

T.C.
YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

SAĞLIK KURUMLARINDA
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN
ÇALIŞANLARIN AİDİYET DUYGUSUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ÖZDEN KARAKAYA

161303022

İstanbul, Mayıs 2020

T.C.
YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

SAĞLIK KURUMLARINDA
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN
ÇALIŞANLARIN AİDİYET DUYGUSUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

ÖZDEN KARAKAYA
161303022

Prof. Dr. Aysel AZİZ

İstanbul, Mayıs 2020

T.C.
YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ETİK BEYAN

Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde savunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
Bildirir, aksi bir durumda aleyhime sonuçlanabilecek tüm hak kayıplarımı kabullendiğimi beyan ederim.

Özden Karakaya

ÖNSÖZ

Örgütsel bağlılığın oldukça önemli olduğu çalışma alanlarından olan sağlık sektörü, yapısı gereği yüksek stres içeren bir sektördür. Sağlık sektöründe görev alan her kademe çalışanın verdikleri hizmetin kalitesini etkileyen unsurlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı düşük olan sağlık personeli sağlık kurumlarında kaliteli bir hizmet ortaya koyması çok mümkün olmayacaktır. Hayati bir önem taşıyan sağlık sektöründe yer alan çalışanların örgütsel aidiyetini sağlamada örgütsel iletişim sisteminin iyi bir şekilde kurulması ve sürdürülmesi önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, sağlık kurumlarında iletişimin öneminin üzerinde durularak örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmıştır.

Sağlık sektöründeki örgüt içi iletişimin sağlık çalışanların aidiyet duygusu üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmanın ilk bölümünde örgüt içi iletişim hakkında bilgiler sunulmuş, ikinci bölümünde ise örgütsel aidiyet hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık çalışanlarının aidiyet duygusuna etkisinin tespiti amacıyla yapılan anket çalışması yorumlanmıştır.

Hiçbir iş emek vermeden başarıya ulaşmıyor. Bu çalışmanın oluşması içinde elbette emek ve zaman harcadı. İnsan kendi zamanını tüketirken istemeden sevdiklerine ayıracağı zamandan çalmış oluyor. Hayatım boyunca ve bu çalışmayı hazırlama sürecimde de her zaman yanımda ve destekçim olan *aileme* teşekkür ediyorum.

Bu çalışmayı hazırlarken doğru veriye ulaşmam için özellikle ağır çalışma şartlarını yaşadığımız bu günlerde beni incitmeden sundukları her türlü destek için başta eşime ve tüm sağlık çalışanı arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans öğrenciliğim süresince ve tezimi hazırlamamda bilgi ve emeğini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Aysel Aziz 'e ve üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KABUL ONAY.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

1.1. Örgüt İçi İletişim Kavramı	3
1.2. Örgüt İçi İletişim Türleri	7
1.2.1. Amacına Göre Örgüt İçi İletişim Türleri	7
1.2.2. Bilgi Verici Örgüt İçi İletişim	7
1.2.3. Değerlendirici Örgüt İçi İletişim.....	8
1.2.4. Öğretici Örgüt İçi İletişim.....	8
1.2.5. Motive Edici Örgüt İçi İletişim.....	9
1.3. Yapısal Açıdan Örgüt İçi İletişim Türleri	9
1.3.1. Resmi Örgüt İçi İletişim.....	9
1.3.2. Üstlerden Asta Örgüt İçi İletişim	9

1.3.3.	Astlardan Üste Örgüt İçi İletişim	11
1.3.4.	Yatay Örgüt İçi İletişim.....	12
1.3.5.	Çapraz Örgüt İçi İletişim	13
1.4.	Resmi Olmayan Örgüt İçi İletişim	13
1.5.	Örgüt İçi İletişim Ağları	14
1.6.	Örgüt İçi İletişim Şekilleri.....	15
1.6.1.	Sözlü Örgüt İçi İletişim.....	15
1.6.2.	Sözsüz Örgüt İçi İletişim	15
1.6.3.	Yazılı Örgüt İçi İletişim	16
1.7.	Örgüt İçi İletişim Kanalları	17
1.7.1.	El Kitabı.....	17
1.7.2.	Haber Bülteni	17
1.7.3.	Dilek ve Şikayet Kutusu	18
1.7.4.	Duyuru Tablosu.....	18
1.7.5.	Raporlar	18
1.7.6.	Toplantılar	18
1.7.7.	Basın ve İnternet	19
1.8.	Örgüt İçi İletişimin Önemi	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL AİDİYET KAVRAMI

2.1.	Örgütsel Aidiyet Kavramının Genel Çerçevesi	22
2.2.	Örgütsel Aidiyetin Örgüt Açısından Önemi	25
2.3.	Örgütsel Aidiyeti Etkileyen Faktörler	26
2.3.1.	Kişisel Faktörler.....	26
2.3.2.	Örgütsel Faktörler	27
2.3.3.	Diğer Faktörler.....	28
2.4.	Örgütsel Aidiyet Modelleri.....	28
2.4.1.	Etzioni'nin Sınıflandırması.....	29
2.4.2.	O'Reilly ve Charman'ın Sınıflandırması	30

2.4.3.	Penley ve Gould’ın Sınıflandırması.....	31
2.4.4.	Kanter’in Sınıflandırması	31
2.4.5.	Allen ve Meyer’in Sınıflandırması	32
2.5.	Örgütsel Aidiyetin Sonuçları	33
2.5.1.	Zayıf Örgütsel Aidiyet	34
2.5.2.	Orta Örgütsel Aidiyet.....	34
2.5.3.	Yüksek Örgütsel Aidiyet.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ AİDİYET DUYGUSUNA ETKİSİ

3.1.	Araştırmanın Amacı	37
3.2.	Araştırmanın Önemi	38
3.3.	Araştırmanın Yöntemi	39
3.4.	Araştırma Hipotezleri	42
3.5.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
3.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları	43
3.7.	Araştırma Bulguları.....	44
3.7.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	44
3.7.2.	Ankete Verilen Cevapların İç Tutarlılıkları.....	46
3.7.3.	Örgüt İçi İletişim Ölçeğine Verilen Cevapların Analizi.....	47
3.7.4.	Örgütsel Aidiyet Ölçeğine Verilen Cevapların Analizi	57
3.7.5.	Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Aidiyet Duygusuna Etkisi.....	65
SONUÇ.....		74
KAYNAKLAR		78

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 4.1: Ankete katılanların cinsiyet istatistikleri	444
Tablo 4.2: Ankete katılanların yaş istatistikleri	44
Tablo 4.3: Ankete katılanların medeni durum istatistikleri	45
Tablo 4.4: Ankete katılanların eğitim durumu istatistikleri	45
Tablo 4.5: Ankete katılanların gelir durumu istatistikleri	45
Tablo 4.6: Ankete katılanların çalışma süresi istatistikleri	46
Tablo 4.7: Anketin genel tutarlılığı	47
Tablo 4.8: Anketin örgüt içi iletişim ölçeği tutarlılığı	47
Tablo 4.9: Anketin örgütsel aidiyet ölçeği tutarlılığı	47
Tablo 4.10: Örgüt içi iletişim ölçeği faktör ortalamaları	47
Tablo 4.11: Örgüt içi iletişim ölçeği faktör analizi sonuçları	48
Tablo 4.12: Örgüt içi iletişim ölçeği faktör analizi sonucunda oluşan yeni boyutlar	50
Tablo 4.13: Örgüt içi iletişim ölçeği iş ortamında iletişim alt boyutuna verilen cevapların analizi	51
Tablo 4.14: Örgüt içi iletişim ölçeği iş ortamında iletişim alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi	52
Tablo 4.15: Örgüt içi iletişim ölçeği üstlerle iletişim alt boyutuna verilen cevapların analizi	53
Tablo 4.16: Üstlerle iletişim alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi	54
Tablo 4.17: Örgüt içi iletişim ölçeği üst yönetimle iletişim alt boyutuna verilen cevapların analizi	55
Tablo 4.18: Üst yönetimle iletişim alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi	56
Tablo 4.19: Örgütsel aidiyet ölçeği faktör ortalamaları	58
Tablo 4.20: Örgüt aidiyet ölçeği faktör analizi sonuçları	58
Tablo 4.21: Örgütsel aidiyet ölçeği duygusal bağlılık alt boyutuna verilen cevapların analizi	59

Tablo 4.22: Örgütsel aidiyet ölçeği duygusal bağlılık alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi	60
Tablo 4.23: Örgütsel aidiyet ölçeği devam aidiyeti alt boyutuna verilen cevapların analizi	61
Tablo 4.24: Örgütsel aidiyet ölçeği devam aidiyeti alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi	62
Tablo 4.25: Örgütsel aidiyet ölçeği normatif aidiyet alt boyutuna verilen cevapların analizi	63
Tablo 4.26: Örgütsel aidiyet ölçeği normatif aidiyet alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi	64
Tablo 4.27: Normallik testi sonuçları	66
Tablo 4.28: Örgüt içi iletişim ile örgütsel aidiyet ilişkisi	66
Tablo 4.29: Örgüt içi iletişim ile duygusal aidiyet ilişkisi	66
Tablo 4.30: Örgüt içi iletişim ile devam aidiyeti ilişkisi	67
Tablo 4.31: Örgüt içi iletişim ile örgütsel normatif ilişkisi	68
Tablo 4.32: Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi	68
Tablo 4.33: Örgütsel bağlılığın yaşa göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi	68
Tablo 4.34: Örgütsel bağlılığın eğitim düzeyine göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi	70
Tablo 4.35: Örgütsel bağlılığın çalışılan sektöre göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi	71
Tablo 4.36: Örgütsel bağlılığın gelir düzeyine göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi	72
Tablo 4.37: Örgütsel bağlılığın çalışılan süreye göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi	73

