, bir örgütteki işgörenlerin, temsilcileri aracılığı ile o örgütte alınan tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır¹⁰⁸.

Çağımızda insanlar hangi tip bir örgütte çalışsın, sıradan bir personel olmak yerine, buldukları örgütün yönetimine katılmak istemekte, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif olarak bulunup, düşüncelerini dile getirmek, dolayısıyla sonuçlarda

¹⁰⁴ Erol EREN, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınevi., İstanbul, 2000, s.335

¹⁰⁵ Aslıhan BAŞYİĞİT, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.60

¹⁰⁶ Seda GÜREL, Örgüt Kültürü, www.isguc.org

¹⁰⁷ Kurthan FİŞEK, Yönetime Katılma, TODAİE Yayın no: 158, Ankara, 1977, s.45

¹⁰⁸ Atilla DİCLE, Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, ODTÜ Yayın., Ankara, 1980, s. 11

etkili olmak istemektedirler. Kişilerin bu düşünceye sahip olmalarını çeşitli nedenleri söz konusudur. Bunların en önemlisi, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesinin yükselmesidir. Bu itibarla insanlar başkaları tarafından yönetilen bir araç değil, insan olarak kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmayı bir prestij sebebi olarak da görmektedirler. Bu durumda yönetime katılma, karar verme ve uygulama gücünü belli ölçüde astlara, uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve yenileştirme faaliyeti olmaktadır¹⁰⁹.

Kararlara katılma takım çalışması yoluyla da sağlanabilir. Herkesin bir topluluğun parçası olmak, bir yere ait olmak gibi gereksinimleri vardır. Takım halinde çalışma bu gereksinimlerin tatminini sağlar. Takımlar üyelerin can sıkıntısını azaltır, kendini değerli hissetmesini sağlar. İyi bir takım atmosferi içinde çalışan işgörenler sorunlarla daha kolay başa çıkabilmekte ve yaptıkları işten zevk alabilmektedirler¹¹⁰.

Katılmalı yönetim, örgütteki işgörenlerin temsilciler aracılığıyla örgütte alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Katılmalı yönetim örgüt üyelerinin motivasyonlarına olumlu yönde etki eder ayrıca değişim dönemlerinde örgüt içindeki değişime direncin azalmasını sağlar ve değişimin hızlanmasına katkıda bulunur¹¹¹.

Bir işletmede çalışma hayatı zevkli veya sıkıcı olarak nitelendirilebilir. Bu iki durumun sonuçları farklıdır. En basitinden çalışanların tekliflerinin alınması için işletmede uygulamaya konulan bir teklif kutusu dahi kişilerin fikirlerinin sorulması anlamına geldiğinden bir şevk kaynağı olup, çalışma ortamını zevkli bir hale getirebilir. Gerçekte yetki devri dâhil kara katılma, otaklık, birlikte yönetim, özyönetim gibi çeşitli yönetime katılma sistemlerinin amacı; personelin daha çok sorumluluk almasını sağlamak ve modern çalışma şartlarıyla olan uyumsuzluklarını ortadan kaldırarak onu yabancılaşmaktan kurtarmaktır¹¹².

Örgütlerde oluşan birçok sorun, yeterli iletişim ağının kurulamamasından kaynaklanmaktadır. İletişim sisteminin yetersiz olmasından, astlar arası ve ast ile üst arasında etkin ve doğru iletişimin sağlanamamasından kaynaklanan asılsız, saptırılmış bilgiler yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya akan bilgiler olarak ast ile üst ilişkilerini bozarak güvensizliğe neden olmaktadır. Bunlardan dolayı örgütlerde ast-ast, ast-üst ve gruplar

¹⁰⁹ DİNÇER – FİDAN, s. 60

¹¹⁰ EREN, s.472

¹¹¹ AŞIKOĞLU, s.66

¹¹² Sacid ADALI, Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, Türk Dünyası araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986, s.62

arasında iyi ilişkilerin, uyumun etkileşimin ve bunların neticesinde iş veriminin artırılması için sağlıklı bir iletişim ağı kurulması gerekmektedir¹¹³.

Sonuç olarak denilebilir ki, kararlara katılım olanaklarının bulunduğu ve yönetime katılımın sağlandığı örgütlerde işgörenlerin çalışma isteğinin yükseldiği, maliyetlerin düştüğü, bireysel yeteneklerin geliştiği görülmektedir.

9. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Bilgi; deneyimler, değerler, birleştirilmiş enformasyonlar, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin akışkan bileşimidir. Aynı zamanda bilgi, yeni deneyim ve enformasyonları geliştirecek ve birleştirecek bir çerçeve ve ortam yaratır. Öğrenenlerin akıllarından doğar ve gelişir. Örgütlerde yalnızca belge ve yayınlara yansımakla kalmaz aynı zamanda örgütsel düzen, kurallar, deneyimler ve uygulamaları ifade eder¹¹⁴.

Bilgi, örtük ve açık olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Örtük bilgi kişiseldir. İşgörenlerin beynindeki bilgidir. Biçimselleştirilmesi zor olan içerikli bir bilgidir; kayıtlı ya da bileşiktir. İnsanların beyninde depolanır. Örtük bilgi, deneme yanılma yoluyla gelişir. Açık bilgi ise depolanabilen, aktarılabilen yani biçimsel bir dilde kodlanabilmesi mümkün olan bir bilgidir.¹¹⁵

Örgütlerde bilginin verimli bir şekilde kullanılabilmesi örgüt içindeki sağlıklı iletişimin var olması ile mümkün olabilmektedir.

Etkili bir bilgi üretimi destekleyici bir ortamın varlığına bağlıdır. Destekleyici ortam ilişkilerin kurulup gelişmesini kolaylaştıran ortak bir alanın varlığıdır. Bilgi, dinamik, ilişkisel ve insan davranışlarına bağlıdır. Mutlak gerçek ya da somut verilerden çok duruma ve insanlara bağlıdır. Yöneticilerin asla unutmamaları gereken bir nokta bilginin verilerden farklı olarak içinde bulunduğu ortama bağlı olduğudur¹¹⁶.

Bilgi paylaşımının rahatça gerçekleşebilmesi için, işgörenin diğer örgüt üyelerine güvenmesi onlarla takım çalışması içerisinde olması gerekir. Yönetimin grup çalışmalarını

¹¹³ Halil SAYLI, Yönetimde İnsan İlişkileri ve İletişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, s.49

¹¹⁴ Amrit TIWANA, Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları., Rota Yapım, İstanbul , 2002., s.77

¹¹⁵ TIWANA, s.87

¹¹⁶ Georg Von KROGH, Kazuo ICHIJO, Ikijiro NONAKA, Bilginin Üretimi, Dışbank Kitapları, Rota Yapım, İstanbul, 2002, s.17

ödüllendirmesi ve paylaşılacak ödüller sunması da örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde önemli etkenlerdir. Örgüt içi bilgi paylaşımında örgütteki güven ortamının sağlanmış olması gerekir. Korku ve şüphenin olduğu, bireysel başarıların ödüllendirildiği, yukarıdan aşağıya karar verme sisteminin uygulandığı örgütlerde, işgörenlerden bilgi paylaşımını beklemekte mümkün olmayacaktır. Çünkü söz konusu bu örgütlerde, işgörene bilinçli veya bilinçsiz bir yaklaşımla pasif ve bencil bir çalışma anlayışı aşılanmış olur ki bu da işgöreni bireysel çıkarları doğrultusunda hareket eden sıradan bir işgören konumuna sokar.

Örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları farklı şekillerde görülebilmektedir. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma derecesi, örgütsel üyeliği devam ettirme ve fedakârlık derecesi ve örgüt kimliği ile kimliklenme derecesi olarak söylenebilir.

Örgüt üyelerinin amaç ve değerlerini kabul etmediği bir örgüte bağlılık göstermeleri beklenemez.

İşgörenin örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen iletişim süreci, motivasyon toplantıları, iş dışı sosyal etkinlikler işgörenin örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine etki edecek olumlu unsurlar olmaktadır¹¹⁷.

Örgüt üyeleri, örgütün amaçlarını, değerlerini ve kültürünü içselleştirebildikleri durumda örgüt kimliği ile kimliklenme gerçekleşebilir. Bunun için örgüt değerleri ile üyelerin değerlerinin örtüşmesi şarttır.

C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Örgütlerde, örgüt üyelerinin kendi değerlerini ve amaçlarını örgütün değer ve amaçları ile özdeşleştirmeleri sonucunda örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Bu özdeşleştirmenin düzeyine göre de örgütsel bağlılığın düzeyi değişmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir;

- Düşük düzeyde örgütsel bağlılık
- Orta düzeyde örgütsel bağlılık
- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık

¹¹⁷ Muhammed AHMED, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004, s.72

1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu örgütlerde, işgörenlerin işten ayrılma zorunluluğu ortaya çıkar ve bu durum işgörenlerin kariyerlerini olumsuz yönde etkiler. İşgörenler kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak göremediklerinde örgüte karşı olan bağlılık duyguları da azalmaktadır. Diğer taraftan, işgörenlerin örgütten ayrılmaları, gelecekte çalışacakların örgütte daha başarılı olmalarını sağlayacaktır¹¹⁸.

Örgütsel bağlılığın düşük olmasının örgüt açısından yarattığı olumlu sonuçları; işe devamsızlığın azaltılması ve nitelikli işgörenlerin çalıştırılmasının sağlanması şeklinde sayabilirken, olumsuz sonuçları için; yüksek işgören devir hızı, yapılan işte verimsizlik, örgüte karşı sadakatsizlik, örgüt için olumsuz bir imaj oluşması gösterilebilir¹¹⁹.

2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın orta düzeyde olması, sonsuz bir örgütsel bağlılığı ifade etmemektedir. Orta düzey örgütsel bağlılığın örgüte sağladığı katkıları; işgörenlerin tatmin düzeylerinde belirgin bir artış yaratması, örgüt için duydukları bağlılığın daha gelişmiş olması şeklinde ifade edilebilir.

Orta düzeyde örgütsel bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye, dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanakları vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır¹²⁰.

3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olduğu örgütlerde, işgörenler arasında işbirliği, yönetim ile astlar arasında etkin bir iletişim ortamının sağlanması gibi durumlar söz konusu olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının örgüte sağladığı yararları; yüksek verimlilik, kaliteli üretim, aşağıdan yukarıya doğru etkili iletişim olmaktadır¹²¹. Örgütsel bağlılığın yüksek

¹¹⁸ Osman KARATEPE, Ali HALICI, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme, VI. Ulusal Yön. Org. Kon. Eskişehir, 1998 s.144

¹¹⁹ KARATEPE – HALICI, s.144

¹²⁰ BALAY, s.89

¹²¹ KARATEPE – HALICI, s.144

olmasının olumsuz sonuçları ise; bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde aşırı stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı olmaktadır¹²².

II. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Herhangi bir örgütün yeni bir üyesi olan işgörenler, insanın toplumsal bir varlık olması nedeniyle hemen kendisini bir iletişim içinde bulacaktır. Bu iletişim ilk olarak biçimsel bir yapıdayken zamanla biçimsel olmayan iletişime dönüşür ve öncelikle iş arkadaşlarına ve daha sonra da örgüte olan bağlılığı bu biçimsel olmayan iletişimin neticesinde gerçekleşir.

Örgüt yöneticileri örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için şu unsurlara dikkat etmelidir¹²³.

- Her işgörenin değerli olduğu hissettirilmelidir.
- İletişim açık olmalıdır ve güven üzerine kurulmalıdır.
- Ait olma hissi uyandırmalı ve ortak bir kimlik paylaşılmalıdır.
- Kişisel gelişim, güvenlik ve tatmine önem vermelidir.

A) BİÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Biçimsel iletişim örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, işgörenlerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir.

Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar. Biçimsel yapı olması gerekeni gösterirken, biçimsel olmayan yapı olanı gösterir¹²⁴.

Örgütler, gerek iç gerekse dış yapılarında, sürekli karşılıklı ilişki içinde olan sistemlerdir. Örgütsel faaliyetlerin verimli olarak yürütülebilmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için, iç ve dış ilişkilerin düzenli olması gerekir. Genel deyişle bir örgütsel fonksiyon olarak nitelendirilen iletişim, örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve

¹²² BALAY, s.91

¹²³ BAŞYİĞİT, s.71

¹²⁴ GÜRGEN, s.77

kişiler arası ilişkileri belirli kanallarla düzenler, denetim altında tutar; kişiler arası ilişkilerin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar¹²⁵

Biçimsel olmayan iletişimin örgüte olumlu etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz¹²⁶.

- Örgütteki değişiklikler hakkında biçimsel olmayan iletişim yoluyla bilgi alınır, değişen koşullara uymak amacıyla gerekli içyapı düzenlemeleri gerçekleştirilir.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde işbirliğinin ve ekip çalışmasının gelişmesine katkıda bulunur.
- Biçimsel olmayan, iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi tamamlayıcı rol oynar.
- Bireye bir gruba ait olma ve güven duygusu vererek önemli bir rol oynar ve örgütsel bağlılık oluşumuna katkıda bulunur.

Biçimsel olmayan iletişimin olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerinden de söz etmek mümkündür. Bunlar arasında sayılabilecek en önemli ikisi dedikodu ve söylenti gösterilebilir.

