

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER  
ALAN VE İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
A RESEARCH APPLIED ON EMPLOYEES OF MANUFACTURING SECTOR  
ON ORGANIZED INDUSTRY REGION OF MANISA**

Yrd. Doç. Dr. Nesrin ADA, Ege Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi,  
İşletme Bölümü, nesrin.ada@ege.edu.tr

İpek ALVER, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

Fatma ATLI, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık unsurları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Örgütsel bağlılık kavramı için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli” esas olarak alınmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi, bu amaçları benimsemesi ve örgütte kalmaya devam etmesini içeren bir kavramdır. Günümüzün rekabet ortamında örgütler başarılı çalışanları elinde tutmanın yollarını aramaktadır. Bu çalışanlar, örgütlerin elindeki en önemli unsuru yani entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. Çalışanların örgütte uzun yıllar boyunca kalmaya neden devam ettikleri örgüt için önem taşımaktadır. Çalışanlar da zaman zaman çalıştıkları örgütte neden bulduklarını sorgulamaktadırlar. Bu noktada çalışanların örgüte bağlılıkları ile örgüt içi bilgi paylaşımının yani örgütsel iletişimin bir ilişkisi olup olmadığının belirlenmesi, hem örgütün hem de çalışanların kendilerini net ifade edebilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışanlarda bu üç unsurun belirlenmesine ve örgüt içi iletişime yönelik olarak hazırlanan bir anket, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve imalat üzerine çalışan bir firmaya uygulanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS For Windows programı kullanılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate the relation between organizational commitment and organizational communication. The “three-component model of organizational commitment”, which is developed by Allen and Meyer, is the origin for the conception of organizational commitment in this study. Organizational commitment includes the employees’ efforts for accessing the organization’s goals, identification with these goals and to continue their membership in the organization. Today’s environment of competition, organizations seek methods for not losing successful employees. These employees compose the intellectual capital of organizations, which is the most important part of an organization. The reasons of employees’ continuing their membership for long years in an organization is important. Employees also interrogate themselves why they are staying from time to time. At that point, determining the relation between the employees’ commitment to organization and knowledge sharing in the organization which means organizational communication, is existing or not, is important for both organization and employees to represent themselves clearly. A survey aiming to determine these three components and organizational communication, is applied on the employees of a manufacturing firm on Organized Industry Region of Manisa. The results are being analysed using SPSS for Windows.

**Key Words:** Organizational Communication, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.

## **1. GİRİŞ**

İnsan çevresi ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Örgütler, insanların bir araya gelerek ortak amaç ve hedefler belirlemeleri ile oluşur. Örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba harcayan bir örgütte, çalışanlar arasında sürekli olarak düşünce ve bilgi akışı yaşanmaktadır. Aynı zamanda, örgüt dış çevresi ile bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Örgütsel iletişim kısaca, örgütteki bireyler arasında ve örgütle dış çevresi arasında sürekli olarak yaşanan etkileşimlerdir. İletişim bir anlamda örgütü bir arada tutan en temel unsurdur. İnsanların kendilerini ifade etmelerini sağlayan örgütsel iletişim örgüt için hayati bir öneme sahiptir.

Örgütsel iletişim sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalardan birisi, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırmasıdır. (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3)

Günümüzde artan rekabet ile birlikte, örgütler özellikle başarılı çalışanlarını elinde tutabilmesi için maddi olanakların artık yetersiz kaldığının farkındadır. Çalışanların bir örgütte kalmaya devam etmelerinin çeşitli nedenleri vardır ve bu nedenler öncelikle yaşlarına, kıdemlerine, eğitim seviyelerine, medeni hallerine bağlı olarak değişir. Çalışanların zaman zaman buldukları örgütte neden kalmaya devam ettiklerini sorgulamaları ve olumlu veya olumsuz olaylarda bu nedeni kendilerine hatırlatmaları gayet doğaldır. Çalışanların kendilerini orada tutan nedenler ortadan kalkmışsa, işletmeden ayrılma ve hatta daha düşük bir ücretle olsa bile başka bir işyerinde çalışmaya başlamaları rastlanılabilen bir davranıştır. Bu anlamda, çalışanların işle ilgili çeşitli eğilimlerini gösteren konular arasında yer alan örgütsel bağlılık son yıllarda giderek önem kazanmış ve bu konuda çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılığın sağlanması, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırıcı bir unsurdur. Nitelikli işgücünün örgütte kalmaya devam etmesi, bunu isteyerek yapıyor oluşu ve bilgisini örgütün başarısı için kullanması örgütsel bağlılığın sağlanması sayesinde olur. Bireyler kendilerini örgüte bağlı hissettikleri ölçüde başarılı olurlar.

Örgütsel bağlılık üzerine pek çok araştırma yapılmasının nedeni belki de örgütlerin elindeki en önemli unsur olan, entelektüel sermayeyi oluşturan çalışanlarını elinde nasıl tutacağını belirleme yolunda bilgi toplamaktır. Zira bu noktada çalışanların örgütte niçin kalmaya devam ettikleri de önem taşımaktadır. Çalışanların örgütte kendi istekleri ile kalmaları, ya da bunu bir yükümlülük veya gereksinim olarak görmeleri örgütler için farklı anlamlar taşımaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı arttırdığında, işgören devir hızı azalacak ve işletmede deneyimli elemanlarla çalışmaya devam edecektir.

Çalışanların ve yönetimin kendilerini birbirlerine net olarak ifade edebilmeleri için, örgütte etkin bir iletişim sisteminin olması ilk koşuldur. Etkili iletişimle belki de çalışanların sahip oldukları sorunları daha kolay çözülecek ve değerli elemanların örgütten ayrılmalarının önüne geçilecektir.

## 2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

### 2.1. Örgütsel İletişimin Tanımı

Hayatımızın her alanında olduğu gibi örgütlerinde iletişimsiz yaşamaları mümkün değildir. Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir teşkilatın kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alış verişini önem taşımaktadır. Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge örgütsel iletişimdir (Akıncı:111-112). Örgütsel iletişim; örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış verişini ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:129-130). Price ise örgütsel iletişimi iş ile ilgili haberlerin örgüt tarafından üyelerine ve üyelerinin arasında iletilmesi olarak tanımlamaktadır (Chen, Silverthorne and Hung, 2005:243).

## 2.2. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütler gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken çeşitli yol ve kanallar kullanırlar. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim biçimleridir.

### 2.2.1. Biçimsel İletişim

Örgütte hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgüt çevresi arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları ifade eder. Etkin bir yönetimin olması için, iletişim kanallarında, bilgilerin serbestçe dolaşımına izin verecek biçimde, açık bir sisteme ihtiyaç vardır (Yalmanbaş, 2004,

[http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye\\_aktivite\\_detay.asp?MODE=DUYURU&akt\\_id=1924](http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye_aktivite_detay.asp?MODE=DUYURU&akt_id=1924), erişim tarihi:11.12.2007). Böyle bir sistemde iletişim teknolojisi, işletme birimleri ve çalışanları arasında bilgi ve mesaj alış verişini hızlandıran, zenginleştiren teknolojik uygulamaları, database uygulamalarını, elektronik posta ve diğer bilgisayar bazlı bilgi ve mesaj gönderme uygulamalarını kapsar (Koçel, T. 2007:419). Biçimsel iletişim dikey, yatay, çapraz iletişim ve dışa dönük iletişim kanalları olmak üzere dörde ayrılır.

#### 2.2.1.1. Dikey İletişim

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim: Örgütün üst düzey yöneticisinden başlayarak, hiyerarşik basamaklarda orta ve alt düzey çalışanlara kadar inen bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru iletişimidir (Özkan ve Süar, 1992:269). Bu tür iletişimde temelde beş tür bilgi iletilmektedir (Şahin, 2007:89):

- Strateji ve hedeflerin uygulanması,
- İş tanımları ve iş mantığı,
- Örgütsel prosedür ve uygulamalar,
- Astların performanslarına ilişkin geribildirim,
- Örgütün misyonu ve kültürel değerlerini benimsetici ve motive edici bilgilerdir.

Bu iletişim türü bir takım sorunları beraberinde getirmektedir. Bunlardan birincisi; mesajın, bir kişiden diğerine aktarılırken, içeriğinin azalması, değişmesi ve anlamını yitirmesidir. İkinci sorun ise, ast ile üst arasındaki toplumsal ilişkilerin derecesidir. Yöneticinin iletişim sırasındaki tutum ve davranışları, astın üstüne duyduğu saygı ve güven bilgilerin ast tarafından doğru algılanıp algılanmamasında önemli rol oynamaktadır. Üçüncü sorun da astlara gereğinden az ya da çok bilgi verilmesidir (Şahin, 2007:89-90).