ÖZET

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN AİDİYET DUYGUSUNA ETKİSİ

Bu çalışma, sağlık kurumlarında iletişimin önemini vurgulamakta, sağlık kurumlarında örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Örgüt içi iletişimin, örgütsel aidiyet üzerindeki etkisini ortaya çıkarma amacı taşıyan bu çalışma kapsamında örgütsel aidiyet duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel aidiyet, örgütteki bireylerin performansını artıran ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir kavram olduğundan örgütler açısından önem arz etmektedir. Sağlık sektörü emeğin ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu ve stresin yüksek olduğu bir sektördür. Dolayısıyla bu sektörde yer alan çalışanların örgütsel aidiyetinin yüksek olması son derece önemlidir. Bunun için de gereken temel şartlardan birisi sağlık kurumu personellerine yönelik örgüt içi iletişim sisteminin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu kapsamda sağlık çalışanlarına online ortamda 203 kişinin katılımıyla “Örgüt İçi İletişim Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” içeren bir anket uygulanmıştır. Anket kapsamında elde edilen veriler SPSS ortamına aktarılmıştır. Veriler demografik açıdan değerlendirilmiş ve ölçeklere verilen cevaplar faktör analizi sonuçlarına göre incelenmiştir. Araştırma ile sağlık çalışanlarında örgüt içi iletişimin, örgütsel aidiyet üzerinde yüksek bir etkisi olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarında örgüt içi iletişimin en çok duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği, devam bağlılığını ise düşük oranda etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimi sürdürürken, bireylerin kendisini örgütün bir parçası hissetmesini sağlamak, bireylerdeki örgütsel aidiyeti artırabilecektir. Araştırma ile ortaya çıkan sonuçlar akademisyenler ve sektör yöneticileri için bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgüt İçi İletişim, Örgütsel Aidiyet, Duygusal Aidiyet, Normatif Aidiyet.

ABSTRACT
THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON
EMPLOYEES ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN
HEALTHCARE INSTITUTIONS

This study emphasizes the importance of communication in health institutions and aims to investigate the effects of organizational communication on organizational commitment in healthcare institutions. Within the scope of this study, which aims to reveal the effect of organizational communication on organizational commitment, organizational commitment is handled in three dimensions as affective, continuance and normative commitment. Organizational commitment is important for organizations as it is a concept that increases the performance of individuals in the organization and enables the organization to reach its goals. The health industry is an industry where labor and human relations are intense and stress is high. Therefore, it is extremely important that the employees in this industry have to have high organizational commitment. One of the basic conditions required for this is that the intra-organizational communication system for healthcare staff should be developed. For the research, an online survey including “Internal Communication Scale” and “Organizational Commitment Scale” was applied with the participation of 203 people. The data obtained within the scope of the survey were transferred to the SPSS. The data were evaluated demographically and the responses to the scales were examined according to the results of factor analysis. With the research, it has been revealed that intra-organizational communication has a high impact on organizational commitment in healthcare professionals. It has been determined that intra-organizational communication affects affective and normative commitment the most in healthcare professionals and has a low impact on continuance commitment. Therefore, ensuring that individuals feel part of the organization while maintaining intra-organizational communication in health institutions may increase organizational commitment in individuals. The results of the research provide information for academics and industry managers.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Organizational Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment.

GİRİŞ

İnsanlar, sadece sosyal varlıklar oldukları için sürekli olarak kendi aralarında iletişim kurmaya ihtiyaç duyarlar. İletişim süreci o kadar büyük ve önemlidir ki, insanlar sosyal süreçler için dış iletişim öğelerini kullanırken kendi ihtiyaçlarını karşılamak için iç iletişim öğeleri kurarlar. İletişim sürecinde, mesaj şeklinde bilgi gönderme ve alma işlemi karmaşık, sürekli, iki yönlü bir süreçtir (Ewing, 2013). Bu işlem sırasında, gönderen tarafından gönderilen ve alıcı tarafından alınan mesaj karşılıklı geri bildirim ile sonuçlandırılabilir (Dennis, Fuller ve Valacich, 2008).

İnsanlar toplumda hayatta kalmak için iletişime ihtiyaç duyarlar ve iletişim süreçleri aracılığıyla kararlarını yaşamları boyunca yönlendirirler. Toplumdaki yoğun iletişim trafiği nedeniyle olumlu ya da olumsuz kararlar vermede önemli bir faktördür. Eğitimden başlayarak, iş hayatında, sosyal çevrede ve aile hayatında verilebilecek kararlar sadece kişinin kendisini tek tek etkilemekle kalmaz, aynı zamanda sosyal ortamda farklı vakalara yol açabilecek bazı değişiklikler yaratır. Diğer bir ifadeyle iletişim sürecinde etkileşim süreçleri de gerçekleşir.

İletişim, yönetim pratiğinin merkezinde yer almaktadır. Yöneticiler çalışma sürelerinin yüzde 75'ini veya daha fazlasını bir tür iletişim için harcamaktadır. (Mintzberg, 1973: 38). Araştırmalar, iç iletişim söz konusu olduğunda, harcanan zamanın arttığına vurgu yapmaktadır. Yammarino ve Naughton (1988) tarafından yapılan araştırmalar, iletişim için harcanan zaman miktarı ile çalışanların harcadığı çaba düzeyi ve çalışanların iş doyumu gibi önemli iş sonuçları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ve benzeri bulguların bir sonucu olarak, birçok kuruluş, ilgili ve zamanında bilginin kurumun her seviyesindeki çalışanlara iletilmesini kolaylaştırmak için önemli finansal ve insan kaynakları yatırımı yapmıştır.

Yöneticiler yüz yüze, telefon, yayınlar, e-posta ve video konferanslar gibi çok çeşitli iletişim yöntemlerine sahiptir (Robbins ve Coulter, 2009: 333). Günümüz teknolojisinde tüm iletişim yöntemlerini kullanmak daha kolaydır. Kuruluşlar içinde yazılı iletişim şekilleri yaygın olarak kullanılmaktadır ve bu da bilgilerin gizliliğini ve

erişilebilirliğini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, aynı zamanda kuruluşların iletişim süreçlerini düzgün bir şekilde yönetmelerine ve bilgi gizliliğini korumalarına neden olur, çünkü kuruluştaki ortaya çıkabilecek ve söylentiler tarafından yayılan yanlış bilgiler sonunda daha karmaşık hale gelir. Bu istenmeyen vakaları engelleme ihtiyacı, örgütsel iletişimi çok daha gelişmiş ve planlı bir şekilde yönetme gereğini hatırlatmıştır.

Çalışanlardan en iyi performansı almak ancak iletişim kanalları ve yöntemleri çok iyi yönetildiğinde mümkündür. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel karar alma süreçlerine dahil edilerek geliştirilecek ve iş doyumları artacaktır. Bu nedenle çalışanların devir hızı düşecek ve kurumsal verimlilik artacaktır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması uzun yıllar almaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın sadece para gibi finansal faydalar ile sağlanamayacağı bilinmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları da kıdem, eğitim durumu ve yaş faktörleri ile bağlantılıdır. Bu yüzden duygusal ve psikolojik durumlarında hareket eden çalışanların aidiyetini sağlamak için örgütsel iletişim en doğru şekilde yapılmalıdır.

Örgütsel bağlılığın önemli olduğu çalışma alanlarından bir tanesi de sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü, yapısı gereği yüksek stres içeren bir sektördür. Sağlık sektöründe görev alan hemşire, doktor ve diğer sağlık personelinin verdikleri hizmetin kalitesini etkileyen unsurlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı düşük olan sağlık personelinin, sağlık kurumlarında kaliteli bir iş sunması beklenemez. Dolayısıyla hayati bir önem taşıyan sağlık sektöründe yer alan çalışanların örgütsel aidiyetini sağlamak önem arz etmektedir. Bunu sağlamanın yollarından birisi de örgütsel iletişim sisteminin iyi bir şekilde kurulması ve icra edilmesidir.

Bu çalışmada sağlık sektöründeki örgüt içi iletişimin sağlık çalışanların aidiyet duygusu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde örgüt içi iletişim hakkında bilgiler sunulmuş, ikinci bölümünde ise örgütsel aidiyet hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık çalışanlarının aidiyet duygusuna etkisinin tespiti amacıyla yapılan anket çalışması yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

Örgüt içi iletişim, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün iç ve dış çevresiyle sürdürdüğü iletişimidir. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesi açısından önemli olan örgüt içi iletişim, örgütte yer alan personellerin ortak bir amaç çerçevesinde birleşmesini sağlamaktadır. Bu bölümde örgütler açısından önemli olan örgüt içi iletişim kavramı hakkında bilgiler sunulmuştur.

1.1. Örgüt İçi İletişim Kavramı

İletişim kelimesinin kökeni Latince 'de “communis” sözcüğünden türetilmiştir. İngilizce 'de “communication”, Fransızca 'da “communication”, Almanca 'da “Kommunikation” ve İtalyanca 'da “comunicazione” anlamına gelen iletişim “haber vermek” anlamlarında kullanılmaktadır (Gürüz ve Eğinli, 2014: 5). Türk Dil Kurumu ise iletişimi “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması” şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2019).