Örgütlerdeki biçimsel olmayan iletişim ağı içerisindeki en önemli kavramlardan bir tanesi dedikodudur. Örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen dedikodunun sözlük anlamı, başkalarının yerine, çekiştirme niteliği olan konuşmadır. Dedikodu insanlar arasındaki sosyal etkileşimden kaynaklanır ve örgüt içinde işgörenlerin psiko-sosyal gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar. İşgörenler aralarında oluşturdukları biçimsel olmayan iletişim ile birbirleriyle çok güçlü işbirliği ve dayanışma oluşturabilirler. Bu tür gruplar değişiklere son derece duyarlı olup hemen eyleme geçmeye hazırdırlar.

Biçimsel olmayan iletişimde kabul edilmemesine karşın engel olunamayan diğer iletişim türü de söylentidir. Söylenti, sözlük anlamı ile kişiler arasında konuşulan, doğru olup olmadığı belli olmayan mesajdır. Bireyler arası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, biçimsel olmayan iletişimde en tehlikeli akım “söylenti”dir. Çıkarlar ve belirsiz durumlar, söylentinin doğmasına ve devam etmesine neden olur. Söylenti bir insanın çıkar ve anlayışına bağlı olduğu için bir kişiden başka bir kişiye geçerken değişikliğe uğrama eğilimi gösterir¹²⁷.

¹²⁵ TUTAR, YILMAZ, ERDÖNMEZ, s. 85

¹²⁶ DİCLE, s.68

¹²⁷ Erhan EROĞLU, “Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi”,

Her ne kadar dedikodu ve söylenti kavramlarının temelinde bir olumsuzluk yatıyor olsa bile, dedikodu ve söylentinin, örgütün etkin işleyişi ve moral yapısı üzerinde bir takım olumlu katkıları olduğunu da kabul etmek gerekir¹²⁸.

B) KİŞİLER ARASI İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İnsan yaşamını gözden geçirdiğimizde, kişiler arası ilişkilerin hem sıkıntılarda, hem de mutluluklarda çok büyük bir yer kapladığını görüyoruz. Sanata, edebiyata konu olan ve günlük hayatımızı da önemli ölçüde etkileyen sevgi, aşk, öfke, zafer duygusu, kayıp acısı, utanma, intikam duygusu gibi duygular, diğer kişilerle olan ilişkilerimiz sonucunda uyanan duygulardır. Aslında insan yaşamının kendisi kişiler arası ilişkiler üzerine kurulmuştur. Yaşam içinde kişiyi en fazla etkileyen olaylara baktığımızda da karşımıza, kişiler arası ilişkilerin belli biçimler almasıyla gelişen olaylar çıkmaktadır: Evlilik, doğum, iş hayatının başlaması ya da bitmesi, boşanma, kavga, cinayet, savaş vb.. Yalnız olduğunuzda bile, diğer insanları duygu, düşünce ve hayallerinize konuk edersiniz. Kişilerarası ilişkilerin egemenliğini sürdürdüğü bir dünyada da elbette sorunların birçoğunun kaynaklandığı ya da yuvalandığı yerler ilişkilerdir¹²⁹.

İşgören-örgüt etkileşiminin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin, gerçekleştirilebileceği ileri sürülebilir¹³⁰.

İşgörenin örgütle etkileşim içinde olması, örgütsel bağlılığı da oluşturan nedenlerdendir. İşgörenin örgütle etkileşiminde örgüt içi, kişiler arası iletişim önemli unsurlardandır. Nitekim işgören kendini biçimsel iletişimde bir resmiyet ortamında, sürekli bir emir komuta zinciri içinde hissedecektir. Dolayısıyla örgütteki bu otoriter yapı içinde kendini rahat hissedemeyecek ve çalışma saatini tamamlayıp biran evvel örgütten ayrılmayı isteyecektir. Buna karşın biçimsel olmayan örgüt yapısı içinde kurulan iletişim ortamında ise katılımcı, verimlilik artırıcı bir iletişim sisteminin oluşturulması işgörenin, yüksek tatmin duymasını ve örgüt içindeki etkin iletişim süreci ile örgüte bağlılık duymasını sağlayacaktır.

www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/19.pdf

¹²⁸ Ayşe DİCLELİ, Serra AKAYA, Konuşa Konuşa, Mess Yayınları, İstanbul, 2000, s.68

¹²⁹ Kişilerarası İletişim, <http://www.opdm.selcuk.edu.tr/konulare.htm>

¹³⁰ Mustafa AYDIN, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara 1991, s. 17

1. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Kaynaktan alıcıya ileti gider fakat geri dönüş olmayabilir. Bu tür iletişim işgörenlerin katılımını ve yaratıcı özelliklerinden yararlanılmasını engeller. Bu durum işgörenlerin örgütten ve işinden soğumasına neden olabilir. Ayrıca, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları azalır ve verimliliklerinin düşmesi gibi bir sorun ortaya çıkabilir. Bütün bunları önlemek için örgütsel iletişim, kaynak ve hedef arasında karşılıklı ve açık bir süreç olarak gelişmelidir. Açık iletişim, bilgi ve mesajların örgütsel yapı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Örgütlerde çok yönlü ve açık iletişimin olması¹³¹;

- İşgörenler arasında gerginlik azaltıcı, huzur ve verimlilik artıncı ortamlar yaratır.
- İşgörenlerin hem kendilerine hem de örgüte olan güvenlerini ve motivasyonlarını artırır.
- İşgörenlerde örgüte bağlılık oluşturur.
- İşgörenlerin iş kalitesi ve verimliliğini artırır.

2. Yüzyüze İletişim

Yüzyüze iletişim, en etkin iletişim biçimidir. Çünkü kişi kendisini ifade ederken duyguları da bedeniyle ifade bulur. Beden dili olarak ifade ettiğimiz bu durum karşısında bazen kişi tek kelime bile etmese de onunla iletişim anlamında bir bağ kurulabilir. Bu tür iletişimde kişi düşüncelerini beden ve yüz ifadeleri ile de iletebilir. Duruşu, oturuşu, el ve ayaklarını kullanım biçimi bize kişinin duygu ve düşünceleri hakkında fikir verir. Gerçek iletişim, kişinin gözlerinin içine bakarak, onun duygularını hissederek, yaşayarak, karşısındaki kişiye aktarmasıdır. Bu durumda tüm duygularının yansıması karşı tarafça kolaylıkla algılanabilir.

İletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, uzaktan bilgilendirmenin, yüz yüze ilişkilerin yerini alamayacağı gerçeğidir. Bu durum, yüz yüze ilişkileri daha önemli kılar. Yüz yüze ilişkiler, insanların birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilmeleri, diğer insanların

¹³¹ R.F. TRENDGOLD, Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler., Yaprak Yayınları., İstanbul, 1991, s.34

aslında nasıl davrandıklarını görmeleri ve birbirlerine güven duymaları açısından çok önemlidir¹³².

3. Örgüt İletişiminde Güven Unsuru

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi öne çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır¹³³.

İki grup arasındaki işbirliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kar ve çıkar olanaklarının güveni artırdığını, karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Bu yüzden, karşılıklı güven ve çıkar, grup yapılarını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedirler¹³⁴.