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim: Astların sahip oldukları bilgileri, aldıkları emirler doğrultusunda üst yöneticilere bildirmesi aşağıdan yukarıya doğru iletişimidir (Özkan ve Süar, 1992:269). Bu tür iletişimde genellikle şu bilgilerin iletilmesi söz konusudur (Budak ve Budak, 2004:508-509):

- Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
- Karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri,
- Örgüt geliştirmeye ilgili öneriler,
- Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler,
- Örgütle ilgili duygulardır.

Aşağıdan yukarı doğru iletişim sisteminin etkin işlemlerini engelleyen bir takım faktörler söz konusudur. Üst kademe yöneticilerin ilk ve en büyük hataları hiyerarşinin, dikey iletişimi temiz bir kanaldan sağladığını varsaymalarıdır (McMurry, 1965:131). Bunlar; astların üstlerine duydukları saygı ve güven, üstlerin astlarına karşı tutum ve davranışları, üstlerin astları ile toplumsal ilişkilerinin niteliğidir (Şahin, 2007:91).

#### 2.2.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan, başka deyişle, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel bir iletişim biçimidir (Ekinci, 2006:18). Yatay iletişim hem bölümler içinde, hem de bölümler dışında diğer örgütsel bölümlerde sürekli olarak meydana gelir. Yatay iletişimin en önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlamaktır (Budak ve Budak, 2004:510).

#### 2.2.1.3. Çapraz İletişim

Bu tür iletişimde, yönetim basamakları arasında hiyerarşik düzen dikkate alınmayıp birimler arasında rasgele çapraz bir iletişim ağı kurulabilmektedir. Üst düzey yöneticiler kendi sorumluluk alanlarında olmayan konularda bilgi alışverişinde bulunmak (Özkan ve Süar, 1992:270) ve olağanüstü durumlarda zaman kazanmak amacıyla çapraz iletişimi kullanmaktadırlar. Ancak bilgi alışverişinin dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere görüşülürse, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakır. Bu yüzden örgütler çapraz iletişimi kullanmaktan kaçınmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:137-138).

#### 2.2.1.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları

Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgüt, yaşamını amaçlara dönük şekilde yürütebilmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler

kurmak zorundadır. Bu nedenle örgütler iletişim teknolojilerinden yararlanmaktadır. Bu bağlamda iletişim teknolojisi açısından internet, world wide web (www), global telekomünikasyon şebekeleri, enformasyon teknolojisini kullanmaktadırlar (Koçel, 2007:419). Örgütler bu kanallar aracılığıyla devlet, kredi kuruluşları, rakipler, tüketiciler ile ilişkiler kurmakta ve mesaj alış verişinde bulunmaktadır.

### 2.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimin yetersiz kalması ve çalışanların bu konuda tam doyuma ulaşamamaları, çalışanların hemşeri olmaları, aynı çevrede oturmaları, aynı kaderi paylaşmaları gibi nedenlerle oluşan doğal gruplarda ortaya çıkmaktadır (Budak ve Budak, 2004:511). Bu iletişim türü zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlar. Ancak bu kanaldaki bilgiler her zaman tam olmadığından yanlış anlaşılmalara neden olduğundan dolayı biçimsel iletişimi alt üst ederek örgütsel yapıya büyük zararlar verebilmektedir (Akıncı, yıl :128).

### 2.3. Örgütsel İletişimde Kullanılan Araçlar

Örgütler iletişim sürecinde mesajların iletiminde çok sayıda araç kullanmaktadırlar. Örgütler, kullanacakları iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletilici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat etmek zorundadırlar (Budak ve Budak, 2004:512).

#### 2.3.1. Yazılı İletişim Araçları

Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bir mesaj için bilginin gerçeklik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Yazılı iletişim araçlarından bazıları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:140-142):

**İşletme Gazetesi (Dergisi):** Çalışanların örgütün sosyal, teknik ve ekonomik yönlerini öğrenme ve kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme gereksinimleri karşılayan bir yazılı iletişim aracıdır. Genellikle ücretsiz dağıtılmaktadır.

**Broşür ve El Kitapları:** Broşür genellikle az sayfalı, bol resimli, küçük bir dergi boyutunda basılan işletmeyi tanıtım amacı güden bir iletişim aracıdır. El kitapları ise, broşüre göre daha çok sayfalı, resim yerine yazının ağırlıkta olduğu iletişim araçlarıdır. İşe yeni girenlerin oryantasyonunda kullanılır.

Afiş, İlan Tahtası, Bültenler: İşletmenin belirli yerlerine konan, asılan veya belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Afişlerde bazı sloganlar, çizgi ve resimlerle çalışanların ilgisi çekilmeye çalışılır.

Yazılı Raporlar: üst yöneticiler astlarından ya da danışmanlarından belirli konulara ilişkin çalışma veya araştırma yapmak ve elde edilen sonuçları yazılı hale getirmek isteğinde bulunabilirler. Böylece yazılı raporlar ortaya çıkar.

### 2.3.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim araçları, iletişimin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlar. Bazı sözlü iletişim araçları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:142-144):

Konferans ve Seminerler: Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak amacıyla geniş dinleyici kitlesine dönük sözlü bilgi iletişim akışını sağlayan iletişim araçlarıdır. Konferansta konuşmacı ve dinleyici arasında diyalog kurulamaz. Seminer ise konferansa göre daha uzun süreli, çoğu kez eğitim amaçlarına dönük olarak düzenlenmektedir.

Görüşme ve Toplantılar: Görüşme en az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma diyalog kurma olarak tanımlanır. Görüşmede genellikle herhangi bir anda bireyin duygusal ve düşünsel yapısının etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi amaçlanır. Toplantı ise, görüşmenin daha geliştirilmiştir. Örgütlerde işbirliği ve anlayış ortamı yaratılarak, sorunlara ortak çözüm yollarının araştırılması için çeşitli konularda toplantılar düzenlenir.

### 2.3.3. Görsel Ve İşitsel İletişim Araçları

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan araçları içermektedir. Kurum içi anons ve radyo sistemi hızlı mesaj akımı için yararlıdır. Radyo yayınının eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Genellikle tek yönlü iletişim gerçekleştirilir. Video, slayt, tepe göz, episkop, flip-chart gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılırlar (Ekinci, 2006:23).

### 2.3.4. Elektronik İletişim Araçları

Teknolojik gelişmelere örgütler ayak uydurmakta ve elektronik veri ağı kullanılmaktadır. Bilgisayar ve internet yoluyla iletişim daha çok kurum içi/dışı bilgilerin, verilerin ve haberlerin paylaşılması açısından uygundur (Ekinci, 2006:23).

## 2.4. Örgütsel İletişimi Engellenen Faktörler

İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur, bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Karşılıklı kişiler arası iletişimdeki ana engel, insanın, diğer

insanların ya da diğer grupların ifadelerini yargılama, değerlendirme, tasvip etme ya da etmeme eğilimidir (Rogers and Roethlisberger, 1952:46). İletişim sürecinde tekin iletişimi engelleyen pek çok faktör vardır. Bunlar (Ekinci, 2006:23-24):

**Örgütsel İletişimin Yapıcı Engelleri:** Örgütlerde tümüyle serbest bırakılan bir iletişim akışı, pek çok karışıklık ve düzensizliğe neden olur. Bu yüzden yatay iletişimde belli nezaket kuralı, dikey iletişimde ise, aşağıdan yukarıya doğru saygı ve nezaket kurallarına dikkat edilerek iletişim kurulmalıdır.

**Örgütsel İletişimin Bozucu Engelleri:** İletişimin birçok bozucu engeli vardır; tutarsızlık, güvensizlik, isteksizlik, yetersiz dinleme, aşırı bilgi yükleme, statü, yaş ve cinsiyet uyumsuzlukları, gürültü ve diğer çevresel faktörler, bunlardan bazılarıdır. İletişim engelleri, inanç, tutum ve davranışlar gibi insan psikolojisinden de kaynaklanabilir.

**Fiziksel Uzaklık:** Örgütler büyüyüp geliştikçe, faaliyet alanlarını genişlettikçe iletişim kanalları uzamaya başlar. Fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır.

**Zaman Baskısı:** Örgütlerde zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya belirli kademelerden ve biçimsel yollarından ulaşmak yerine, biçimsel olmayan ve kısa yollar seçilebilmektedir. Bu durum bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara neden olabilmektedir.

**Kesintiler:** İletişimi engelleyen kesintiler farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin; bir rapor okurken odaya giren biri, çalan telefon iletişimi kesintiye uğratabilir.

**Örgütsel Stres:** Her işin belli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak bir stres etmeni yapar. Olumsuz çalışma ortamı ile stres iletişimin önündeki önemli engellerdir.

## **2.5.Örgütsel İletişimi İyileştirmenin Yolları**

**Yönetimsel yeteneklerin bilinçli bir şekilde uygulanabilmesi, gerekli iş takımlarının geliştirilmesine bağlıdır ve gerçek anlamda iletişim bu sürecin köşe taşıdır (Ronken, 1996:106). Bu sebepten ötürü çeşitli teknikler yardımı ile iletişim süreci daha iyi ve daha etkin hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bu teknikler (Koçel, 2007:423-424);**

**Sonucu İzleme:** Bu teknik geri besleme ile ilgilidir. Alıcıdan mesajın ilgili olduğu işle ilgili bilgi istemek iletişim etkinliğini artırabilmektedir.