Sosyal bir varlık olan insanın en temel ihtiyaçlarından birisi olan iletişim, bireylerin hayatlarını sürdürebilmeleri için gereklidir (Oskay, 2002: 312). İletişim en genel anlamıyla bilginin, düşüncelerin ve tutumların karşı tarafa aktarılması sürecidir (Mutlu, 2004: 139). Stuart'a göre ise (1993: 324) iletişim bireylere çevresinde bulunan değişiklikler hakkında bilgiler sunan ve toplumsal hayat içerisinde meydana gelen duygu ve düşünce bildirimidir. Aşağıda iletişime yönelik yapılan tanımlamalar verilmiştir:

- Bir firmanın sunduğu ürün veya hizmetleri hedef kitleye tanıtmak amacıyla yapılmış olan çalışmaların tümü iletişim olarak ifade edilmektedir (Erdoğan ve Alemdar, 2011: 409).

- İletişim, sosyal hayatın meydana gelmesi için gerekli olan düzenleyici bir araçtır (Oskay, 1982: 310).
- İletişim, bireyler arasında etkileşim kurmak amacıyla meydana gelmiş olan karşılıklı ilişki sistemleridir (Gürüz ve Eğinli, 2014: 5).
- İletişim herhangi bir alanda bilgi oluşturulması ve oluşturulan bu bilginin dağıtılma sürecidir (Rogers ve Kincaid, 1981: 37).
- İletişim bireylerin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin başkalarıyla paylaşılmasını ifade etmektedir (Zıllıoğlu, 2003: 3).
- İletişim, bildirimler ile yapılmış olan sosyal bir etkileşim sürecini ifade etmektedir (Fiske, 1996: 16).
- İletişim, bireylerin sahip oldukları duygu ve düşüncelerin özet bir şekilde karşı tarafa aktarılma sürecidir (Sakar ve Küçükaslan, 2006: 5).
- İletişim, bireyin veya grubun karşısındaki kişi veya grup ile bilgi değişimi sürecidir (DeLozier, 1976: 1).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılabileceği gibi iletişim ile ilgili yapılmış birçok tanım vardır. Bu tanımların bazıları birbirine benzerdir. Bu tanımlardan yola çıkarak iletişimi bireylerin veya grupların (kaynak) bir konu hakkında (mesaj) sahip oldukları duygu ve düşünceleri, karşı tarafa (hedef) aktarması olarak özetlemek mümkündür. İletişimin bu tanımında iletişimin üç unsuru olan kaynak, mesaj ve hedef yer almaktadır. Buradan yola çıkarak iletişimi bir kaynaktan bir hedefe bir mesajın gönderilmesi olarak nitelendirmek mümkündür.

İletişim sadece bireyler için söz konusu değildir. Bunun yanında iletişim örgütler için de vazgeçilmez bir unsurdur. Her örgütün bir hedefi vardır ve her örgüt bu hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla çevresiyle iletişim kurmak zorundadır. Örgütler hedeflerine göre bazen müşterileriyle, bazen hedef kitleleriyle, bazen kendilerine hammadde temin edenlerle, bazen de rakipleriyle iletişim kurmaktadır. Bunun yanında örgütlerin, söz konusu hedeflerini gerçekleştirmek için yararlandığı iş gücüyle de iletişim kurmaktadır.

Günümüzde rekabetin gelişmesi ve örgütlerin farklılaşmak zorunda kalması, örgütlerin iletişim süreçlerine vermesi gereken önem düzeyini artırmıştır. Ayrıca, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinden birinci dereceden sorumlu olan personeliyle sağlıklı bir iletişim kurabilmesi, örgütlerin rekabet ortamda ayakta kalabilmesini

kolaylaştırmaktadır (Becerikli, 2000: 76). Bunun en önemli nedeni iletişim olmadan örgütte çalışan bireyleri ortak bir hedefe yönlendirmenin mümkün olmamasıdır. Bu kapsamda karşuya örgüt içi iletişim veya örgütsel iletişim kavramı çıkmaktadır. Örgüt içi iletişim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün birimleri ve personelleri arasında sürdürülen iletişim türüdür (Becerikli, 2000: 77).

İletişim temel anlamda bilgi paylaşma süreci olarak ifade edilmekteyken, örgüt içi iletişim, iletişimin örgütün içerisinde yer alan kurum ve bireyler arasındaki hali olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2005: 260). Diğer bir ifadeyle örgüt içi iletişim, örgütün içerisinde sürdürülen iletişim süreçlerinin tümünü kapsamaktadır.

Örgütsel iletişim diğer iletişim türleri ile benzerlik göstermekle birlikte bazı farklılıklar da taşımaktadır. Örgütsel iletişim, işgörenlerin günlük muhabbetlerinden daha fazlasını kapsamaktadır. Bununla birlikte, örgütün olayları şekillendirme sürecidir. Bu süreç, işgörenleri, mesajları, amaçları ve anlamları da barındıran bir süreçtir. Örgüt içerisinde, iletişimin bulunmaması zaten olanaksızdır (Becerikli, 2000: 77).

Bir başka tanıma göre örgüt içi iletişim, çalışanların günlük konuşmalarını ve örgütün karşılaştığı olayları sonuçlandırma tarzı olarak ifade edilmektedir (Becerikli, 2000: 77). Bu tanıma göre örgüt içi iletişim sadece personellerin birbiriyle yaptığı iletişimi kapsamamakta, aynı zamanda örgütün çevresiyle sürdürdüğü iletişimi de kapsamaktadır.

Ünüvar ve Bilge ise (2009: 57), örgüt içi iletişimi örgüt içerisinde yer alan personelleri ortak bir amaç etrafında birleştiren ve onları motive ederek örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlayan bilgi değişim süreci olarak ele almıştır.

Onal'a göre (1999: 42) ise örgüt içi iletişim örgüt içerisinde sürdürülen bir halkla ilişkiler türüdür. Örgüt içi iletişim halkla ilişkiler kapsamında ele alındığında, çalışanların birbiriyle ve çevresiyle uyumunu sağlama ve çalışanların desteğini elde etme çalışmaları olarak ifade edilebilmektedir.

Örgüt içi iletişim çalışan iletişimi şeklinde de ele alınabilmektedir (Verčič ve diğerleri, 2012: 225). Bu kapsamda örgüt içi iletişimi, bir örgütte yer alan personeller ve birimler arası iletişim olarak ele almak mümkündür. Diğer bir ifadeyle, örgüt içi iletişim, örgütte yer alan ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmekten sorumlu olan tüm personelin, iş arkadaşlarıyla; tüm birimlerin, diğer birimlerle sürdürdüğü iletişimdir. Bu iletişim, bir yöneticinin başka bir yöneticiyle sürdürdüğü iletişim olabileceği gibi, bir yöneticinin personeliyle kurduğu iletişim de olabilmektedir.

Örgüt içi iletişim, farklı rollere sahip bireylerin birbiri arasında kurduğu ilişkiyi ve iletişimi ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının ve örgüt yöneticilerinin iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesi, örgütün hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi bakımından önem arz etmektedir. Bu yüzden sağlıklı bir örgüt içi iletişimi oluşturarak bir fikir alışverişi ortamı oluşturmak, örgüt içi iletişimin istenilen sonuçlara ulaşmasına yardımcı olabilmektedir (Başaran, 2004: 18).

Çalışanların yöneticileriyle sağlıklı iletişim kurabilmesi, çalışanların örgütün hedeflerini bilmesi ve buna uygun hareket etmesi, fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri, karşılaştıkları problemlerde kimle iletişim kuracağını bilmesi örgüt içi iletişimi oluşturmaktadır. Bunun yanında çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve gerektiğinde ödül verilmesi de örgüt içi iletişim ile ilgilidir (Başaran, 2004: 18).

Günümüzdeki örgütler, geçmişe göre daha karmaşık bir yapıdadır. Örgüt içerisinde üretim, muhasebe, pazarlama ve satış gibi farklı birimler bulunmakta ve bu birimlerde de farklı yeteneklere sahip insanlar çalışmaktadır. Tüm bu bireylerin ve departmanların ortak bir amaca yönlendirebilmesi ise ancak sağlıklı bir örgüt içi iletişim sistemiyle mümkündür.

Bireyler ne kadar yüksek oranda bilgi sahibi olursa olsun, eğer örgütte sağlıklı bir örgüt içi iletişim sistemi bulunmuyorsa, bireylerin etkin bir şekilde performans göstermesi mümkün olmayabilir. Etkili bir örgüt içi iletişim sistemi ile bireylerin performansı artabilmektedir (Gökçe, 2006: 87). Torrington ve Hall'a göre (1987: 76) etkili bir örgüt içi iletişim sisteminin sağladığı faydaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Etkili bir örgüt içi iletişim sistemi, yöneticilere karar verme esnasında gerek duydukları bilgileri sağlar,
- Etkili bir örgüt içi iletişim sistemi, yöneticilerin aldığı kararları astlarına ulaştırmasına katkı sağlar,
- Etkili bir örgüt içi iletişim sistemi, bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırır,
- Etkili bir örgüt içi iletişim sistemi, bireylerin iş tatmini düzeylerini artırır,
- Etkili bir örgüt içi iletişim sistemi, ortaya çıkan problemlerin büyümeden çözülmesine yardım eder.