Örgütsel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm işgörelere benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır. Güven ortamının hâkim olduğu bir örgütte verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir¹³⁵.

Yukarıdaki şekli ile tanımlanmakta olan örgütsel bağlılık ile bu çalışmanın birinci bölümünde üzerinde durulan örgütsel iletişim kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu incelemelerin ardından üçüncü ve son bölümde ise örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmaya yönelik bir anket uygulaması yapılmış ve değerlendirilmesi sunulmuştur.

¹³² Peter DRUCKER, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1999. s.106

¹³³ A.Selami SARGUT, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara, Verso Yayınları, 1994, s.101

¹³⁴ EREN, s.147

¹³⁵ Barış SAFRAN, "Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi", www.bilgiyoneti.org

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA

ETKİSİNİ ARAŞTIRMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı “*ülkemizde bankacılık sektöründe çalışmakta olan işgörenlerin, çalışmakta oldukları örgüt içerisinde birbirleri ile olan iletişimlerinin, çalışmakta oldukları örgüt bağlılıklarını nasıl etkilediğini*” anlamaya yöneliktir.

Çalışmanın amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Örgütsel iletişim kavramının çalışanlar arasında ne düzeyde gerçekleştiğini incelemek.
- Çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyi, cinsiyet, çalışma süresi gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini araştırmak.
- Çalışanlar arasında mevcut örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkilerini incelemek.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmanın kapsamını Türkiye genelinde hizmet vermekte olan ulusal bir bankanın Konya ilindeki şubelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu çalışmada, çalışanların örgütsel iletişimlerinin örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılacaktır.

Bankacılık sektöründe hizmet vermekte olan banka, çalışanları araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Bu araştırma, örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği düşünüldüğü için etkin iletişim kurmanın kendileri için çok önemli olduğu bankacılık sektörü çalışanlarına uygulanmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Anket çalışması ile örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığın katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini ülkemizdeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede farklı tesadüfî olarak belirlenen 90 banka çalışanına anket uygulanmıştır. Hatalı ve eksik doldurulan 29 anket formu değerlendirme dışı bırakılarak 61 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Ülkemizde farklı bankalarda çalışan yaklaşık 700 bin kişi olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q^{136}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 61$ olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 10 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anket soru formlarının banka çalışanlarına elden dağıtılması ve doldurmalarını müteakip toplanması şeklinde uygulanmıştır.

¹³⁶ BAŞ, TÜRKER, Anket Nasıl Hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir? Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.47.

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkileri ile örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi incelenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle araştırmanın örnekleminin demografik özellikleri tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiştir. Daha sonra örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişki t-testi ve varyans analizi yöntemleri ile sınanmıştır. Son olarak örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi kullanılarak ölçülmüştür.

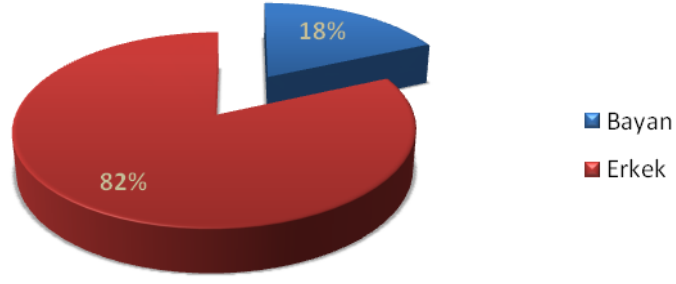
A) DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 1’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların % 18’i bayan, % 82’si erkektir.

Tablo 1: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Bayan	11	18,0	18,3	18,3
Erkek	49	80,3	81,7	100,0
Toplam	60	98,4	100,0	
Cevapsız	1	1,6		
Toplam	61	100,0		

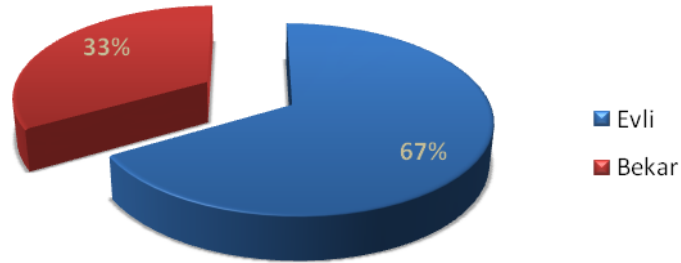


Şekil 2. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 2’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların % 67’si evli, % 33’ü bekârdır.

Tablo 2: Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Evli	40	65,6	66,7	66,7
Bekar	20	32,8	33,3	100,0
Toplam	60	98,4	100,0	
Cevapsız	1	1,6		
Toplam	61	100,0		

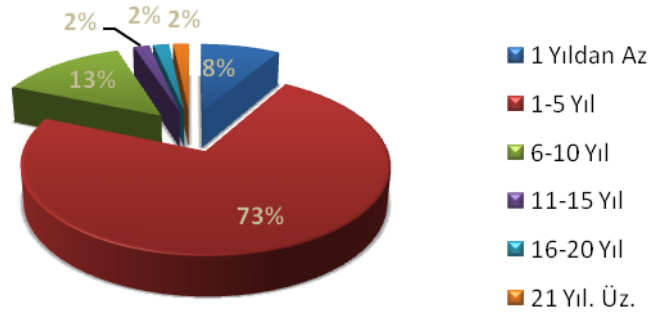


Şekil 3. Örneklem Grubunun Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 3’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların % 9’u 1 yıldan az, % 73’ü 1–5 yıl arası, % 14’ü 6–10 yıl arası, % 2’si 11–15 yıl arası, % 2’si 16–20 yıl arası, % 2’si 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 3: Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

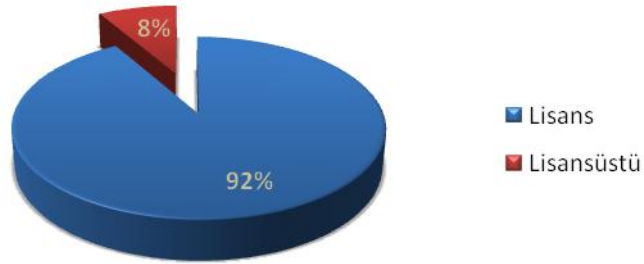
	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
1 Yıldan Az	5	8,2	8,5	8,5
1–5 Yıl	43	70,5	72,9	81,4
6–10 Yıl	8	13,1	13,6	94,9
11–15 Yıl	1	1,6	1,7	96,6
16–20 Yıl	1	1,6	1,7	98,3
21 Yıl. Üz.	1	1,6	1,7	100,0
Toplam	59	96,7	100,0	
Cevapsız	2	3,3		
Toplam	61	100,0		



Şekil 4. Örneklem Grubunun Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo 4: Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Oran	Geçerli Oran	Toplamsal Oran
Lisans	55	90,2	91,7	91,7
Lisansüstü	5	8,2	8,3	100,0
Toplam	60	98,4	100,0	
Cevapsız	1	1,6		
Toplam	61	100,0		



Şekil 5. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 4’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların %92’si lisans, % 8’i yüksek lisans mezunudur.

B) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişimi oluşturan amaç birliği, bireysel iletişim ve şeffaflık, iletişim araçlarının işlerliği ve kurumsal iletişim faktörleri hakkındaki bulgular incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin ortalama puan 4,2’dir ölçekten alınabilecek en yüksek değerin 5 olduğu dikkate alınırsa katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin son derece yüksek olduğu söylenebilir.

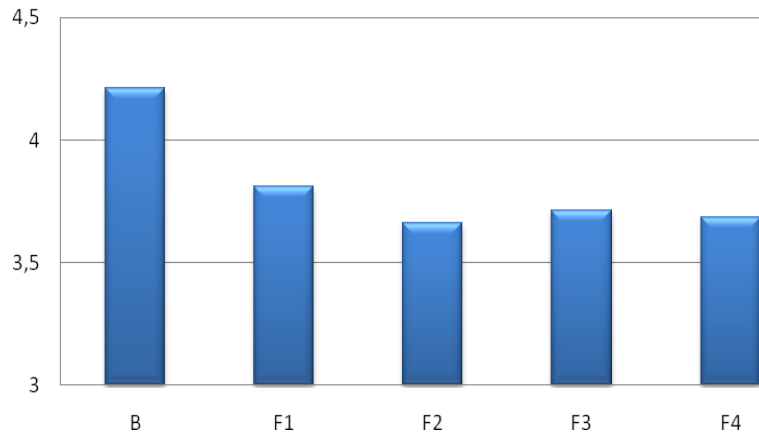
Örgütün misyon, vizyon ve hedefleri ile değerlerine ilişkin farkındalık düzeyini ölçen Ortak Amaçlar faktöründen alınan ortalama puan 3,81’dir. Çalışanların birbirileri ve yöneticilerle kurmuş oldukları iletişimin düzeyi ve şeklini ölçen Bireysel İletişim ve Şeffaflık

faktöründen alınan ortalama puan 3,65'dir. Kurumdaki iletişim araçlarının işlerliğinin ölçen, İletişim Araçlarının İşlerliği faktöründen alınan ortalama puan 3,71'dir. Kurumdaki genel iletişim yapısının ölçüldüğü Kurumsal İletişim faktöründen alınan ortalama puan ise 3,68'dir.

Elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütsel iletişim ölçeğinden alınan puanların 3,68 ile 3,81 arasına, 0,13'lük bir aralıkta değişim gösterdiği ve bu açıdan son derece tutarlı sonuçlar verdiği söylenebilir. Yine bu ölçekten de alınabilecek en yüksek puanın 5 olduğu değerlendirildiğinde örgütsel iletişimin de örgütsel bağlılık gibi yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeyi

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
B	61	1,33	5,00	4,2131	,84335
F1	61	1,00	5,00	3,8115	,89052
F2	61	1,10	4,90	3,6599	,73577
F3	61	2,00	5,00	3,7131	,65485
F4	61	1,50	5,00	3,6858	,78652
Geçerli N	61				



Şekil 6. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeyi

C) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DÜZEYİNİN
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE BAĞLI OLARAK DEĞİŞİMİ

Bu bölümde katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeyine ilişkin değerlendirmelerinin demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

Tablo 6: T-Testi Sonuçları

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
F1	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,054	58	,296	,31076	,29479
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	,860	12,463	,406	,31076	,36142
F2	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,774	58	,442	,19163	,24765
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	,609	12,182	,554	,19163	,31454
F3	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,381	58	,173	,30148	,21830
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	1,745	20,770	,096	,30148	,17279
F4	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-2,050	58	,045	-,52814	,25760
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	-1,825	13,302	,090	-,52814	,28934
B	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-,279	58	,781	-,07978	,28584
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	-,269	14,272	,792	-,07978	,29686

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden Kurumsal İletişim Düzeyine ilişkin değerlendirmeler ile katılımcıların cinsiyetleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile cinsiyet arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Cinsiyet İlişkisi

	D1	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Bayan	11	4,0455	1,13368	,34182
	Erkek	49	3,7347	,82191	,11742
F2	Bayan	11	3,8091	,99243	,29923
	Erkek	49	3,6175	,67863	,09695
F3	Bayan	11	3,9545	,47194	,14230
	Erkek	49	3,6531	,68620	,09803
F4	Bayan	11	3,2576	,89245	,26908
	Erkek	49	3,7857	,74458	,10637
B	Bayan	11	4,1515	,89893	,27104
	Erkek	49	4,2313	,84767	,12110

Tablo 7'deki ortalama değerler incelendiğinde de Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Kurumsal İletişim Düzeyi faktörüne erkeklerin bayanlardan daha yüksek ortalama puana sahip oldukları gözlenmektedir.

Bu bulgular t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin cinsiyetlerinden bağımsız olduğu, bunun yanında erkeklerin Kurumsal İletişim Düzeyini bayanlardan daha güçlü olarak gördükleri sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeyi ile medeni durumları arasındaki ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile medeni durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8: T-Testi Sonuçları

		t-test				
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
F1	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-1,138	58	,260	-,27500	,24159
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	-1,292	52,584	,202	-,27500	,21291
F2	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-1,360	58	,179	-,27361	,20114
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	-1,541	52,390	,129	-,27361	,17757
F3	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,689	58	,493	,12500	,18137
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	,745	46,928	,460	,12500	,16771
F4	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-,190	58	,850	-,04167	,21891
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	-,215	51,865	,831	-,04167	,19417
B	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-,641	58	,524	-,15000	,23395
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	-,714	50,417	,479	-,15000	,21012

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Medeni Durum İlişkisi

	D2	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Evli	40	3,7000	,97270	,15380
	Bekâr	20	3,9750	,65845	,14723
F2	Evli	40	3,5614	,80894	,12791
	Bekâr	20	3,8350	,55086	,12318
F3	Evli	40	3,7500	,70711	,11180
	Bekâr	20	3,6250	,55902	,12500
F4	Evli	40	3,6750	,87783	,13880
	Bekâr	20	3,7167	,60722	,13578
B	Evli	40	4,1667	,93064	,14715
	Bekâr	20	4,3167	,67082	,15000