**Haber Akışının Yönetimi:** Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimde standarttan sapan mesajların ayıklanıp yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltmaktadır. Bu durum istisnalarla yönetim ilkesinin bir uygulamasıdır.



ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER ALAN VE  
İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

**Empati:** Yönetici göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak açılarından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir.

**Tekrar:** İletişimde mesajın tekrarı, iletişimin başarısına katkıda bulunmaktadır.

**Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi:** Mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması iletişimin etkinliğini artırmaktadır.

**İletişim Kanallarının Artırılması:** Ast-üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları ve biçimsel olmayan iletişim kanalları kullanmak iletişim sürecinin etkinliğini artırabilmektedir.

**İletişim Teknolojisinin ve Bilgisayar Kullanımının Artırılması:** Bilgi bankası, elektronik posta, mesajı dağıtan file-server gibi uygulamalar iletişimde zaman ve mekan farkını ortadan kaldırarak iletişimin etkinliğini artırmaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bu araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları nedeniyle, örgütsel bağlılık kavramı, Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olan “üç boyutlu örgüte bağlılık modeli” doğrultusunda ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamalarını ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini içeren bir kavramdır. Ayrıca, gerektiğinde çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün olarak görebilmeleridir. Örgütsel bağlılık çalışanların işle ilgili tutumlarından biridir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın işi kabul etmesi ve örgüte kabulünden itibaren yazılı olmayan ancak varlığı hissedilen psikolojik sözleşmenin kapsamında yer alır. İşe yeni başlayan bir çalışan, zamanla örgütün hedef ve amaçlarını benimseyecek ve işinin gereklerini öğrenecektir. Bu süreçte örgütte çalışana destek vererek ona yatırım yapacak, onun kendini geliştirmesini sağlayacaktır. Bir süre sonra çalışanın kimliği ile örgütün kimliği özdeşleşecektir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi, örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikincisi, iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü, özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü, yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son

olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkili olarak görülmektedir. (Balay, 2000:1)

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir. (İnce ve Gül;2005:1)

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar içinde yer alır. Entelektüel sermayenin yönetimi ve korunması açısından önem taşır. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde başarı sağlayacaklar ve sahip oldukları yetenek ve bilgiyi örgüt için kullanacaklardır. Kendilerini örgüte bağlı hissetmezlerse; örgüt, çalışanlarından beklediğini alamaz ve çalışanlar da örgütten uzaklaşmanın yollarını arar. Çalışanları örgüte bağlı tutabilmek sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. İşgören-örgüt ilişkisine zarar veren etkenler arasında yaşanan krizler sonucunda eleman çıkarılması, kademe azaltmaya gidilmesi, beklenen terfilerin zamanında yapılmaması vb. sayılabilir.

Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığı “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlanmışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda yazarlar, Becker’in (1960) “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının (1974) “tutumusal” ve Wiener’in (1982) “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir. (Sabuncuoğlu, 2007:622).

Bu üç yaklaşım açısından, bağlılık (a) çalışanın örgütü ile ilişkisini karakterize eder ve (b) örgütteki varlığına devam edip etmemesi üzerine etki edışıyle psikolojik bir durumu ifade eder. Ancak psikolojik durumların doğasının bundan farklı olduğu açıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın duygusal bağlantısını, özdeşleşmesini ve örgütle olan ilgisine işaret eder. Güçlü duygusal bağlılıkları bulunan çalışanlar, örgütte çalışmaya istedikleri için devam ederler. Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılırsa karşılaşacağı maliyetlerin farkında olmasını ima eder. Örgütle birincil bağı devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, öyle yapmaya ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadırlar. Son olarak da, normatif bağlılık işte kalmak için çalışanın bir zorunluluk hissetmesine dayanır. Normatif bağlılık seviyesi yüksek olan bir çalışan kendini örgütte kalmak zorunda hisseder. (Meyer ve Allen, 1991: 67)

Doğru çalışanları örgüte kazandırmanın yanı sıra bu çalışanları uzun süre elde tutmak oldukça zordur. İşgörenlerin ekonomik beklentisi yanında çalışma koşulları, iş doyumu, deneyim kazanma, kişisel ihtiyaçları gibi pek çok beklentisi vardır. Örgütün bu ihtiyaçları yerine getirebilmesi kolay bir iş değildir. Ayrıca örgütün karşılaştığı bir diğer sorun da çalışanlarını uzun yıllar elinde tutabilmeyi başarmaktır. Bu ise ancak çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ile mümkün olacaktır. Çalışanların örgüte bağlılıklarında yaş, cinsiyet, deneyim gibi bireysel faktörlerle yöneticinin liderlik davranışları, terfi olanakları gibi örgütsel faktörler de önemli rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi negatif sonuçları azalttığı ve çalışanların performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bu nedenle, işgörenlerin yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak ve örgütle aralarında güçlü bir bağ oluşturabilmek önem taşır. Böylece sunulan hizmetin kalitesi artacak ve bu da müşteri memnuniyetine yansımaktadır. Temel olarak, işgören örgüte kendini adanması karşılığında belli ödüller ve/veya çıktılar elde etmeyi bekler.

### 3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. (Çöl,2004, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004), erişim tarihi: 05.01 2008)

Örgütsel davranış bilimciler, konuyu tutumsal bağlılık olarak ve sosyal psikologlar ise, davranışsal bağlılık olarak ele almışlardır. Bu çalışmanın temelini teşkil eden Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşım ise, literatürde tutumsal bağlılık kavramı içinde yer almaktadır.

#### 3.2.1. Tutumsal Bağlılık

Literatürde tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

Örgütsel davranış araştırmacıları, temel olarak tutumsal davranışa odaklanmışlardır. Bu bakış açısıyla, bağlılık bireyi örgüte bağlayan veya tutunduran iş durumunun bir değerlendirmesinin sonucuna karşılık olan duygusal bir cevaba (tavır veya yönelim) işaret eder. Örnek olarak, Poeter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) bağlılığı belirli bir örgütte, bir bireyin kendini özdeşleştirmesi ve alakalandırmasının görece gücü olarak tanımlamışlardır. Kavramsal olarak üç faktörle karakterize edilebilir:

- (a) Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,

- (b) Örgütün yararı için daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- (c) Örgüt üyeliğini sürdürmeye dair güçlü bir arzu.

Bu nedenle bağlılığın, örgüte bir özdeşleşme, bir bağlantı ve sadakat duygusu gerektiren pozitif bir yönelim olduğu görülür. Bunun da ötesinde, bu bağlantı tutumunun yüksek iş performansı seviyesi ve düşük devamsızlık ve personel devir hızı oranları gibi belli başlı işle alakalı davranışlara öncülük ettiği kabul edilir. (Mottaz, 1989: 144)

### 3.2.2. Davranışsal Bağlılık

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili olarak, Becker'in ve Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır.

Tutumsal bağlılığa karşıt olan kavram davranışsal bağlılıktır. Bu yaklaşım sosyal psikolojik bir bakış açısına sahiptir; bireylerin geçmişteki davranışlarıyla örgüt aralarında bir ilişkinin kurulmasıyla ve bu ilişkiyi nasıl düzenledikleri ile ilgilidir. Salancik (1977) bağlılığı, bireyin davranışsal hareketlerle bağlanması olarak tanımlamıştır. Benzer olarak, Becker (1960) da bağlılığı birey ile organizasyon arasında bireyin organizasyona bağlanmasına vesile olmak için yapılmış olan yatırımların bir sonucu olarak tarif eder. Buradaki ana unsur, tarafların bu yatırımları bireyin seçeneklerini azaltan maliyet veya hak kayıplarının ortaya çıkmasıdır. Bu bakış açısından, bağlılık bireylerin yatırımlarının (zaman, çaba, kimlik, ödül vb) sonucu olarak örgütte kalma niyetlerinin yansımalarıyla örgüt aralarında bir bağın kurulma derecesidir. Bağlılık, bireyin değerli yatırımlarının potansiyel kaybı yüzünden belli bir örgüte sınırlandırılmış, bağlanmış veya kilitlenmiş algılarının kapsamına ve kalma eğilimi ile sonuçlanan anlayışına işaret eder. Yatırımlar, bağlılığa örgütten ayrılmanın maliyetini yükselterek hizmet eder. Bir çalışan yüksek bir maaş önerilmesine rağmen işini değiştirmeyi reddedebilir çünkü, bu hareketiyle yüksek miktardaki emekli aylığından mahrum kalabilir veya yeni arkadaşlar edinmenin ve yeni amire uyum sağlamanın yüksek maliyeti ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda, örgütün amaç ve hedeflerini benimsediği için değil, ayrılmanın maliyeti nedeniyle örgüte bağlanır. Böylece, duygusal bağlılık bireyi örgüte bağlayan veya ilişkilendiren duygusal bir cevaba (özdeşleşme) işaret ederken, davranışsal bağlılık yatırımlar nedeniyle hak kayıpları ile karşılaşabileceği için verilen örgütte kalma kararını yansıtır. (Mottaz, 1989: 144-145)

### 3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütün üyeleri, örgüte olan bağlılıklarını farklı şekillerde gösterirler.