1.2. Örgüt İçi İletişim Türleri

Örgüt içi iletişimi amaçlarına göre ve yapısına göre iki farklı türde incelemek mümkündür.

1.2.1. Amacına Göre Örgüt İçi İletişim Türleri

Örgüt içi iletişimi amaçlarına göre bilgi verici, değerlendirici, öğretici ve motive edici iletişim şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

1.2.2. Bilgi Verici Örgüt İçi İletişim

Örgütlerde gerekli bilgi alışverişinin sürekliliğini sağlayan iletişim türüne bilgi verici örgüt içi iletişim denilmektedir. Örgütlerin sürekliliği için gerekli olan planlama, denetleme, karar verme, görev ve yetkilerin düzgün bir biçimde çalışanlara dağıtılması gibi çalışmalar için örgüt içinde bir bilgi akımının bulunması gerekmektedir. Bilgi verici örgüt içi iletişim kendine has bazı nitelikler taşımaktadır. Bu nitelikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Küçük, 1992: 5):

- Alıcıya aktarılmaya çalışılan bilgi, alıcı için yeni olmalıdır,
- Alıcıya aktarılmaya çalışılan bilgi, alıcının ihtiyaç, tutum, davranış ve düşünceleri açısından bilgi sağlayacak özellik taşımalıdır,
- Alıcısı açısından bilginin anlaşılabilir ve açık olması gerekmektedir,

- Gönderilen bilgi alıcı için bir anlamlı olmalı ve ona fayda sağlamalıdır. Başka bir deyişle, bilgi alıcının çözmeye çalıştığı bir probleme cevap niteliğinde olmalı, en azından alıcı tarafından o şekilde kabul görmelidir.

1.2.3. Değerlendirici Örgüt İçi İletişim

Bir işletmede çalışanlar, sağladıkları veya kendilerine iletilen bilgilerin bir değerlendirmesini yapmak zorunda kalıp, bu değerlendirmeyi başka kişilere aktarmak durumunda ise buna değerlendirici örgüt içi iletişim denilmektedir. Değerlendirici örgüt içi iletişimde özellikle üzerinde durulması gereken üç nokta bulunmaktadır (Küçük, 1992, 6):

- Alınan bilgiler, bireyler tarafından, içinde bulundukları dil, görgü, değer yargıları ve kavramsal düşünce kalıplarında değerlendirilmektedir. Bu sebeple, aynı bilgi farklı bireyler tarafından farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecek şekilde değerlendirilebilmektedir.
- Bireyin tutum ve davranışları sonucunda ne gibi eylemler gerçekleştirileceği, geniş anlamda, algıladığı bilgiyi değerlendirme biçimine bağlı olmaktadır. Aynı durum, yöneticiler için de geçerlidir. İşletmelerde yöneticilerin aldıkları bilgi veya mesajları algılama ve değerlendirme biçimi, onların çalışanlarla arasındaki ilişkilerin biçimini ve daha sonra kendilerine gelecek bilginin nitelik ve niceliğini de belirlemektedir.
- İşletmenin başarısının değerlendirilmesi yani ürettiği mal ve hizmetlerin nitelik ve niceliği ile birlikte amaçlarının yerine gelme oranının ve işletmenin çeşitli örgütlerinin bu başarıya olan katkılarının değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirme, mevcut durumun önceden belirlenen ölçütlerle karşılaştırılması anlamına gelmektedir.

1.2.4. Öğretici Örgüt İçi İletişim

İşletmelerde, yöneticilerin çalışanları eğitmek maksadıyla, neyi nasıl yapacaklarını anlattıkları iletişim türüne öğretici örgüt içi iletişim denilmektedir. Böyle bir iletişimin sağlanabilmesi için, işyerindeki diğer bireylerce yöneticiye böyle bir yetki

verilmiş ve bu durumun kabullenilmiş olması zorunludur. Öğretici iletişim türünün çok önemli parçaları emirler, yönergeler ve eğitimlerdir (Başaran, 2004: 81).

1.2.5. Motive Edici Örgüt İçi İletişim

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, yöneticiler, çalışanların görevlerini daha verimli bir biçimde yapmalarını sağlamak amacıyla, çalışanları etkileme, motive etme ve ortak amaçlara inandırma çabasına girmektedir. Bu iletişim türünde şu noktalara dikkat edilmelidir (Küçük, 1992, 8; Başaran, 2004: 82):

- Mesajı alanlar, mesajın konusuna ilgi duymalı ve mesajın kapsamını anlamalıdır,
- Mesajın konusu, mesajı alanın yerleşik düşüncelerinin karşıtı olmamalıdır,
- Mesaj alıcının, bazı şahsi ihtiyaçlarını karşılamalıdır ve
- Mesaj, kapsamı açısından algılayana güven verici, inanılır ve amaçları gerçekleştirebilir özellikte olmalıdır.

1.3.Yapısal Açıdan Örgüt İçi İletişim Türleri

Örgüt içi iletişimi yapısına göre resmi ve resmi olmayan iletişim şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

1.3.1. Resmi Örgüt İçi İletişim

Resmi kanallar genel olarak örgütlenme aşamasında, örgüt şemaları oluşturulurken açık olarak belirlenmektedir. Biçimsel iletişim, genel hatlarıyla, işletmelerin biçimsel yönleriyle alakalıdır ve genel olarak hiyerarşik yetki çizgisini takip eden ve önceden belirlenen resmi kurallar içerisinde belirli iletilerin ilgililere aktarılmasını amaçlayan iletişim sistemidir. (Küçük, 1992: 10).

Derecelendirilmiş yapıdaki bir organizasyonda, herhangi bir iş gören kendi derecesindeki, altındaki veya üstündeki çalışanla nasıl iletişim sağlayacağını ve neler yapması gerektiğini kurallar aracılığıyla ya da yönetmeliklerden öğrenebilmektedir. (Şenses, 1999: 45).

Resmi iletişim ana hatlarıyla şu şekilde yapılmaktadır:

1.3.2. Üstlerden Asta Örgüt İçi İletişim

Bu tür iletişim, tek yönlü iletişimdir. Üstten astlara doğru iletişim temel olarak beş türdedir (Şenses, 1999: 45-46):

- Görevin başka organizasyonel görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlayan bilgi: İş görenlerin yaptıkları iş hakkında aydınlatılmasına ve bilgilendirilmesine yöneliktir. İş ve iş ile ilgili bağlantılar böylece, çalışanlara aktarılmaktadır.
- Özel görev emirleri: İş emirleri özelleştirilerek verilmekte ve çalışanlara üstten doğrudan emirler, eğitim el kitapları, eğitim kursları ve yazılı yönetmeliklerle aktarılmaktadır.
- Asta geri bildirim: Pozitif geribildirim çalışanın motivasyonunu arttırmak için kullanılmaktadır.
- Örgütsel yöntemler ile ilgili bilgi: Çalışanın işi dışındaki bilgiyi alması amaçlanmaktadır. Bu şekilde çalışan; izinler, toplantılar, ödüller, yaptırımlar ve cezalar konusunda bilgi sahibi olmaktadır.
- Bir görev bilinci oluşturarak, ideolojik olarak bilgi sağlanması: İşletme amaçlarının çalışanlar tarafından bilinmesi ile ilgilidir. Çalışanları bir arada tutmayı ve bir bütün gibi hareket ettirmeyi amaçlamaktadır.

Yukarıdan aşağıya iletişim yollarında bilgi üstten, daha alttakilere doğru hiyerarşik bir sıra izleyerek aktarılmaktadır. Bu yollar kullanılarak emirler, yönergeler, amaçlar ve çeşitli faaliyet programları iş görenlere iletilmektedir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, gönderilen mesajların olumlu ya da olumsuz algılanmasındaki en büyük rol kaynak vazifesi gören yöneticilere aittir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim kanallarının etkinliğinin, büyük oranda, astların yöneticileri ile ilgili düşüncelerine bağlı olduğunu göstermektedir (Küçük, 1992: 14-15). Dolayısıyla, iş görenler sevdikleri, güvendikleri, fikirlerine inandıkları yöneticilerin gönderdiği mesajlara daha pozitif yaklaşmaktadır.

Yöneticiler, çalışanların problemlerini anladıklarını düşünseler de, çalışanlar genellikle bunun tersini düşünmektedirler. Algılamadaki bu farklılık işletmelerin her seviyesinde bulunmakta ve iletişimi zorlaştırmaktadır. Yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre; her bir çalışan grubu kendi astlarını anladığını, fakat üstleri tarafından anlaşılmadığını düşünmektedir. (Küçük, 1992: 15).

Yukarıdan aşağıya iletişim belli aşamalardan geçerek devam etmek zorundadır. Dolayısıyla, gönderilmek istenen mesajın iletilme süresi daha uzun olabilmekte ve bu da zaman kaybına neden olmaktadır. Örgütler en önemli unsurlardan biri zamandır. Orta basamaktaki yöneticiler atlanarak mesaj aktarıldığı zaman ise, bu durum onları moral açısından kötü etkileyebilmektedir. Bu sebeple, “kısa devre iletişim” olarak nitelenen bu tür iletişim tarzına başvurmak tercih edilmemektedir. Haberleşmenin hızlı olması isteniyorsa, bunun merkeziyetçi bir yönetimde mümkün olmayacağını kabul etmek gerekmektedir.