Tablo 9'daki ortalama değerler incelendiğinde de Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi

faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Bu bulgular t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerinin medeni durumlarından bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 10: Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
F1	Gruplar Arası	9,498	5	1,900	2,863	,023
	Grup İçi	35,163	53	,663		
	Toplam	44,661	58			
F2	Gruplar Arası	2,365	5	,473	,844	,525
	Grup İçi	29,716	53	,561		
	Toplam	32,081	58			
F3	Gruplar Arası	1,124	5	,225	,488	,784
	Grup İçi	24,435	53	,461		
	Toplam	25,559	58			
F4	Gruplar Arası	5,194	5	1,039	1,728	,144
	Grup İçi	31,852	53	,601		
	Toplam	37,045	58			
B	Gruplar Arası	2,300	5	,460	,605	,696
	Grup İçi	40,280	53	,760		
	Toplam	42,580	58			

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeyi ile görev süreleri arasındaki ilişkiye ait varyans analizi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden Amaç Birliğine ilişkin değerlendirmeler ile katılımcıların görev süreleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel Bağlılık, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyine faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile görev süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Görev Süresi İlişkisi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	1 Yıldan Az	5	3,8500	,22361	,10000
	1-5 Yıl	43	3,7384	,90789	,13845
	6-10 Yıl	8	4,0625	,22160	,07835
	11-15 Yıl	1	4,5000	.	.
	16-20 Yıl	1	1,0000	.	.
	21 Yıl. Üz.	1	4,5000	.	.
	Toplam	59	3,7712	,87751	,11424
F2	1 Yıldan Az	5	3,7800	,04472	,02000
	1-5 Yıl	43	3,5385	,82762	,12621
	6-10 Yıl	8	3,9500	,36645	,12956
	11-15 Yıl	1	3,9000	.	.
	16-20 Yıl	1	3,9000	.	.
	21 Yıl. Üz.	1	4,6000	.	.
	Toplam	59	3,6450	,74372	,09682
F3	1 Yıldan Az	5	3,9000	,65192	,29155
	1-5 Yıl	43	3,6628	,71315	,10875
	6-10 Yıl	8	3,6250	,44320	,15670
	11-15 Yıl	1	4,0000	.	.
	16-20 Yıl	1	4,0000	.	.
	21 Yıl. Üz.	1	4,5000	.	.
	Toplam	59	3,7034	,66384	,08642
F4	1 Yıldan Az	5	3,8667	,50553	,22608
	1-5 Yıl	43	3,5271	,84822	,12935
	6-10 Yıl	8	4,2500	,29547	,10446
	11-15 Yıl	1	3,8333	.	.
	16-20 Yıl	1	4,3333	.	.
	21 Yıl. Üz.	1	4,6667	.	.
	Toplam	59	3,6921	,79919	,10405
B	1 Yıldan Az	5	4,5333	,38006	,16997
	1-5 Yıl	43	4,1085	,95873	,14620
	6-10 Yıl	8	4,4583	,39591	,13998
	11-15 Yıl	1	4,6667	.	.
	16-20 Yıl	1	4,3333	.	.
	21 Yıl. Üz.	1	5,0000	.	.
	Toplam	59	4,2203	,85682	,11155

Tablo 11'deki ortalama değerler incelendiğinde de Örgütsel Bağlılık, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların görev sürelerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Amaç Birliği faktöründen alınan ortalama puanların ise görev süresine bağlı olarak artış gösterdiği gözlenmektedir.

Bu bulgular varyans analizi sonuçları ile birlikte ele alındığında katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin görev sürelerinden bağımsız olduğu, bunun yanında görev süresi arttıkça Amaç Birliğine ilişkin değerlendirmelerin de güçlendiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 12: T-Testi Sonuçları

		t-test				
		t	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
F1	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,240	58	,811	,10000	,41643
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	,523	11,441	,611	,10000	,19139
F2	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,267	58	,791	,09192	,34448
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	,382	5,898	,716	,09192	,24063
F3	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,735	58	,465	,22727	,30916
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	1,244	7,075	,253	,22727	,18272
F4	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-,466	58	,643	-,17273	,37082
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	-,765	6,813	,470	-,17273	,22569
B	Varyansların Eşitliği Varsayımı	1,109	58	,272	,43636	,39355
	Varyansların Eşitsizliği Vars.	1,396	5,349	,218	,43636	,31263

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeyi ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim ile Eğitim Düzeyi İlişkisi

	D5	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
F1	Lisans	55	3,8000	,91969	,12401
	Lisansüstü	5	3,7000	,32596	,14577
F2	Lisans	55	3,6519	,75268	,10149
	Lisansüstü	5	3,5600	,48785	,21817
F3	Lisans	55	3,7273	,67918	,09158
	Lisansüstü	5	3,5000	,35355	,15811
F4	Lisans	55	3,6606	,81395	,10975
	Lisansüstü	5	3,8333	,44096	,19720
B	Lisans	55	4,2364	,85508	,11530
	Lisansüstü	5	3,8000	,64979	,29059

Tablo 13'deki ortalama değerler incelendiğinde de Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Bu bulgular t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerinin eğitim düzeylerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

D) ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL BAğLILIK DÜZEYİNE ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 14: Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	16,685	4	4,171	8,988	,001
	Fark	25,989	56	,464		
	Toplam	42,674	60			

Bu bölümde örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık düzeyine etkileri incelenmiştir. Tablo 14'deki regresyon analizi sonuçlarından her iki değişken arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu diğer bir ifade ile örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 15. Katsayılar

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
1	(Sabit)	,728	,621		1,173	,246
	F1	,207	,133	,219	1,560	,124
	F2	,096	,182	,084	,529	,599
	F3	,298	,141	,231	2,116	,039
	F4	,336	,142	,313	2,362	,022

Örgütsel iletişim düzeyini oluşturan her bir faktörün “Örgütsel Bağlılığa” etkisini gösteren katsayılar ise Tablo 15’de sunulmuştur. Buna göre Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bunun yanında İletişim Araçlarının İşlerliği ve Kurumsal İletişim Düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu bizlere örgütsel bağlılığı temel olarak İletişim Araçlarının İşlerliği ve Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerinin etkilediğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olana en önemli unsur, insandır. Örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları teknik ve mali bütün materyallerin gerekli derecede bulunması, bu materyalleri kullanarak faydalı hale getirebilecek olan insan unsuru bulunmadığı takdirde hiçbir anlam ifade etmez.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler neticesinde insan unsurunun yerini makinelerin almaya başlaması işverenler ile işgörenler arasındaki ilişkiyi tamamen değiştirmiştir. İşverenlerin yeni işçi bulması kolaylaşırken, aslında tecrübeli ve kalifiye işgörenlerin de yeni iş bulma imkânları artmıştır. Örgütler ise amaçlarını gerçekleştirmek ve diğer örgütlerle rekabet edebilmek için tecrübeli işgörenlerle çalışmak zorundadır. Tecrübeli işgörenlerin örgütte kalması için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması gerekir.