#### Örgütün Amaç Ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın sağlanmasının ilk koşulu çalışanın sahip olduğu amaç ve hedeflerle, örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlu ve aynı yönde olmasıdır. Çalışanın beklentileri ile örgütün çalışanına sundukları arasındaki fark çalışanın örgüte bağlılık düzeyini belirleyecektir.

#### Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme

Çalışanın örgütün başarılı olabilmesi için normalin ötesinde bir çaba harcaması ve karşılık beklemeden fedakarlık yapabilmesi örgütüyle özdeşleştiğini gösterir.

#### Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Çalışanın örgütte bulunmasından dolayı memnuniyet duyması ve çalışmaya devam etmek istemesidir.

#### Örgütle Özdeşleşme Ve İçselleştirme

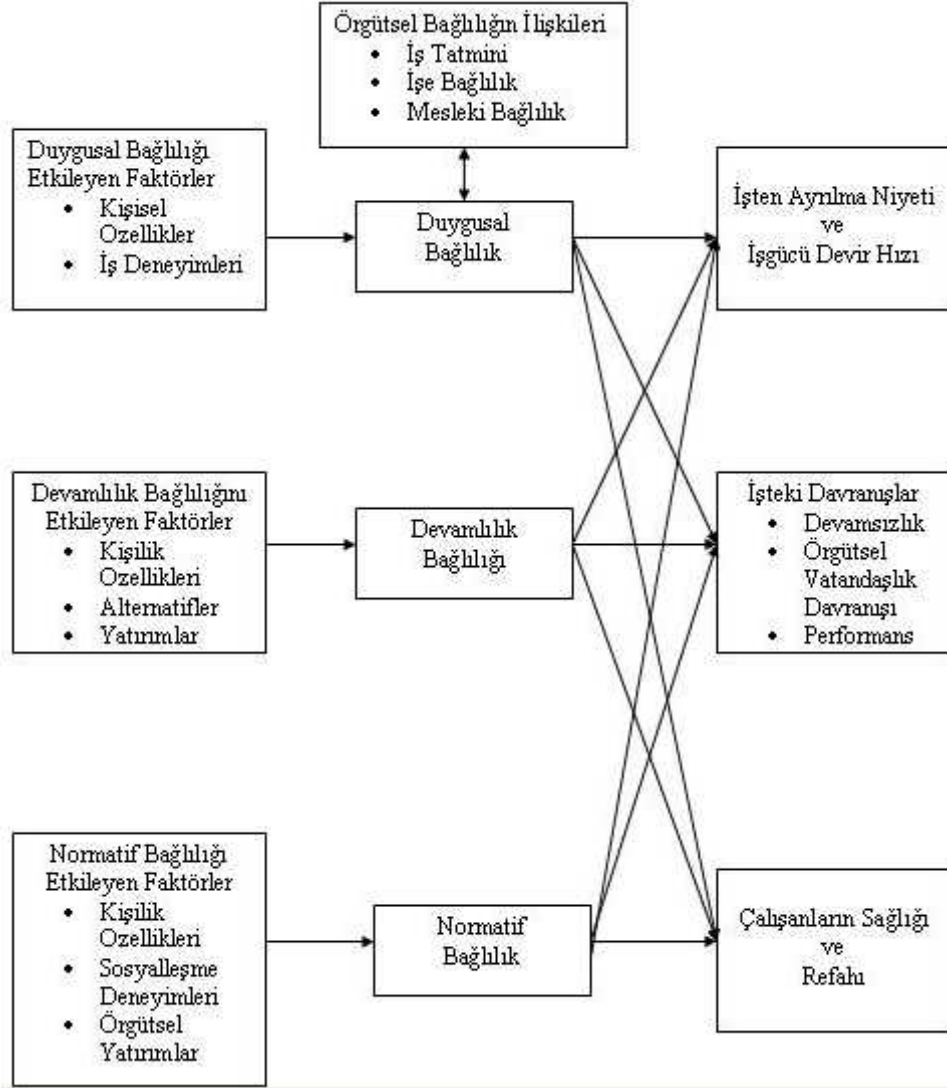
Çalışanlar örgütsel amaç ve değerleri kendi amaç ve değerleri ile özdeşleştiği oranda içselleştirirler. Amaç ve değerleri içselleştirme oranı doğrultusunda çalışan ile örgüt arasında bağlılık oluşur.

### 3.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı ile Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Allen ve Meyer örgüte bağlılığın üç unsurunu belirlemişlerdir. Bunlar, bireyin örgütte kalmasının kendi isteğine dayandığı duygusal bağlılık (affective commitment), bireyin örgütten ayrılmasının maliyetini düşünmesiyle oluşan devamlılık bağlılığı (continuance commitment) ve bireyin örgütte kalmasını bir zorunluluk olarak hissettiği normatif bağlılık (normative commitment) tir.

Meyer ve Allen (1984) ilk olarak duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında bir ayrım yapmayı telif etmişlerdir. Duygusal bağlılık, hissel bağlantıyı, özdeşleşmeyi ve örgütle ilgili olmayı ifade ederken, devamlılık bağlılığı ise örgüt terk edilirse karşılaşılabilecek olan maliyetleri gösterir. Allen ve Meyer (1990) daha sonra üçüncü ayırt edici bağlılık bileşeni olan örgütte kalmak için zorunluluk hissetmeye dayanan normatif bağlılığı öne sürmüşlerdir. Şekil 1, bağlılığın üç bileşeni arasındaki ve onlardan önce gelen, onlarla ilişkili olan ve onların sonuçlarını oluşturan hipotezlere konu olmuş ilişkilerin bir özetini sunmaktadır. (Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky, 2002: 21)

Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli



**Kaynak:** Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky, 2002: 22

### 3.4.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen duygusal bağlılığı şöyle tanımlamışlardır: “Bir işletmede çalışan bireyin duygusal olarak kendi tercihi ile işletmede kalma arzudur” (aktaran; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58) Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür.

Allen ve Meyer, bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli olarak görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 40) Çalışanın örgüte karşı güçlü bir şekilde bağlılık duyması, o kişinin istediği için kurumda kalması anlamına geldiğinden, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şekli olmaktadır. Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar. (Çetin, 2004:95) Kişi duygusal bağlılığa sahip olduğunda, kendini örgütle özdeşleştirmekte ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Örgüt, onlar için büyük bir anlam ifade eder. Örgütte kalma güdüsü isteğe dayanmaktadır.

### 3.4.2. Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, Allen ve Meyer tarafından şöyle tanımlanmaktadır: “Çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmektir.” (aktaran; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58) Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre, devamlılık bağlılığı, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa, çalışan kişi o örgüte bağlıdır. (Balay,2000:22) Yani, kişinin örgütte kalmasını sağlayan örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı olası maddi kayıplardır. Kişi, örgütten ayrılması durumunda elinde pek fazla seçenek olmadığını ve örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu düşünür. Örgütte çalıştığı süre boyunca, emek ve zamanını harcayarak elde ettiği statüyü örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceğini ve bir başka yerde tekrar elde edemeyeceğini düşünür. Bu tür bağlılığa sahip kişiler, zaman zaman sergiledikleri olumsuz tavırlarla yöneticileri için sorun kaynağı teşkil edebilirler. Örgütte kalma güdüsü gereksinime dayanmaktadır.

### 3.4.3. Normatif Bağlılık

Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanır. (aktaran; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58) Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. (İnce ve Gül, 2005:42) Kişinin örgütte kalmasını sağlayan şey, minnettarlık duygusu ve buna mecbur olduğuna inanmasıdır. Normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların, kültürel birikimlerin ve sosyalleşme süreci sonunda kazanılan deneyimlerin etkisi büyüktür. Örgütte kalma güdüsü yükümlülüğe dayanmaktadır.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliğini belirtmişlerdir: (aktaran; Uyguç ve Çımrın, 2004: 91)

- a) Psikolojik durumu yansıtırlar.
- b) Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler.
- c) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidir.
- d) İşgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır.

Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir. (aktaran; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58)

### 3.5. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Kavramsal farklılıkları verilen bağlılığın üç bileşeninin her birinin farklı faktörlerin etkisiyle diğerlerinden bağımsız olarak geliştiği ileri sürülebilir.

#### Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal bağlılığa etki eden faktörlerin dört kategoriye ayrıldığı ileri sürülmektedir: kişisel, işe ilişkin, deneyime ilişkin ve yapısal faktörler. Meyer ve Allen'in işaret ettiği gibi en güçlü kanıtlar deneyime ilişkin faktörler, özellikle çalışanların örgütte rahat hissetmelerini sağlayan ve işteki rolünün unsurlarından olan deneyimler dikkate alındığında, kanıtlanmıştır. (Allen and Meyer, 1990:4)

#### Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler

Devamlılık bileşeninin iki faktörün temelinde gelişeceği önerilmiştir: bireyin yaptığı yatırımların büyüklüğü ve/veya sayısı ve mevcut alternatiflerin yokluğunun değerlendirilmesi. (Allen and Meyer, 1990:4)

#### Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığın normatif bileşeni, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarından etkilenmektedir. (Allen and Meyer, 1990:4)

## 4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Unsurları

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar, çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler. (Balay,2000:118)



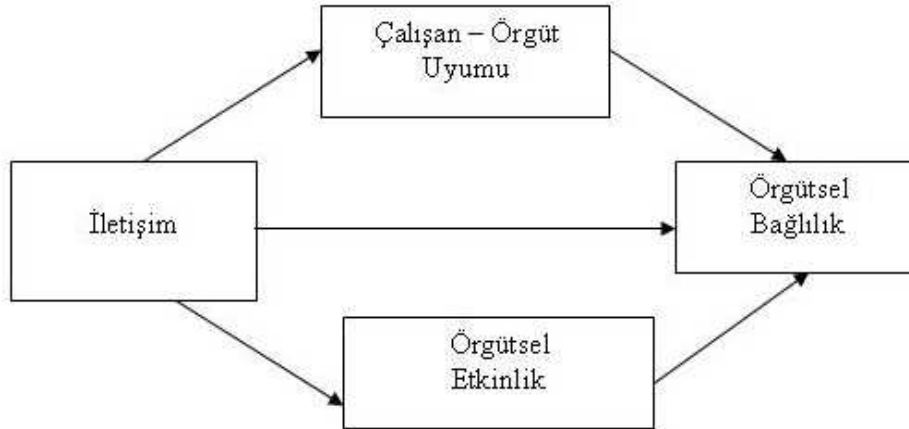
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER ALAN VE  
İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel bağlılığı oluşturmak için insan gereksinimlerinin doğru belirlenmesi gerekir. İşgörenlerle etkin bir iletişim yapısının oluşturulması, onları motive edici unsurların doğru tespit edilmesi örgüte bağlılıkta önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılıkta para, motive edici unsur olmamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık gönülden bağlanmayı ifade eder ki, bunun için de kişiler arası iletişimin iyi olması, işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenilmesi sosyal aktivitelerin düzenlenmesi gibi yaklaşımlar onlar için motive edici unsurlar olmaktadır. (Başyigit, 2006:95)

Ulrich, örgütsel bağlılığı geliştirme araçları arasında şunları saymıştır: (Ulrich,1998:21)

- Kontrol: İşgörenlere işlerini nasıl yapacakları hakkında kontrol olanağı verir.
- Strateji Veya Vizyon: Çalışanlara onları çok çalışmaya bağlayacak olan bir vizyon ve yön sağlar.
- Mücadele Gerektiren İşler: Çalışanlara yeni yetenekler geliştirmelerini teşvik edici işler sağlar.
- İşbirliği Ve Takım Çalışması: Takımları, işin yapılmasına yöneltir.
- Çalışma Kültürü: Kutlama, eğlence, heyecan ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturur.
- Ortak Kazanımlar: Çalışanlara başarıyla tamamladıkları işler için karşılığını verir.
- İletişim: Çalışanlarla içtenlikle ve sıklıkla bilgi paylaşımında bulunmaktır.
- İnsanlara İlgisi: Her bireye hassasiyetle yaklaşılmalı ve farklılıkların açıkça paylaşılabilirdiği bir ortam sağlanmalıdır.
- Teknoloji: Çalışanların işlerini kolaylaştırmak için teknolojiyi temin eder.
- Yetiştirme Ve Geliştirme: Çalışanların işlerini iyi yapmalarını sağlayacak becerilere sahip olmalarını sağlar.

Şekil 2: Bağlılık ve iletişim arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişki modeli



Kaynak: Van Vuuren, M., De Jong, M. D.T. and Seydel, E.R., 2006: 117

Van Vuuren, De Jong, ve Seydel (2006), iletişim ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu bir model geliştirmişlerdir. Dolaylı ilişkileri göz önünde tutarak, işgören - örgüt uyumunun ve örgütsel etkinliğin yönetici iletişimi ve örgütsel bağlılık arasında arabulucu olarak kişiler tarafından algılanmasını incelemişlerdir. (Van Vuuren, De Jong, and Seydel, 2006: 117) Bu modele göre, örgütte iyi işleyen bir iletişim sisteminin varlığı sayesinde işgörenler ve örgütün uyumu sağlanır. İşgörenler, örgütte meydana gelen olaylardan ve değişikliklerden zamanında haberdar edildikleri için örgüte olan bağlılıkları artar. Van Vuuren (2006) örgütsel etkinliği, "bir kişinin örgütün sahip olduğu genel gücü algılama biçimi" olarak tanımlamıştır. (aktaran Van Vuuren, De Jong, and Seydel, 2006: 120) Aldemir'in (1985) belirtmiş olduğu geleneksel olarak kabul edilen bir tanımına göre örgütsel etkinlik, "örgütsel amaçlara ulaşma, onları elde etme derecesidir". Bu görüşe göre bir örgüt önceden saptadığı amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa, o kadar etkindir. Schein'e göre, örgütsel etkinlik, örgütün hayatta kalabilme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesidir. (Duygulu, 2003, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=27&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=27&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003), erişim tarihi: 20.01.2008) İşgörenlerin örgütsel etkinliği algılayabilmeleri, örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşir. Çalışanların algıladıkları örgütsel etkinlik ise örgütsel bağlılık düzeylerine etki edecektir.

Örgüt içinde sağlanan etkili iletişim ile, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları artar. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayarak, örgütün değer ve amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamaları üst yönetimin elindedir. Eğer örgütte, bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenirse, daha yalın bir hiyerarşik düzenleme yapılırsa, ast-üst ilişkilerinde açık iletişim uygulanırsa, çalışanların iş yapma istekleri artar. Çalışanlar oluşan bu iletişim ortamında daha verimli işler çıkarırlar ve performansları artar. Bu sonuçlarla beraber işyerinde kendini mutlu hisseden çalışanın örgüte olan bağlılığı artar. (Ekinci, 2006: 48)

## **5. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**

### **5.1. Araştırmanın Yöntemi**

#### **5.1.1. Ölçek Ve Veri Toplama**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket uygulaması seçilmiştir. Çalışma "örgütsel bağlılık" ve "örgütsel iletişim" olmak üzere iki unsurdan meydana gelmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık kavramı için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ve literatürde yaygın olarak kullanılan "örgütsel bağlılığın üç bileşenli modeli" esas olarak alınmıştır. Bu modele dayanılarak, örgütsel bağlılığı duygusal

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER ALAN VE  
İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutuyla ölçmek amaçlanmıştır. İşletmede görev alan çalışanların, işletme içi iletişimi nasıl algıladıklarını ve değerlendirdiklerini tespiti için ankette örgütsel iletişime yönelik sorular kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket, 5'li Likert Skalasına göre tasarlanmıştır. Bu 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması, "1: kesinlikle katılmıyorum", "2: katılmıyorum", "3:kararsızım", "4:katılıyorum" ve "5: kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır. Anketlerin yorumlanması için SPSS For Windows programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirliklerini ve soru formundaki soruların birbirleriyle gösterdikleri tutarlılıklarını incelemek için Cronbach Alfa'ya bakılmıştır. Araştırmada ayrıca korelasyon analizi ve Chi-Square Testi uygulanmıştır.

### 5.1.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve imalat üzerine çalışan bir firma oluşturmaktadır. Bu firmanın mavi ve beyaz yaka olmak üzere toplam 377 çalışanı bulunmaktadır. 200 anket bir hafta boyunca 3 vardiya halinde çalışan işgörenlere elden dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 112 anket geri dönmüş olup, bu oran evreninin %61'ini oluşturmaktadır.

Tablo 1: Anket formu Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı sonuçları (n=112)

Değişkenler	Cronbach Alpha
Devamlılık Bağlılığının Güvenilirliği	,7096
Duygusal Bağlılığın Güvenilirliği	,6789
Normatif Bağlılığın Güvenilirliği	,7510
Toplam Güvenilirlik	,8996

Tablo 1'deki sonuçlara bakıldığında, Cronbach Alfa düzeyinin oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmektedir.

### 5.1.3. Verilerin Analizi

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde; anketin demografik özellikler bölümü için yüzde ve frekans yöntemi kullanılmıştır. Anketin örgütsel bağlılık bölümünü oluşturan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim bölümü için çalışanların verdikleri cevaplar yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları esas alınarak yorumlanmıştır.