1.3.3. Astlardan Üste Örgüt İçi İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; aşağıdan yukarıya iletişimle tamamlanmaktadır. Bu şekilde monologlar diyaloglara dönüşmektedir. Birçok grupta yapılan bir çalışmada, iş görenlerin yüzde 90’ı tek taraflı iletişimde hüsrana uğradıklarını belirtmişlerdir (Küçük, 1992: 17).

Genel olarak, hep yöneticilerin astlarını nasıl daha fazla etkileyebileceği ve performanslarını daha fazla nasıl yükseltebileceği üzerinde durulmuştur. Bu durum; Klasik Teori bağlamında gelişen örgütlerin halen iş görenlere verdiği değerin incelenmesi gereken düzeyde olduğunun göstergesidir. İş görenler mekanik kişiler olarak görülmekte ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmamaktadır. Halbuki, iş görenler üstlerine kendi düşüncelerini ve problemlerini aktarabilmeyi istemektedir. Aşağıdan yukarı doğru iletişim kanallarından faydalanmak ve çalışanlara dönük bir tavırda olmak yöneticilere bir takım yeni fikirler kazandırabilmektedir. İş görenlerin fikirlerinin alınması ve değerlendirmesi; hem iş görene psikolojik bir doyum sağlamakta, hem de yöneticilere demokratik bir ortam oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Bu iletişim türünde çalışan üstlerine neler yapabileceği hususunda bilgiler sunmaktadır. Bu bilgiler, bireyin kendisiyle veya birimiyle ilgili problemleri içerebilmektedir. Ancak uygulamada astlardan üste iletişim türünde birtakım problemlerle karşılaşılabilir. Bu problemleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Şenses, 1999: 47):

- Bu iletişim türünde bazen çalışan üstüne vermesi gereken bilgileri bazı nedenlerden ötürü vermemektedir. Burada ast-üst ilişkisinin katı olması en önemli etkidir. Üstün, astı dinlememesi veya astın üste fikirlerini söylemekten çekinmesi, bu iletişim sürecinin sağlıklı sonuçlanması anlamına gelmektedir.
- Üstlerin dinlemekten ziyade, dinletme çabasında olması ve astların genellikle bu duruma itiraz etmemesi de bu iletişim sürecinde karşılaşılan bir başka problemdir.
- Astların, üstün hoşuna gitmeyecek veya kendilerini negatif etkileyebilecek bilgiler verme ihtimallerinin düşük olması astlardan üstlere doğru iletişim sürecinde meydana gelebilecek bir diğer problemdir. Örneğin, çalışanlar çoğu kez görevlerini yerine getirmede karşılaştığı problemleri üstüne iletememektedir. Bu yüzden sadece onları memnun edeceğini düşündüğü bilgileri onlara sunmaktadır.
- Asttan üste doğru olan iletişim doğrudan değil, hiyerarşik bir biçimde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle, üste ulaştırılması istenilen mesaj önce ilk yöneticiye iletilmekte, o da mesajı farklılaştırarak, kendi yöneticisine iletebilmektedir.

Hem yukarıdan aşağı, hem de aşağıdan yukarı doğru haberleşmede amaç, bir mesajın iletilmesidir. Böyle durumlarda, mesajı alan bireyin mesaja verdiği tepkinin gözlemlenmesi son derece güçtür (Boyacı, 1994: 74).

1.3.4. Yatay Örgüt İçi İletişim

Yatay iletişim, benzer pozisyonda olan bireylerin ve yöneticilerin birbirleriyle olan iletişimini ifade etmektedir. Yatay iletişim türünde iletişim kuran bireylerin

sürdürdükleri görevler arasında benzerlik olması gerekmekte olup, bireylerin birbiriyle ast-üst ilişkisinin bulunmaması gerekmektedir.

Yöneticilerin, herhangi bir üstüne başvurmaksızın, doğrudan kendisiyle benzer pozisyonda bulunan yöneticilerle kurduğu iletişim olan yatay iletişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan en önemli unsur, iletişimi gerçekleştiren bireyler arasında bir tanışma veya bilinirlik durumunun var olması gereksinimidir. Örneğin, pazarlama, muhasebe veya üretim gibi farklı birim yöneticilerinin birbiriyle iletişim kurması, yatay iletişim olarak ifade edilmektedir.

1.3.5. Çapraz Örgüt İçi İletişim

Farklı pozisyonda görev alan bireylerin birbiriyle iletişimi çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bir yöneticinin kendinden daha alt pozisyonlardaki yöneticilerle veya çalışanlarla kurduğu iletişim veya alt bölümde çalışan bireylerin kendisinden çok daha yüksek pozisyondaki bireylerle kurduğu iletişim türü çapraz iletişimdir (Şenses, 1999: 50). Çapraz iletişimde önemli olan unsur, iletişimin hiyerarşi göz ardı edilerek sağlanmış olmasıdır.

Örneğin, bir problem durumunda herhangi bir birimin yöneticisinin başka bir birimin alt personeliyle doğrudan iletişim kurması çapraz iletişimdir. Bu iletişim yöntemi genellikle problemlerin çözümü esnasında kullanılmakta olup, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ancak hiyerarşinin göz ardı edilmesi nedeniyle bazen birim yöneticileri arasında bir takım problemler ortaya çıkarabilmektedir (Küçük,1992: 23).

1.4. Resmi Olmayan Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim bir diğer türü de resmi olmayan iletişimdir. Bu iletişim çalışan personel arasında bazen örgütle ilgili bazen de örgütle ilgili olmayan meseleler hakkında kurulmaktadır. Örgüt çalışanlarının etkileşimi ve uyumu açısından son derece önemli olan bu iletişim türünde bireyler sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılamakta ve karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışmaktadırlar.

Ayrıca, çalışanın ihtiyaç duyduğu bilginin yöneticileri tarafından sağlanamaması veya eksik sağlanması durumunda, birey belirsizliği ortadan kaldırmak adına bu iletişim türüne başvurabilmekte ve çalışma arkadaşlarından yardım bekleyebilmektedir. Ayrıca elde edilen bilginin bireyin ihtiyacını karşılamaması durumunda veya bireyin yöneticilerine anlatamadığı sorunları olması durumunda da resmi olmayan örgüt içi iletişim kullanılabilmektedir (Boyacı, 1994: 75).

Resmi olmayan iletişim, örgütteki personelin motivasyonun sağlanması açısından da önemlidir. İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuran çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşması için daha sağlıklı çalışabilmekte ve diğer arkadaşlarını da motive edebilmektedir. Motivasyonun sağlanması ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır.

1.5.Örgüt İçi İletişim Ağları

Örgüt içi iletişim ağları, örgüt içi iletişimin ne şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Leavitt ve diğerleri (2012), örgüt içi iletişim ağlarını beş alt başlıkta incelemiştir. Buna göre örgüt içi iletişim ağlarını çok boyutlu iletişim ağı, dairesel iletişim ağı, zincir iletişim ağı, tekerlek iletişim ağı, uçurtma iletişim ağı olarak sınıflandırmak mümkündür.

Çok boyutlu iletişim ağı olan örgütlerde bireylerin birbirleriyle iletişim kurması çok kolaydır. Bu iletişim ağı türünde merkezi bir yapı bulunmamaktadır. Ayrıca çok boyutlu iletişim, çalışanların iletişim tarzını da kısıtlamamaktadır. Bu iletişim türü günümüzde en mükemmel iletişim ağı olarak ifade edilmesine rağmen çok az örgüt tarafından başarıyla uygulanabilmektedir.

Bir diğer örgüt içi iletişim ağı türü olan dairesel iletişim ağında bir örgüt lideri bulunmaktadır. Bu örgüt liderinin görevi, örgüt içerisindeki iletişim sürecini kolaylaştırmaktır. Bu iletişim ağı, çok boyutlu iletişim ağından sonraki en demokratik iletişim ağıdır. Günümüzde bazı şirketler dairesel iletişim ağını başarıyla uygulayabilmektedir.

Zincir iletişim ağında ise iletişim grubun bazı bireyleri arasında kurulmaktadır. Grubun diğer üyeleri iletişim sürecinin dışında bırakılmaktadır. Bu iletişim ağında, örgüt liderleri yeterince aktif değildir. Günümüzde birçok şirketin iletişim sistemi yapısı zincir iletişim ağı şeklindedir. Zincir iletişim ağı, şirketlerdeki ekip çalışmasına zarar veren bir iletişim ağı yapısıdır.

Tekerlek iletişim ağlarında ise, iletişim sürecinin yönetimi tek bir kişinin kontrolü altındadır. Bu iletişim ağında iletişim yukarıdan aşağıya olup, aşağıdan yukarıya bilgi ulaşmamakta veya çok eksik düzeyde ulaşabilmektedir. Örgüt çalışanlarının motivasyon düzeyini olumsuz etkileyen bu örgütsel ağ sistemi özellikle kamusal örgütlerde sıklıkla uygulanmaktadır.

Uçurtma iletişim ağları ise hem tekerlek iletişim ağını hem de dairesel iletişim ağını bir arada barındıran bir iletişim ağıdır. Aynı dairesel iletişim ağındaki gibi iletişim sürecini yöneten bir lider bulunmaktadır. Ancak bu lider tekerlek iletişim ağındaki gibi baskıcı bir yapıya dönüşmüştür. İletişim ağı her ne kadar açık ve etkili gözükse de aslında son derece katı ve kapalıdır.