İşgörenlerinin örgütsel bağlılığını sağlamış olan örgütlerde işgören devir hızı düşmektedir. Bu yüzden örgüt tecrübeli işgörenlerle çalışmakta ve rakiplerine karşı güçlü duruma geçmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi için insanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi gerekir. Gerek işgörenlerin kendi aralarında gerekse işgörenler ile işverenler arasında etkili bir iletişim yapısının oluşturulması örgütsel bağlılığı artırıcı bir

unsurdur. Aynı zamanda örgüt içi bilgi paylaşımı ve çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi de örgütsel bağlılığı artıran unsurlardandır. Bu bilgiler ışığında araştırmamızda örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkileri ile örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılığa ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak değişimi incelenmiştir.

Bu kapsamda, öncelikle araştırmanın örnekleminin demografik özellikleri tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiştir. Daha sonra örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişki t-testi ve varyans analizi yöntemleri ile sınanmıştır. Son olarak örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi kullanılarak ölçülmüştür.

Araştırmamızda bulunan örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin ortalama puan 4,2'dir ölçekten alınabilecek en yüksek değerin 5 olduğu dikkate alınırsa katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin son derece yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeyi ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait t-testi sonuçlarından, Kurumsal İletişim Düzeyine ilişkin değerlendirmeler ile katılımcıların cinsiyetleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği faktörlerine ilişkin değerlendirmeler ile cinsiyet arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Kurumsal İletişim Düzeyi faktörüne erkeklerin bayanlardan daha yüksek ortalama puana sahip oldukları gözlenmiştir.

Bu bulgular t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin cinsiyetlerinden bağımsız olduğu, bunun yanında erkeklerin Kurumsal İletişim Düzeyini bayanlardan daha güçlü olarak gördükleri sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile medeni durumları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Bu bulgular t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerinin medeni durumlarından bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Bağlılık, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin görev sürelerinden bağımsız olduğu, bunun yanında görev süresi arttıkça Amaç Birliğine ilişkin değerlendirmelerin de güçlendiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Örgütsel Bağlılık, Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık, İletişim Araçlarının İşlerliği, Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerine ilişkin değerlendirmelerin katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak belirgin bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Bu bulgular t-testi sonuçları ile birlikte ele alındığında katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim düzeylerinin eğitim düzeylerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık düzeyine etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarından her iki değişken arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu diğer bir ifade ile örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel iletişim düzeyini oluşturan her bir faktörün “Örgütsel Bağlılığa” etkisini gösteren katsayılar bulunmuştur. Buna göre Amaç Birliği, Bireysel İletişim ve Şeffaflık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bunun yanında İletişim Araçlarının İşlerliği ve Kurumsal İletişim Düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu bizlere örgütsel bağlılığı temel olarak İletişim Araçlarının İşlerliği ve Kurumsal İletişim Düzeyi faktörlerinin etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örgütlerde işgörenler arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman verimlilik ve kalite aynı oranda yetersiz olmaktadır. İletişimin sağlıklı olmadığı zaman işgörenlerin motivasyonu da azalmaktadır. Motivasyonu azalan işgörenlerin ise işlerine ve örgütlerine bağlılığı azalmaktadır. Neticede işgörenlerin örgütsel bağlılığını temin edecek etkenlerin neler olabileceği iyi belirlenmeli etkili bir şekilde hayata geçirilmelidir. Etkin bir iletişimin olmadığı örgütler amaçlarına ulaşamazlar. Amaçlara ulaşmak ve başarılı olmak için örgütsel bağlılık etkili bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- ADALI Sacid, *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim*, Türk Dünyası araştırmaları Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986.
- AHMED Muhammed, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2004.
- AKINCI Zeki, “*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, Antalya (4) 2002.
- ASNA Alâeddin, *Halkla İlişkiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları*, Ankara, 1978.
- AŞIKOĞLU Ali Haydar, *Entelektüel Sermaye Kavramında Örgüt Kültürünün Değişimi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış. Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- AŞKUN İnal Cem ve TOKAT Bülent, *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, Eğitsel Yayın*, İstanbul, 2003.
- ATAY Osman, *Örgüt Kültürü ve Süreci*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisat uludag.edu.tr/dergi/arsiv.html
- AYDIN Mustafa, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara 1991.
- BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, *Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı:7, 2004, www.akdeniz.edu.tr
- BAŞYİĞİT Aslıhan, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.
- BRANABE C.LA, *Gestion des Ressources Hummarines Education Canada Fall/Automne*, 1991.

- BULUT Muhsin, *Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2003.
- CAN Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- COHEN Aaron, "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A meta analysis, *Journal of Organizational Behavior*, cilt 13, sayı 6, 1992.
- CÜCELOĞLU Doğan, *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993
- ÇELTEK Evrim, *Motivasyon Yönetimi*, www.isguc.org, (10.3.2008)
- ÇETİN Münevver Ölçüm, *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- DİCLE Atilla, *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, ODTÜ Yayın, Ankara, 1980.
- DİCLELİ Ayşe, AKAYA Serra, *Konuşa Konuşa*, Mess Yayınları, İstanbul, 2000.
- DİNÇER Ömer, *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992.
- DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.
- DRUCKER Peter, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1999.
- ELLİS D. G. ve MAOZ, *Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict*, *The International Journal of Conflict Management*, 2003.
- ERDEM Ali Rıza, *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notu*, Pamukkale Üniversitesi
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi., İstanbul , 2000.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

ERDOĞAN İlhan, *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara, 2003.

EROĞLU Erhan, “*Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi*”, www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/19.pdf

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa, 2000.

FİLİZ Atilla, *Mak. Muh. (MBA), ATİ Mühendislik Eğitim Yön. Danışmanlık*, atidanisman@ttnet.net.tr <http://www.atillafiliz.com>

FİŞEK Kurthan, *Yönetime Katılma*, TODAİE Yayın no: 158., Ankara, 1977.

GÜL Hasan, *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.

GÜRDAL Sahavet, *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul.

GÜREL Seda, *Örgüt Kültürü*, www.isguc.org

GÜZELCİK Ebru, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

KARATEPE Osman, HALICI Ali, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme*, VI. Ulusal Yön. Org. Kong., Eskişehir, 1998.

KILINÇ Tanıl, *Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi, c:4 1985.

KOÇEL Tamer, *İletişim, Davranış Bilimleri (2)*, Eskişehir, 1986

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

KROGH Georg Von, ICHJO Kazuo, NONAKA Ikijiro, *Bilginin Üretimi*, Dışbank Kitapları, Rota Yapım, İstanbul, 2002.

LAZAR Judith, *İletişim Bilimi*, Vadi Yayınları, Ankara, 2001.

MUMBY D. K. ve STOHL, *Disciplining Organizational Communication Studies*, 2006.