### 5.2. Araştırmanın Bulguları

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Çalışanlarla İlgili Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Bayan	12	10,72
	Bay	100	89,28
Yaş	20-25	17	15,20
	26-30	37	33,00
	31-35	28	25,00
	36-40	19	17,00
	41-45	9	8,00
	46+	2	1,80
Çalışma Süresi	1 yıl ve yıldan az	35	31,30
	1-3 yıl	25	22,30
	4-6 yıl	16	14,30
	7-9 yıl	16	14,30
	10 yıl ve üzeri	20	17,90
Pozisyonunu	Beyaz Yaka	36	32,14
	Mavi Yaka	76	67,86
Öğrenim Durumu	İlköğretim	22	16,64
	Lise	49	43,75
	Ön Lisans	11	9,80
	Lisans	28	25,00
	Lisans üstü	2	1,80

Tablo2’de ankete cevap veren çalışanların demografik özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre ankete katılanlardan %10,72’sini bayanlar ve %89,28’sini baylar oluşturmaktadır. Çalışanlardan %32,14’ü beyaz yakalı iken %67,86’sı ise mavi yakalıdır. Ankete cevap veren çalışanlar arasında %31,30’u 1 yıl ve daha az; %22,30’u 1-3 yıl; %14,30’u 4-6 yıl; %14,30’u 7-9 yıl; %17,90’u ise 10-yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. anketi cevaplayan çalışanların %22’si ilköğretim, %49’u lise, %11’i ön lisans, %28’i lisans ve %2’si ise lisans üstü mezundur.

### 5.2.1. Çalışanların Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo3. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeylerinin Genel aritmetik Ortalamaları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	112	1	5	4,0655	0,80891
Devamlılık Bağlılığı	112	1	5	2,8185	1,05209
Normatif Bağlılık	112	1	5	3,5714	0,93044
İletişim	112	1	5	3,5792	0,81719

Tablo3'de de görüldüğü üzere çalışanların genelinin duygusal bağlılığa cevap verme eğilimleri "kesinlikle katılıyorum"dur; devamlılık bağlılığına cevap verme eğilimleri "katılmıyorum"dur; normatif bağlılığa cevap verme eğilimleri ise "kararsızım"dır; örgütsel iletişime cevap verme eğilimleri "kararsızım"dır.

### 5.2.2. Çalışanların Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Demografik Özelliklerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo4. Çalışanların örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeylerinin Öğrenim Durumlarının Karşılaştırılması

	Öğrenim durumu	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel iletişim	İlköğretim	22	1	5	3,3011	1,05479
	Lise	49	1,5	5	3,5357	0,82798
	Önlisans	11	2,5	4,25	3,3409	0,60748
	Lisans	28	2,5	4,63	3,9732	0,51859
	Lisansüstü	2	3,25	3,75	3,5	0,35355
Duygusal bağlılık	İlköğretim	22	1	5	3,7879	1,08645
	Lise	49	1,33	5	4,068	0,84978
	Önlisans	11	3	4,67	3,9091	0,44947
	Lisans	28	3	5	4,3571	0,49631
	Lisansüstü	2	3,67	4	3,8333	0,2357
Devamlılık bağlılığı	İlköğretim	22	1	5	3,2879	0,97207
	Lise	49	1	5	3,068	1,07793
	Önlisans	11	2	4	2,8182	0,63881
	Lisans	28	1	4,67	2,119	0,79201
	Lisansüstü	2	1	1,67	1,3333	0,4714
Normatif bağlılık	İlköğretim	22	1	5	3,5303	0,9686
	Lise	49	1	5	3,4694	1,11372
	Önlisans	11	2,33	4	3,5152	0,54495
	Lisans	28	2,67	5	3,8452	0,59823
	Lisansüstü	2	2,33	3,67	3	0,94281

Mezuniyet derecesi ilköğretim olan çalışanlar duygusal, devamlılık, normatif bağlılık ve örgütsel iletişim sorularını çoğunlukla “kararsızım” şeklinde cevaplandırmışlardır. Lise mezunu çalışanlar örgütsel iletişim, devamlılık ve normatif bağlılığı ile ilgili sorularını çoğunlukla “kararsızım” şeklinde cevaplandırırken, duygusal bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılıyorum” şeklinde cevaplandırmışlardır. Önlisans mezunu çalışanlar devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılmıyorum” cevabı verirken duygusal ve normatif bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilgili sorulara çoğunlukla “kararsızım” şeklinde cevaplandırmışlardır. Lisans mezunu olan çalışanlar duygusal bağlılık ile ilgili sorulara “katılıyorum”; devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara “katılmıyorum”; normatif bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilgili sorulara “kararsızım” şeklinde cevap vermişlerdir. Lisansüstü mezunu çalışanlar devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara “hiç katılmıyorum” cevabını verirken; duygusal ve normatif bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilgili sorulara çoğunlukla “kararsızım” cevabını vermişlerdir.

Yaşları itibariyle çalışanların cevaplarına bakıldığında, 20-25 yaş arasındaki çalışanların örgütsel iletişim, duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “kararsızım”; 26-30 yaş arasındaki çalışanların örgütsel iletişim, duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “kararsızım”, devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılıyorum”; 31-35 yaş arasındaki çalışanların örgütsel iletişim, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “kararsızım”, duygusal bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılıyorum”; 36-40 yaş arasındaki çalışanların örgütsel iletişim, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “kararsızım”, devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılmıyorum”; 41-45 yaş arasındaki çalışanların örgütsel iletişim, duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılıyorum”, devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılmıyorum”; 46 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanların örgütsel iletişim, duygusal ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılıyorum”, devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara çoğunlukla “katılmıyorum” cevaplarını verdikleri görülür.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER ALAN VE  
İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Tablo5. Çalışanların örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeylerinin Yaşları İtibariyle Karşılaştırılması

	Yaş	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel İletişim	20-25 yaş	17	1	4,75	3,3235	0,96223
	26-30 yaş	37	1,5	5	3,6554	0,71468
	31-35 yaş	28	1,63	5	3,75	0,78174
	36-40 yaş	19	1,38	4,25	3,0921	0,80778
	41-45 yaş	9	3,25	4,88	4,0972	0,5512
	46 ve üzeri	2	3,88	4,63	4,25	0,53033
Duygusal Bağlılık	20-25 yaş	17	1	5	3,6863	1,01701
	26-30 yaş	37	1,33	5	4,0631	0,77315
	31-35 yaş	28	3,33	5	4,3214	0,57005
	36-40 yaş	19	1	5	3,807	0,88412
	41-45 yaş	9	3	5	4,4074	0,72222
	46 ve üzeri	2	4,33	5	4,6667	0,4714
Devamlılık Bağlılığı	20-25 yaş	17	1	4,33	2,9412	0,80997
	26-30 yaş	37	1	5	2,4865	1,09881
	31-35 yaş	28	1	5	3,0952	1,12896
	36-40 yaş	19	1,67	4	2,8947	0,8093
	41-45 yaş	9	1	5	2,963	1,39885
	46 ve üzeri	2	2,33	3	2,6667	0,4714
Normatif Bağlılık	20-25 yaş	17	1	5	3,4314	1,03256
	26-30 yaş	37	1	5	3,4234	0,9896
	31-35 yaş	28	1	5	3,7738	0,92097
	36-40 yaş	19	2	4,67	3,3684	0,74448
	41-45 yaş	9	2,67	5	4,1481	0,74742
	46 ve üzeri	2	4	4	4	0

Tablo6. Çalışanların örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeylerinin Cinsiyetleri İtibariyle Karşılaştırılması

Örgütsel İletişim	Cinsiyet	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
	Kadın	12	2,5	4,63	3,5313	0,70535
Erkek	100	1	5	3,585	0,83255	
Duygusal Bağlılık	Kadın	12	3	5	3,9722	0,59388
	Erkek	100	1	5	4,0767	0,83263
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	12	1,67	4	2,5	0,82266
	Erkek	100	1	5	2,8567	1,07335
Normatif Bağlılık	Kadın	12	2,33	4	3,4167	0,55277
	Erkek	100	1	5	3,59	0,96616

Anketi cevaplayan bayan çalışanlar çoğunlukla örgütsel iletişim, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık konularıyla ilgili sorulara “kararsızım” yanıtını verirken; devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara ise “katılmıyorum” yanıtını vermiştir. Anketi cevaplayan erkek çalışanlar örgütsel iletişim ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara “kararsızım” yanıtını; duygusal bağlılık ile ilgili sorulara “katılıyorum” yanıtını; devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara ise “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo7. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çalışma Süreleri İtibariyle Karşılaştırılması