1.6.Örgüt İçi İletişim Şekilleri

Örgütteki iletişim sözlü, sözsüz veya yazılı olmak şekilde üç farklı türde ele alınabilmektedir.

1.6.1. Sözlü Örgüt İçi İletişim

Sözlü iletişim, örgütsel iletişimin en önemli parçasını oluşturmaktadır. Bir örgütte yer alan tüm bireyler gerek örgütsel amaçları gerçekleştirmek gerekse duygu ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla ya da yöneticileriyle paylaşmak için sıklıkla sözlü iletişim türüne başvurmaktadır. Sözlü iletişimin en önemli özelliği, denetimin kolaylıkla uygulanabilmesi ve geri dönüşün anında elde edilebilmesidir.

Örgüt içerisindeki sözlü iletişim bireylerin birbiriyle yaptığı kişisel görüşmeleri, toplantıları, işletme gezilerini ve konferanslarını içermektedir (Boyacı, 1994: 81). Bireyler bu çift yönlü iletişim türü ile duygu ve düşüncelerini anlık olarak iş arkadaşlarına

ve yöneticilerine aktarabilmekte, tepkilerini de anında ölçebilmektedir. Bu sayede örgütteki problemlerin çözümü daha kolay bir hal almaktadır.

1.6.2. Sözsüz Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişimin bir başka türü de sözsüz iletişimdir. Sözsüz iletişim vücut hareketlerini, jestleri, mimikleri ve yüz ifadelerini içermekte olup, sözlü iletişimi tamamlayan bir iletişim türüdür. Sözsüz iletişim, iletişim kuran kişiyle, iletişim kurulan kişi arasındaki yakınlığa bağlı olarak değişmektedir. Eğer iletişim kuran kişi ile iletişim kurulan kişi arasında yakın ilişki varsa, sözsüz iletişim daha zengin olabilmektedir. İletişim kuran kişi ile iletişim kurulan kişi arasında resmi bir ilişki mevcut ise, sözlü iletişim daha ağır basabilmektedir.

Sözsüz iletişimde konuşma dili bulunmamaktadır. Sesin tonu ve sesin hızı, sözsüz iletişimde önemli hale gelmektedir. Bireyin iletişim kurduğu esnada vücut hareketleri ve tonlamasıyla karşı tarafa verdiği mesaj, herkes tarafından farklı algılanabileceği için iletişim esnasında sözsüz hareketlere dikkat etmek önemlidir (Freedman ve diğerleri, 2003: 122).

Sözsüz iletişim konusunda yapılmış olan çalışmalar, özellikle beden dilinin önemine vurgu yapmaktadır. Bu araştırmalara göre bireyin vücut hareketleri gözlemlenerek bireyin iletişim kurmaya çalıştığı konu hakkındaki düşüncesi anlamak mümkündür. Örneğin, konuşma esnasında ellerin bağlanması veya bacak bacak üstüne atılması bazı araştırmacalara göre kendini savunma anlamına gelse de bu araştırmaların bilimsel bir dayanağı bulunmaktadır (Freedman ve diğerleri, 2003: 122).

1.6.3. Yazılı Örgüt İçi İletişim

Örgütte sözlü ve sözsüz iletişim türleri dışında yazılı iletişim türleri de mevcuttur. Yazılı iletişim türleri tek yönlü olup, bu iletişim türünde mesajı alanın anlık tepkisini ölçmek mümkün değildir. Yazılı örgüt içi iletişime örnek olarak e-postalar, toplantı dökümanları, özel bülten ve yayınlar ve yazılı raporlar verilebilmektedir. Yazılı iletişim araçları genellikle bilgi verici bir amaç taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 1974:142–143).

1.7.Örgüt İçi İletişim Kanalları

“Örgütsel İletişim” bölümünde örgütsel iletişimin üç unsurdan oluştuğundan bahsedilmişti. Kaynak, mesaj ve hedef olarak ifade edilen bu üç unsur bir araya gelerek örgütsel iletişimi oluşturmaktadır. Mesajın kaynaktan hedefe aktarılması ise örgüt içi iletişim kanalları vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Örgüt içi iletişim kanallarını el kitabı, haber bülteni, dilek ve şikayet kutusu, duyuru tablosu, raporlar, toplantılar, basın ve internet olarak sınıflandırmak mümkündür.

1.7.1. El Kitabı

El kitapları, örgütlere yeni başlayan bireylere verilen, içerisinde örgütü tanıtıcı bilgiler bulunan bir broşürdür. El kitabı ile örgüt içi tek yönlü iletişim gerçekleştirilmektedir (Başaran, 2004: 98). El kitabı ile çalışan personelin örgüt kültürünü tanıması ve örgüt içi iletişim kanallarını benimsemesi beklenmektedir. Bu yüzden el kitabında örgütün tarihçesi, vizyonu, yönetim şeması, çalışan hakları gibi bilgiler bulunmaktadır. El kitapları günümüzde birçok örgüt tarafından oryantasyon sürecinde yeni başlayan çalışanlara sunulmaktadır.

1.7.2. Haber Bülteni

Haber bültenleri, örgütlerin örgüt içi iletişim kurduğu bir diğer araçtır. Haber bültenleri, örgütler tarafından periyodik olarak örgüt içi personel için yayınlanan ve içerisinde doğum, emeklilik, atama gibi çalışanlara ait haberlerin veya örgütle ilgili haberlerin yer aldığı raporlardır (Başaran, 2004: 98). Haber bültenleri basılı ve elektronik ortamlarda oluşturulabilmektedir. Ayrıca örgütün yer aldığı sosyal sorumluluk projeleri veya kültürel, sanatsal faaliyetler de haber bültenlerinde yer alabilmektedir.

Örgütlerde haber bültenleri yöneticiler için özel olarak düzenlenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütlerde personel için ayrı, yöneticiler içinse ayrı haber bültenleri düzenlenebilmektedir. Bu özel bültenlerde örgütle alakalı daha önemli bilgiler sunulabilmektedir.

1.7.3. Dilek ve Şikayet Kutusu

Örgüt içi iletişimde kullanılan bir başka araç ise dilek ve şikayet kutusudur. Örgüt personelinin dileklerini, isteklerini, önerilerini ve şikayetlerini ifade edebileceği bir sistem olan dilek ve şikayet kutusu, herkesin özgürce fikirlerini ifade edebileceği bir ortam olarak çalışan motivasyonuna pozitif bir şekilde katkı sağlayabilmektedir (Boyacı, 1994: 84). Ancak örgüt yöneticilerinin, dilek ve şikayet kutusundan sağlanan bilgilere önem vermesi ve buradan elde ettiği bilgi, dilek ve şikayetleri dikkate alması gerekmektedir.

1.7.4. Duyuru Tablosu

Örgüt içi iletişimin sağlanabileceği bir diğer araç duyuru tablosudur. Örgüt tarafından çalışanlara ulaştırılması istenilen her türlü bilgi, herkes tarafında takip edilecek bir noktaya duyuru tablosu konulması suretiyle ulaştırılabilir. Duyuru tablosunda örgüte ait duyurular, fotoğraflar, basın bültenleri veya personellerle ilgili bilgiler bulunabilmektedir (Demiray, 2008: 253).

1.7.5. Raporlar

Raporlar ile örgüt çalışanları arasında bir iletişim kurabilir. Çalışanlarına yönelik özel bilgilerin sunulduğu raporlar, örgüt çalışanlarının merak ettiği veya bilgi sahibi olmak istediği konularla ilgili olabilmektedir. Personeller, örgütün ticari veya teknolojik açıdan gelişmesini veya örgütün karşı karşıya kaldığı sorunları bu raporlar yardımıyla fark edebilmektedir (Demiray, 2008: 254).

1.7.6. Toplantılar

Toplantılar, örgütsel iletişimi sağlayan en önemli iletişim türlerinden birisidir. Yöneticilerin ve çalışanların biraraya gelerek toplantılar yapması hem örgütün durumunun tespit edilmesine hem de personelin motivasyonunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Gülner, 2007: 42). Toplantılarda, astların üstleri ile rahatça iletişim kurabileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Bu sayede çalışanlar kendi fikirlerine değer verildiğinin farkına vararak, motivasyon ve bağlılık düzeylerini artırabilmektedirler.

1.7.7. Basın ve İnternet

Örgüt içi iletişimde başvurulan bir başka kaynak ise basın ve internettir. Örgüt içinde yer alan bireylere yönelik hazırlanan özel gazeteler, radyolar veya televizyon programları ile çalışanlara yönelik oluşturulmuş olan intranet sistemleri de örgüt ile çalışan arasındaki iletişimi sağlayan bir başka iletişim aracıdır.

1.8.Örgüt İçi İletişimin Önemi

İnsanlığın en eski dönemlerinden beri iletişim insan hayatının en önemli parçası olmuştur. İnsanlar günlük hayatta birbiriyle etkileşim kurabilmek için iletişimden yararlanmaktadır. Örgütler için de aynı durum söz konusudur. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt içi iletişim gereklidir. Örgüt içi iletişim ile örgütte bulunan bireyler arasındaki iletişim kesintisiz şekilde sürdürülebilir (Marques, 2010: 49).