- NORTHCRAFT Gregory B, NEALE Margaret A, *Organizational Behavior*, A Management Challenge, The Dryden Press, USA, 1990.
- OKTAY Mahmut, *İletişimciler İçin Davranışı Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- OKTAY Mahmut, *İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınlan, İstanbul 1996
- ONAL Güngör, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.
- ÖĞÜT Âdem, AKGEMİCİ Tahir, DEMİREL M.Tahir, *Stratejik insan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş Gören Motivasyon Süreci*, www.selcuk.edu.tr
- ÖZALP İnan, *Uluslararası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995.
- ÖZEL Uğur, "Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi", www.ugurzel.com
- PAKSOY Mahmut, *Örgütsel iletişim*, AÖF Yayınları, Eskişehir, 1996.
- PELTEKOĞLU Filiz, *Kurum İçi İletişim Ve Kurumsal İmaja Katkısı*, Marmara İletişim Dergisi, İstanbul, 1993.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Endüstriyel Davranışlar.*, Bursa, İktisadi Ticari İlimler AkademisiYayınları, 1982.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi.*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1996
- SAFRAN Barış, "Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi", www.bilgiyonetimi.org
- SARGUT A.Selami, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, Verso Yayınları, 1994.
- SAYLI Halil, *Yönetimde İnsan İlişkileri ve İletişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.
- SPEETOR Paul E., *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley&Sons Ine., New York, 1996.

STEINHOLG ve OWENS, R.G TOWARDS, *A theory of Organizational Culture Journal of Educational Administration* Vel 27, No: 3, 1989.,s.17-18

TEVRÜZ Suna, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Kal-Der Yayınları, Ankara, 1997.

TIWANA Amrit, *Bilginin Yönetimi*, Dışbank Kitapları., Rota Yapım, İstanbul , 2002.

TRENDGOLD R.F, *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler*, Yaprak Yayınları., İstanbul, 1991.

TUTAR Hasan, *Örgütsel iletişim*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2003.

TUTAR Hasan, YILMAZ M.Kemal, ERDÖNMEZ Cumhur, *Genel ve Teknik İletişim*, NobelYayıncılık, Ankara, 2003.

YALÇIN Azmi, İPLİK Fatma Nur, *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 221 2005.

YILDIRIM Fatma, *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üni. Sos. Bil. Ens. Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Ana Bilim Dalı, Ankara, 2002.

ZILLIOĞLU Merih, *İletişim Nedir?* , Cem Yayınevi, İstanbul, 2003.

EK.1

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Anket sonuçlarını kullanabilmem için soruları dikkatli bir şekilde doldurmanız gerekmektedir. Anket çalışmasında katılımcının kimliği değil verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle lütfen soru formuna isminizi yazmayınız. Araştırmama sağladığınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Aşağıda bankanızdaki iletişim düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadenin sizin için geçerlilik derecesinin karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bankamızın vizyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir.	[]	[]	[]	[]
2	Bankamızın misyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir.	[]	[]	[]	[]
3	Bankamızın hedefleri tüm çalışanlar tarafından bilinir.	[]	[]	[]	[]
4	Bankamızın temel değerleri tüm çalışanlar tarafından bilinir.	[]	[]	[]	[]
5	Banka çalışanları arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	[]	[]	[]	[]
6	Bir konuda görüş bildirdiğimde çalışma arkadaşlarım beni dinlerler.	[]	[]	[]	[]
7	Çalışma arkadaşlarımla iletişim kurmakta zorlanıyorum.	[]	[]	[]	[]
8	Bankamızda gerekli olan durumlarda kendi birimimizin faaliyetleri hakkında diğer birimlerdeki çalışma arkadaşlarımızı bilgilendiririz.	[]	[]	[]	[]
9	Bankadaki şef ve üzeri yöneticilerle diğer çalışanlar arasında sürekli bir görüş alışverişi vardır.	[]	[]	[]	[]
10	Bir konuda görüş bildirdiğimde üstlerim beni dinlerler.	[]	[]	[]	[]
11	İşimle ilgili konularda yöneticilere kolaylıkla ulaşabilir onlara	[]	[]	[]	[]

	iletişim kurabilirim.					
12	Bankamızda yöneticiler faaliyetlerimizle ilgili bize sürekli geri bildirimde bulunurlar.	[]	[]	[]	[]	[]
13	Bankamızda tüm faaliyetler açık ve şeffaf bir şekilde yürütülür.	[]	[]	[]	[]	[]
14	Bankamızda şahsi ilişkiler resmi iletişim kanallarından daha etkilidir.	[]	[]	[]	[]	[]
15	Bankamızda kararlar kapalı kapılar ardında alınır.	[]	[]	[]	[]	[]
16	Bankamızda resmi iletişim kanalları etkin olarak kullanılır.	[]	[]	[]	[]	[]
17	Bankada iç iletişimi sağlayan panolar, bültenler vb. yeterli düzeydedir.	[]	[]	[]	[]	[]
18	Bankamızda işimle ilgili bilgi ve mevzuata kolayca ulaşabilmemi sağlayacak nitelikte bir alt yapı ve teknolojiye sahiptir.	[]	[]	[]	[]	[]
19	Bankamızda kurumsal uygulama ve değişikliklerden kısa sürede haberdar olurum.	[]	[]	[]	[]	[]
20	İhtiyacım olan genelge, rapor, duyuru gibi yazılı iletişim araçları bana zamanında ulaşır.	[]	[]	[]	[]	[]
21	Bir banka personeli olarak tüm yazılı ve sözlü kuralların farkında olduğumu düşünüyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
22	Banka çalışanları hangi davranışlarının ödüllendirileceğini veya hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilirler.	[]	[]	[]	[]	[]
23	Banka çalışanları kendilerinden neler beklendiğini ve ne yapmaları gerektiğini bilirler.	[]	[]	[]	[]	[]
24	Banka içinde bütün bölümler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	[]	[]	[]	[]	[]
25	İşimle ilgili tüm konularda fikrim alınır ve düşüncelerimi açıkça söyleyebilirim.	[]	[]	[]	[]	[]

Aşağıda bankanıza bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadenin sizin için geçerlilik derecesinin karşısındaki seçeneği işaretleterek belirtiniz.

		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kendimi çalıştığım bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
2	Görev yaptığım bankanın bir çalışanı olmaktan gurur duyuyorum.	[]	[]	[]	[]	[]
3	Yaptığım iş aynı olduğu sürece başka bir bankada da çalışabilirim.	[]	[]	[]	[]	[]
4	Bu bankada çalışmayı kabul etmek benim için kesin bir hataydı.	[]	[]	[]	[]	[]
5	Görev yaptığım bankaya karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	[]	[]	[]	[]	[]

D1. Cinsiyetiniz

[] Bayan

[] Erkek

D2. Medeni durumunuz

[] Evli

[] Bekâr

[] Boşanmış/Dul

D3. Unvanınız :

D4. Halan görev yaptığınız bankada çalışma süreniz:

1 yıldan az

1-5 yıl arası

6-10 yıl arası

11-15 yıl arası

16-20 yıl arası

21 yıl ve üzeri

D5. Öğrenim Durumunuz

İlköğretim

Lise

Lisans

Lisans Üstü