	Çalışma süresi	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
	Örgütsel İletişim	1 yıldan az	35	1	4,75	3,625
1-3 yıl		25	1,75	4,75	3,49	0,71981
4-6 yıl		16	1,5	5	3,7188	0,92927
7-9 yıl		16	2,38	5	3,6641	0,8123
10 ve üzeri		20	1,38	4,88	3,4313	0,91719
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	35	1	5	4,019	0,93565
	2-3 yıl	25	1,67	5	3,92	0,68232
	4-6 yıl	16	3	5	4,2292	0,73755
	7-9 yıl	16	3	5	4,25	0,59004
	10 ve üzeri	20	1	5	4,05	0,9383
Devamlılık Bağlılığı	1 yıldan az	35	1	5	2,7619	0,9821
	1-3 yıl	25	1	5	2,5467	1,06667
	4-6 yıl	16	1	5	2,9583	1,2874
	7-9 yıl	16	1,67	5	2,875	1,07411
	10 ve üzeri	20	1,67	5	3,1	0,93721
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	35	1	5	3,5619	0,98276
	1-3 yıl	25	1	5	3,2933	0,98282
	4-6 yıl	16	1	5	3,75	1,0292
	7-9 yıl	16	2,67	5	3,8333	0,65546
	10 ve üzeri	20	2	5	3,5833	0,86434



ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER ALAN VE  
İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

1 yıl ve daha az süreli kıdeme sahip çalışanlar anketteki örgütsel iletişim ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara genellikle kararsızım cevabını; duygusal bağlılık ile ilgili sorulara “katılıyorum” cevabını; devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara ise “katılmıyorum” cevabını vermiştir. 1-3 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar anketteki örgütsel iletişim, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara genellikle “kararsızım” yanıtını verirken; devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara “katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir. 4-6 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar anketteki örgütsel iletişim ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara “kararsızım” cevabını, duygusal bağlılık ile ilgili sorulara “katılıyorum” cevabını; devamlılık bağlılığı ile ilgili sorulara ise “katılmıyorum” cevabını vermiştir. 7-9 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanlar anketteki örgütsel iletişim ve normatif bağlılık ile ilgili sorulara genellikle “kararsızım” cevabını; duygusal bağlılık ile ilgili sorulara “katılıyorum” cevabını; devamlılık bağlılığı ile sorulara ise “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanlar ise anketteki örgütsel iletişim, devamlılık ve normatif bağlılığı ile ilgili soruları “kararsızım” şeklinde yanıtlarken; duygusal bağlılık ile ilgili soruları “katılmıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır.

Beyaz yakalı çalışanlar anketteki örgütsel iletişim ve normatif bağlılık ile ilgili soruları genellikle “kararsızım” şeklinde; duygusal bağlılık ile ilgili soruları “katılıyorum” şeklinde; devamlılık bağlılığı ile ilgili soruları ise “katılmıyorum” şeklinde yanıtlamışlardır. Mavi yakalı çalışanlar ise anketteki örgütsel iletişim, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ile ilgili sorulara genellikle “kararsızım” yanıtını vermişlerdir.

Tablo8. Çalışanların örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Düzeylerinin İşyeri Pozisyonları İtibariyle Karşılaştırılması

		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel İletişim	BY	36	2,5	4,63	3,8889	0,54591
	MY	76	1	5	3,4326	0,88399
Duygusal Bağlılık		36	3	5	4,287	0,51734
Devamlılık Bağlılığı		36	1	4,67	2,2315	0,85753
Normatif Bağlılık	BY	36	2,33	5	3,787	0,62311
Duygusal Bağlılık		76	1	5	3,9605	0,89933
Devamlılık Bağlılığı		76	1	5	3,0965	1,02533
Normatif Bağlılık	MY	76	1	5	3,4693	1,03305

Tablo9. 18. Soru Cevaplarının Demografik Özellikler İtibariyle Karşılaştırılması

18. soru		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		f %	f %	f %	f %	f %
Eğitim Durumu	İlköğretim	4 18,2	1 4,5	4 18,2	9 40,9	4 18,2
	lise	3 6,1	4 8,2	10 20,4	17 34,7	15 30,6
	Ön Lisans	0 0	1 9,1	5 45,5	3 27,3	2 18,2
	Lisans	0 0	1 3,6	4 14,3	16 57,1	7 25,0
	Lisansüstü	0 0	0 0	0 0	1 50,0	1 50,0
Cinsiyet	Bayan	0 0	1 8,3	4 33,3	7 58,3	0 0
	Bay	7 7,0	6 6,0	19 19,0	39 39,0	29 29,0
İşyeri Pozisyonu	BY	0 0	1 2,8	6 16,7	20 55,6	9 25,0
	MY	7 9,2	6 7,9	17 22,4	26 34,2	20 6,3
Yaş Durumu	20-25	3 17,6	0 0	4 23,5	7 41,2	3 17,6
	26-30	0 0	3 8,1	9 24,3	17 45,9	8 21,6
	31-35	2 7,1	2 7,1	4 14,3	10 35,7	10 35,7
	36-40	2 10,5	2 10,5	4 21,1	7 36,8	4 21,1
	41-45	0 0	0 0	2 22,2	3 33,3	4 44,4
	46+	0 0	0 0	0 0	2 100,0	0 0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	1 2,9	3 8,6	8 22,9	12 34,3	11 31,4
	1-3 yıl	3 12,0	0 0	7 28,0	12 48,0	3 12,0
	4-6 yıl	0 0	1 6,3	4 25,0	6 37,5	5 31,3
	7-9 yıl	0 0	1 6,3	1 6,3	10 62,5	4 25,0
	10 yıl ve üzeri	3 15,0	2 10,0	3 15,0	6 30,0	6 30,0

Çalışanların 18. soruya yani “Örgütsel bağlılıkla örgütsel iletişim arasında ilişki olduğuna inanıyorum.” sorusuna verdikleri cevaplara eğitim durumları itibariyle bakıldığında, ilköğretim mezunlarının %18,2’si “kesinlikle katılmıyorum”, %4,5’i “katılmıyorum”, %19,8,2’si “kararsızım”, %40,9’u “katılıyorum”, %18,2’si “kesinlikle katılmıyorum”; lise mezunlarının %6,1’i “kesinlikle katılmıyorum”, %8,2’si “katılıyorum”, %20,4’ü “kararsızım”, %34,7’si “katılıyorum”, %30,6’sı “kesinlikle katılmıyorum”; önlisans mezunlarının %9,1’i “katılmıyorum”, %45,5’i “kararsızım”, %27,3’ü “katılıyorum”, %18,2’si “kesinlikle katılıyorum”; lisans mezunlarının %3,6’sı “katılmıyorum”, %14,3’ü “kararsızım”, %57,1’i “katılıyorum”, %25’i “kesinlikle katılıyorum”; lisansüstü mezunlarının %50’si “katılıyorum”, %50’si “kesinlikle katılıyorum” cevabını verdikleri görülür. Çalışanların cinsiyetleri

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER ALAN VE  
İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

itibariyle 18.soruya verdikleri cevaplara bakıldığında, bayanların %8,3'ü "katılmıyorum", %33,3'ü "kararsızım", %58,3'ü "katılıyorum" ; erkeklerin ise %7'sinin "kesinlikle katılmıyorum", %6'sının "katılmıyorum", %19'unun "kararsızım", %39'unun "katılıyorum ve %29'unun "kesinlikle katılıyorum" cevabı verdikleri görülür. Çalışanların iş yeri pozisyonları itibariyle verdikleri cevaplara bakıldığında, beyaz yakalılarının %2,8'inin "katılmıyorum", %16,7'sinin "kararsızım", %55,6'sının "katılıyorum" ve %25'inin ise "kesinlikle katılıyorum" cevabını verdikleri görülür. yaşları itibariyle çalışanların verdikleri cevaplara bakıldığında, 20-25 yaş grubu çalışanların %17,6'sının "kesinlikle katılmıyorum", %23,5'inin "kararsızım", %41,2'sinin "katılıyorum", %17,6'sının "kesinlikle katılıyorum"; 26-30 yaş grubu çalışanların %8,1'inin "katılmıyorum", %24,3'ünün "kararsızım", %45,9'unun "katılıyorum", %21,6'sının "kesinlikle katılıyorum"; 31-35 yaş grubu çalışanların %7,1'nin "kesinlikle katılmıyorum", %7,1'inin "katılmıyorum", %14,3'ünün "kararsızım", %35,7'sinin "katılıyorum", %35,7'sinin "kesinlikle katılıyorum"; 36-40 yaş grubu çalışanların %10,5'inin "kesinlikle katılmıyorum", %10,5'inin "katılmıyorum", %21,1'inin "kararsızım", %36,8'inin "katılıyorum", %21,1'inin "kesinlikle katılıyorum", 41-45 yaş grubu çalışanların %22,2'sinin "kararsızım", %33,3'ünün "katılıyorum", %44,4'ünün "kesinlikle katılıyorum"; 46 ve üzeri yaş grubu çalışanların %100'ünün "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülüyor.