Örgüt içi iletişim sağlamanın en önemli sonucu motivasyondur. Örgüt içi iletişim ile örgütteki bireylerin motivasyonlarının sürekliliği sağlanmakta ve bu sayede örgüt amaçlarına ulaşmak için daha verimli hareket edebilmektedir. Örgüt içi iletişimin sağlıklı işlemediği örgütlerde bireylerin motivasyonları ve performansları düşmekte, bu da örgütün faaliyetlerini sekteye uğratabilmektedir (Marques, 2010: 49).

Kurum içi iletişim sürecinde bir duygu üretilmekte, bir izlenim oluşmakta ve bir deneyim yaşanmaktadır. Bu deneyim bireylerin iletişim becerileriyle doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, bir örgütte yer alan bireylerin kişilerarası iletişim becerileri ne kadar gelişmiş olursa, örgüt içi iletişim o kadar başarılı olmaktadır (van Vuuren ve diğerleri, 2007: 119).

Örgütsel iletişim örgüt açısından önemlidir çünkü bir örgütün çok önemli üç alanını etkilemektedir. Bu alanları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo, 1983: 130):

- Çalışan katılımı,
- Müşteri memnuniyeti,
- Kamu algısı.

Çalışan katılımı, müşteri memnuniyeti ve kamu algısı örgütün başarısı için kritik öneme sahiptir. Örgütsel bağlılığı olmayan çalışanlar, memnuniyetsiz müşteriler ve zayıf kamuoyu algısı örgütün başarısını etkileyen başat unsurlardır. Bu durumların ortaya çıkması ve ortadan kaldırılması doğrudan örgüt içi iletişim ile ilgilidir (Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo, 1983: 130).

En basit tanımla çalışan katılımı, bir örgütün çalışanlarının örgütteki görevlere ne kadar istekli bir şekilde odaklandığını ifade etmektedir. Çalışan katılımı, çalışanların kendini örgütte ne kadar değerli hissettiğine doğrudan bağlıdır. Kendisini örgütte değerli hisseden çalışanın örgütsel bağlılığı ve buna paralel olarak katılımı da yüksek olacaktır (Marques, 2010: 50).

Çalışanların değerli hissetmelerine sağlamanın en kesin yolu, çalışanlarla nasıl iletişim kurulması gerektiğini keşfetmektir. Yöneticilerin personele karşı kullandığı kelimeler, ses tonu ve onları dinleme becerileri çalışanların kendilerini değerli ya da değersiz hissetmelerini sağlayacaktır. Yöneticiler bu yüzden, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olan iletişim uygulamalarını kullanarak, çalışanların bağlılığını artırabilir (Pacanowsky ve O'Donnell-Trujillo, 1983: 131).

Müşteri memnuniyeti, bir insanın bir örgütten memnuniyet düzeyi olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle müşteri memnuniyeti, müşterinin örgütün hizmeti, ürünü veya doğrudan örgütle olan etkileşim düzeyidir. Müşteri memnuniyeti organizasyonel hayatta kalmak ve başarı için çok önemlidir. Örgütün hizmeti ya da ürünü ne kadar kaliteli ve iyi olursa olsun, eğer müşteri örgüt tarafından değerlendirilmediğini hissederse, örgütün hizmet veya ürünleri tercih etmekten vazgeçmektedir. Bu yüzden müşterilerle kurulacak iletişim bir önemli bir kavram olarak karşıya çıkmaktadır (van Vuuren ve diğerleri, 2007: 120).

Müşterilerle kurulan iletişimin kalitesi, müşteri memnuniyetini etkileyecektir çünkü müşteriler dinlendiklerini, empati duyduklarını ve deneyimlerinin önemli olduğunu düşündüklerinde memnundurlar. Müşteriler örgütsel etkileşim esnasında kendilerini değerli hissettiklerinde tatmin olurlar; bu durum da kötü müşteri hizmetlerini

veya olumsuz ürün veya hizmet deneyimlerini ortadan kaldıracaktır (van Vuuren ve diğeri, 2007: 120).

Örgütün dış çevresi ile kurduğı ilişki sadece müşterileri ile sınırlı değildir. Örgütler rakipleriyle, tedarikçileriyle, derneklerle ve kamu kuruluşlarıyla ilişkiler içerisindedir. Toplumda örgütün algı düzeyinde meydana gelen bir negatif değişme, örgütün faaliyetlerini etkileyeceğı için, örgütün dikkat etmesi gereken bir konudur. Bu negatif algının ortadan kalkması veya pozitif bir algıya dönüşmesi başarılı bir iletişim süreci ile mümkündür (van Vuuren ve diğeri, 2007: 119).



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL AİDİYET KAVRAMI

Örgütsel aidiyet veya örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlerine duydukları yakınlık olarak ifade edilmektedir. Bu yakınlık genellikle psikolojik bir yakınlıktır. Örgütte bulunan bireylerin, o örgüte ait değerleri benimsemesi olarak da ifade edilebilen örgütsel bağlılık, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından önemlidir. Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan örgütler, hedeflerine ulaşmak için çalışanlarını daha kolay organize edebilmektedir. Bu bölümde örgüt açısından önemli bir diğer kavram olan örgütsel aidiyet kavramı hakkında bilgiler sunulmuştur.

2.1.Örgütsel Aidiyet Kavramının Genel Çerçevesi

İlk olarak aidiyet ya da bağlılık kavramından bahsetmek örgütsel aidiyet konusunun daha kolay anlaşılmasına imkan sunacaktır. Aidiyet, en basit haliye, bir kişi ya da herhangi bir şeye sadakat duyma olarak ifade edilmektedir. Becker'e göre aidiyet, faaliyet ya da duruma taraf olma olarak açıklanmıştır (Becker, 1960: 32). Bu tanımlara bakılarak aidiyet, bireyin bir kişi veya faaliyete uygun davranışlar sergilemesi şartıyla daha fazla ilgi göstermesi sonucunda ortaya çıkan bir olgudur.

Bir örgütteki her çalışan o örgüte ait belli değerleri benimsemiş sayılmaktadır. Başka bir deyişle, bir örgütün baskın kültürü, alt kültürde yer alan çalışanlar da dahil olmak üzere bütün örgüt tarafından benimsenmiş kabul edilmektedir. Çalışanların, örgütün kuruluş amacını benimseyerek ve bu amaca ulaşmak adına çaba sarf etmesi ve örgütle olan ilişkisini devam ettirmesi örgütsel aidiyet olarak ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211). Başka bir deyişle, örgütün değerlerini, amaçlarını, varsayımlarını ve normlarını kabul ederek örgüte ileri seviyede aidiyet duygusuna sahip olma örgütsel aidiyet olarak gösterilmektedir. Doğan ve Kılıç ise örgütsel aidiyet, bir örgüte bağlı

bulunma isteği şeklinde ifade etmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). İşletmeler açısından değerlendirildiği zaman ise, çalışanın işletmeye karşı bağlılığı olarak ifade edilmektedir.

Balay rgtsel aidiyeti, çalışanların örgütlerine duydukları psikolojik yakınlık şeklinde ifade etmektedir (Balay, 2000: 1). Bu psikolojik yakınlığın derecesine göre çalışan işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak adına üzerine düşen görevleri yerine getirmeye çalışmaktadır.

Becker ise örgütsel aidiyete farklı bir şekilde yaklaşmıştır. Becker'e göre örgütsel bağlılık, kişinin bağlı bulunduğu örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına harcadığı çabanın karşılığını, örgütle bağlarını kopardığı takdirde kaybetme korkusu nedeniyle ortaya çıkan örgüte duyduğu bağlılık şeklinde ifade etmiştir (Becker, 1960: 32). Bu bağlamda, kişinin elinde bulundurduğu para ve statü gibi değerlerin kaybedilmesi korkusu neticesinde kişi, örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi adına, o örgüte karşı bağlılık duymaktadır.

Örgütsel aidiyet ile ilgili literatürde yapılan tanımlara bakıldığı zaman şu üç önemli unsur ön plana çıkmaktadır:

- Kişinin örgütün amaçlarını benimseyip uygulaması,
- Kişinin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi adına çaba sarf etmesi,
- Kişinin rgte olan bağlılığının sürmesi konusunda istekli olmasıdır.

Kişilerin ve örgütün amaç ve beklentilerinin benzerlik taşması gerekmektedir. Eğer kişinin beklentileri örgütün beklentileriyle zıt yönlü ise, kişinin örgüte bağlılığı söz konusu olmamaktadır. Kişinin bir taraftan kendi amaçlarına ulaşmaya çalışması, diğer taraftan da örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlaması gerekmektedir. Böylece, sıkı bir örgütsel aidiyet meydana gelmektedir.

Kişilerin ve örgütlerin hedeflerinin aynı düzeyde olması bir bağlılık için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlılığın oluşması için ayrıca kişinin örgütün hedeflerini yerine getirebilmesi için belli bir çaba göstermesine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün başarıya ulaşması adına çalışmasına ihtiyaç duyulduğundan daha çok çaba sarf eden kişiler örgütsel aidiyete sahip olmaktadır.

Örgüt amaçlarını kabul etmek ve bu amaçları yerine getirmek için çaba sarf etmek de tek başına bir örgüt aidiyeti oluşturmak için yeterli olmamaktadır. Örgüt aidiyet sağlanması için kişinin çalışmayı sürdürme isteğine sahip olması gerekmektedir.