Çalışanların buldukları işletmede çalışma süreleri itibariyle verdikleri cevaplarına bakıldığında, çalışma süresi 1 yıldan az olanların %2,9'unun "kesinlikle katılmıyorum", %8,6'sının "katılmıyorum", %22,9'unun "kararsızım", %34,3'ünün "katılıyorum", %31,4'ünün "kesinlikle katılıyorum"; çalışma süresi 1-3 yıl arası olanların %12'sinin "kesinlikle katılmıyorum", %28'inin "kararsızım", %48'inin "katılıyorum", %12'sinin "kesinlikle katılıyorum"; çalışma süresi 4-6 yıl arası olanların %6,3'ünün "katılmıyorum", %25'inin "kararsızım", %37,5'inin "katılıyorum", %31,3'ünün "kesinlikle katılıyorum"; çalışma süresi 7-9 yıl arası olanların %6,3'ünün "katılmıyorum", %6,3'ünün "kararsızım", %62,5'inin "katılıyorum", %25'inin "kesinlikle katılıyorum"; çalışma süresi 10 yıl ve daha fazla olanların %15'inin "kesinlikle katılmıyorum", %10'unun "katılmıyorum", %15'inin "kararsızım", %30'unun "katılıyorum" ve %30'unun "kesinlikle katılıyorum" cevabını verdikleri görülür.

### 5.2.3. Çalışanların Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

H0:Örgütsel iletişimle duygusal bağlılık arasında ilişki yoktur.

H1:Örgütsel iletişimle duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 10. Correlations

		İletişim	Duygusal bağlılık
İletişim	Pearson Correlation	1	,650(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	112	112
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,650(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	112	112

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

İletişim ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,650'dir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Her iki değişken arasında pozitif yönde ve orta derecede bir ilişki vardır. Yani iletişim düzeyi arttıkça pozitif yönde duygusal bağlılık artar. H0 hipotezi reddedilir.

H0:Örgütsel iletişimle devamlılık bağlılık arasında ilişki yoktur.  
H1:Örgütsel iletişimle devamlılık bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 11. Correlations

		İletişim	Devamlılık bağlılığı
İletişim	Pearson Correlation	1	,202(*)
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	112	112
Devamlılık Bağlılığı	Pearson Correlation	,202(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	112	112

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

İletişim ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,202'dir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Her iki değişken arasında pozitif yönde ancak zayıf bir ilişki vardır. H0 hipotezi reddedilir.

H0:Örgütsel iletişimle normatif bağlılık arasında ilişki yoktur.  
H1:Örgütsel iletişimle normatif bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 12. Correlations

		İletişim	Normatif bağlılık
İletişim	Pearson Correlation	1	,715(**)
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	112	112
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,715(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	112	112

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

İletişim ile duygusal bağlılık arasındaki korelasyon katsayısı 0,715'dir. Bu katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Her iki değişken arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki vardır. H0 hipotezi reddedilir.

## 6. SONUÇ

Günümüzün sürekli değişen koşullarında işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için en etkin kaynak olarak insan faktörü üzerine eğilmekte ve insan kaynağının, işletmenin amaçlarına yönlendirilebilmesi için etkili bir iletişim sisteminin varlığına ihtiyaç duymaktadır. İşletmenin başarısı, faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesine, çalışanların sürekli koordinasyon halinde olmalarına ve değişimlerden zamanında haberdar edilmelerine, işletme amaç ve hedeflerinin bilincinde olmalarına bağlıdır. Görülmektedir ki işletmenin başarısı, iletişim faktöründen geçmektedir.

İşletmeyi başarıya ulaştırabilecek bir diğer faktör ise çalışanların birbirlerinin düşüncelerine önem verdiği ve paylaştığı bir çalışma ortamının oluşturulabilmesidir. Etkili bir iletişim sistemiyle sağlanan bu ortamda kulaktan dolma asılsız bilgilerin yarattığı huzurluk önlenmekte, çalışanlar, sorunlarını ve ihtiyaçlarını rahatlıkla üstlerine iletebilmekte ve üstlerinden bunlarla ilgili tavsiyeler alabilmektedirler. Bu sayede çalışanlar kendilerini işletme için değerli hissetmekte ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

Çalışanın kendini işletmenin bir parçası olarak hissetmesi onun işletme ile bütünleştiğinin göstergesidir. Böyle bir çalışanın, işletmeye karşı duyduğu sadakati ve işe katılımı, işini yaparken duyduğu istek, memnuniyet ve verimlilik düzeyi yüksektir. Ayrıca bağlılığı yüksek çalışanların işten tatmin düzeyleri de yükselmekte ve bu gelişme performanslarına yansımaktadır.

Etkili bir iletişim sisteminin varlığı, çalışanların bağlılığını artırmakta dolayısıyla işe geçme gelme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi işletmeyi olumsuz etkileyen faktörleri ortadan kaldırmaktadır. İşletmeler iyi bir iletişim sistemiyle işletme ve amaçlarına karşı duyarlı çalışanlarla çalışma fırsatı yakalamakta, rekabet

üstünlüğü sağlama ve amaçlarına ulaşma da başarılı olmaktadır. Çalışanlar da işletmeye karşı bağlılıklarını sunarak kişisel amaçlarına daha kolay ulaşmakta ve bunları yaparken işinden zevk almayı ihmal etmemektedirler.

Görülmektedir ki, iletişim sisteminin işletmeye sağladığı katkılarla, etkili bir iletişim sonucu ortaya çıkan bağlılık kavramının işletmeye sağladığı katkılar birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Başarı olmayı ilke işletmeler “iletişim” ve “bağlılık” kavramlarına sıkı sıkıya sarılmalıdırlar.

## KAYNAKLAR

AKINCI, Z. B., (1999) “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim”, Basım 2 İletişim Yayınları

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P., (1990), “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, Journal Of Occupational Psychology, Volume: 63: 1-18

BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., (2004), “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi Yıl 2004, Sayı 7: 1-30

BALAY, R., (2000), “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

BAŞYİĞİT, A., (2006), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

BOYLU, Y., PELİT, E. ve GÜÇER, E., (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Finans, Politik Ve Ekonomik Yorumlar, Cilt 44, Sayı 511: 55-74

BUDAK, G. ve BUDAK, G., (2004), “İşletme Yönetimi”, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir

CHEN, J. C., SILVERTHORNE, C. and HUNG, J. Y., (2005), “Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America”, Leadership and Organization Development Journal, 2006 Vol 27, No 4:242-249

ÇETİN, M.Ö., (2004), “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık”, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

EKİNCİ, K., (2006), “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ:  
MANİSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YER ALAN VE  
İMALAT SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

İNCE, M. ve GÜL, H., (2005), "Örgütsel Bağlılık, Yönetimde Yeni Bir Paradigma", 1.Baskı, Çizgi Kitapevi Yayınları, Ankara

KOÇEL, T. (2007) "İşletme Yöneticiliği", 11. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

MCMURRY, R. N., (1965), "Clear Communications For Chief Executives", Harvard Business Review, Mar/Apr 65, Vol 43, Issue 2: 131-147

MEYER, J.P. and ALLEN, N.J., (1991), "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Research Management Review, Volume 2, Number 1:61-89

MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVİTCH, L. and TOPOLNYTSKY, L., (2002), "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", Journal Of Vocational Behavior, Volume 61: 20-52

MOTTAZ, C.J., (1989), "An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment", The Sociological Quaterly, Vol 30, No 1: 141-158

ÖZKAN, I. ve SÜAR, T., (1992), "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", basım kaçınıcı 3, Punto Yayıncılık, İstanbul

ROGERS, C. R. ve ROETHLİSBERGER, F. J., (1952), "Barriers and Gateways to Communication", Harvard Business Review, Jul/Aug 52, Vol 30, Issue 4: 46-52

RONKEN, H. O., (1996) "Communication on the Job", Harvard Business Review, May/June 96, Vol 74, Issue 3: 106-107

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., (2005), "Örgütsel Psikoloji", 1. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım, Bursa

SABUNCUOĞLU, E.T., (2007), "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 7 Sayı 2: 621-636

ŞAHİN, A., (2007), "Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları", Maliye Dergisi, Ocak-Haziran 2007, Sayı:152:81-102

ULRICH, D., (1998), "Intellectual Capital = Competence x Commitment", Sloan Management Review, Winter 1998:15-26

UYGUÇ, N. ve ÇİMRİN, D., (2004), "DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt 19, Sayı, 1: 91-99

VAN VUUREN M, DE JONG, M. D.T. and SEYDEL, E.R., (2006), "Direct And Indirect Effects Of Supervisor Communication On Organizational Commitment", Corporate Communications: An International Journal, 2007 Vol 12 No 2:116-128

DUYGULU, E., (2003) "Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5 Sayı 1, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=27&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=27&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003), erişim tarihi: 20.01.2008

YALMANBAŞ, B. İ., (2004), "Örgütlerde İletişim Biçimleri", [http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye\\_aktivite\\_detay.asp?MODE=DUYURU&akt\\_id=1924](http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye_aktivite_detay.asp?MODE=DUYURU&akt_id=1924), erişim tarihi:11.12.2007

ÇÖL, G., (2004),"Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6 Sayı 2, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=233&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004), erişim tarihi: 05.01.2008