Örgütsel aidiyet kişinin kendisini bir örgütle bir tutarak, o örgütün başarıya ulaşması adına çalışmayı devam ettirme isteği olarak görülmektedir. Bu çalışmayı devam ettirme isteğini farklı bağlamlarda inceleyen birçok araştırmacı çeşitli görüşler bildirerek yorum yapmışlardır. Bu çalışmalar içerisinde Kanter, Etzioni, O'reilly, Chatman, Panley ve Golf'ün çalışmaları önem arz etmektedir.

Kanter örgütsel aidiyetin oluşması için kişilerde devamlılık bulunmasının şart olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, Kanter'e göre örgütsel aidiyet kişilerin örgütte sürekli bir şekilde yer almaları gerektiği temeline dayanmaktadır (Kanter, 1968). Kanter bununla birlikte, örgütteki kişilerin birbirleriyle de dayanışma devamlılığına sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Böylece, örgütsel aidiyetin oluşmasının daha kolay olacağını belirtmektedir.

Etzioni ise örgütsel aidiyetin gerçekleşmesi için örgütün temel değerleriyle kişinin temel değerlerinin bir birine geçmiş olması yeterli olmaktadır (Etzioni, 1966). Ayrıca Etzioni'ye göre kişilerin örgüte sağladıkları katkı neticesinde elde edecekleri ödüller ve avantajlar nedeniyle kişiler örgüte bağlı kalmaktadır. Fakat böyle bir durumda kişilerin gerçekten verdikleri katkı oranında ödüllendirilmeleri gerekmektedir.

O'Reilly ve Chatman örgütsel aidiyeti psikolojik açıdan incelemiştir. O'Reilly ve Chatman'a göre kişi ile örgüt arasında psikolojik bir bağ kurulmaktadır ve bu bağ neticesinde o örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaya çalışmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu bağ neticesinde kişi kendini örgüte bağlı olması nedeniyle farklı saymakta ve bu durumdan gurur duyması ile beraber, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirmeye ulaşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Aşağıda örgütsel aidiyet dahilinde farklı araştırmacıların farklı tanımlamalarından çıkarılan ortak noktalar açıklamıştır. Buna göre örgütsel aidiyet:

- Kişinin örgüte karşı olan sadakatidir.
- Kişinin kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi sürecidir.
- Kişinin örgüte, örgüt yönetimine veya çalışanlarına karşı sevgisidir.

2.2.Örgütsel Aidiyetin Örgüt Açısından Önemi

Bir işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklar arasında en önemli olanının işgücü olduğu düşünülmektedir. İşgücü bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ve çalışanların işletme hedeflerini yerine getirmelerindeki rolü oldukça fazladır. Dolayısıyla çalışanlara işletmelerin önem vermesi ve çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamaları işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayarak, hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Bununla birlikte, çalışanların bir kuruma belli maliyetleri bulunmaktadır. Bu maliyetler ücret ve sosyal haklar gibi maddi maliyetler ile birlikte çalışanı işletmeye adapte etme ve örgütün sahip olduğu değerlerle uyumlu hale getirme aşamasında ortaya çıkan zaman maliyetidir. Bu sebeple çalışan devir oranının yüksek düzeyde olması işletme için bu konuda ek bir maliyet ortaya çıkarmaktadır. Bu maliyeti ortadan kaldırmanın en önemli yolu ise çalışanın örgütsel aidiyetini oluşturarak örgüte adapte olmasını sağlamaktadır. Meyer ve Allen'in konu ile ilgili yaptıkları araştırmalar, örgütsel aidiyetin yükselmesi ile bu maliyetlerin azaldığını göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004: 49).

Örgütsel aidiyeti düşük seviyede olan kişiler, yaptıkları işten memnuniyet duymama, örgüt değerleriyle zıt düşme, işe geç kalma veya gelmeme gibi tepkiler ortaya koymaktadır. Bu sebeple, çalışanların örgütsel aidiyetini yükseltmek, aynı zamanda işletmelerin hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır. 1992 yılında yapılan bir araştırmaya göre örgütsel aidiyeti yüksek olan kişilerin, işe geç kalma ya da gelmeme gibi problemleri azalttığı ortaya çıkmıştır (Meyer ve Allen, 2004: 50).

Oberholster ve Taylor da konu ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmaların sonucunda elde edilen verilere göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının kuvvetli olması, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek adına gösterdikleri çabanın artmasına neden olmaktadır (Oberholster ve Taylor, 1999: 60). Başka bir deyişle, örgüte aidiyeti

yüksek olan kişiler, örgütte daha uzun süre durarak, örgütün hedeflerine ulaşması adına daha fazla çaba göstermektedirler.

Örgütsel aidiyet örgütsel başarı üzerinde son derece etkili olmaktadır. Örgütsel aidiyeti yüksek olan kişi, işletmedeki görev ve sorumluluklarını daha etkili bir biçimde yerine getirmekte ve dolayısıyla daha başarılı olmaktadır. Örgütsel aidiyeti kuvvetli olan kişiler işlere daha kolay odaklanmaktadır.

Kuvvetli örgütsel aidiyet çalışanlara ve yönetime de bağlılık anlamını taşımaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel aidiyeti kuvvetli olan kişilerin iş arkadaşlarıyla ve yönetimle olan ilişkileri de daha işbirlikçi olmaktadır.

2.3.Örgütsel Aidiyeti Etkileyen Faktörler

Örgütsel aidiyeti etkileyen faktörler üç ana kategoriye ayrılmıştır. Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörler olarak adlandırılmıştır (Northcraft ve Neale, 1990: 471).

2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, çalışanların işletmede uzun süre faaliyet göstermesine imkan sağlaması açısından önem arz etmektedir. Kişisel faktörlerin arasında iş ile ilgili beklentiler önemli yer tutmaktadır. Her kişinin kendi hedefleri bulunmaktadır ve iş hayatı da bu hedeflerin bir kısmını oluşturmaktadır. Fakat, kişiler çalıştıkları işletmelerin bu hedefleri gerçekleştireceğinden emin olmak istemektedirler. Bu kesinlik derecesi, kişilerin örgütlere olan bağlılık seviyeleriyle yakın ilişki durumundadır. Eğer kişi işletmenin hedeflerine ulaşmasında yeterli olduğu konusunda eminse bağlılığı daha da artacaktır. Başka bir deyişle, işletmelerin bu hedeflere ulaşılmasındaki yeterlilik derecesi çalışanların bağlılığını etkilemektedir. Bununla birlikte, işe alım departmanlarının veya insan kaynakları departmanlarının çalışanları işe almadan önce hedeflerine ulaşabileceği konusunda yeterli derecede bilgilendirmesi, örgütsel aidiyet üzerinde olumlu etki gösterecektir (Northcraft ve Neale, 1990: 471).

Başka bir kişisel faktör ise işletmenin çalışanlarına sunduğu maddi ve manevi imkanlardır. Eğer kişinin işletmeden maddi olarak sağladıkları ya da iş ortamı veya yöneticilerin tutumu gibi manevi faydalar beklentilerine uygunsa, kişi örgüte daha bağlı olmaktadır (Rowden, 2000: 31).

Bireyin demografik özellikleri de örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında gösterilmektedir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi gibi nitelikleri de örgütsel aidiyetlerini önemli oranda etkilemektedir. Bireyin yaşı ilerledikçe iş bulma ihtimali azalmaktadır ve bu sebeple bireylerin yaşlarının ilerlemesi ile birlikte örgüte olan bağlılıkları da artış gösterecektir (Rowden, 2000: 32). Örgütsel aidiyet cinsiyet bağlamında incelendiğinde ise, kadın çalışanların erkeklere göre örgütsel bağlılık seviyesinin daha az olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Fakat bazı araştırmalarda ise (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 576) kadınların engellerle karşılaştıklarında erkeklerden daha kolay motive olarak örgütsel aidiyetlerini yükselttiği sonuçları da ortaya çıkmıştır. Eğitim seviyesi bağlamında bakıldığında ise örgütsel aidiyetin eğitim seviyesi yükseldikçe azaldığı sonucuna varılmaktadır (Çakır, 2006: 34). Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, işletmeden beklentileri de artmakta ve bununla birlikte örgütsel aidiyeti düşmektedir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel aidiyeti etkileyen faktörlerden bir diğeri ise örgütsel faktörlerdir. Kişinin elinde olmayan ve bütünüyle örgütün yapısı sebebiyle kişinin karşı karşıya kaldığı bu faktörler genel olarak kişinin örgütteki görev ve yetkileriyle alakalı olmaktadır. Örgütsel faktörler arasında en önemli olanı çalışanın yaptığı işin niteliği ve işletmenin genel yapısı içerisindeki önem derecesidir. Yaptığı işin önemli olduğunu düşünen bir çalışanın örgüte olan aidiyeti de artmaktadır (Güçlü, 2006: 64). Bununla birlikte, çalışanın iş akışını kendisinin ayarlayabilmesi ve yönetimin tutumu da çalışanın örgüte olan aidiyet seviyesi üzerinde etkili olmaktadır. Kendi iş akışını ayarlayan ve kendi sorumluluklarını, belirli sınırlar içerisinde kendisi belirleyen çalışan, sadece verilen işi yapan çalışana kıyasla işletmeye daha fazla bağlanmaktadır.

2.3.3. Diğer Faktörler

Örgütsel aidiyet üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise örgütün dış çevresinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörler işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün ve ülkenin genel ekonomik durumu ve iş bulma imkanlarını içermektedir. Eğer bir ülkede ekonomik durum olumlu yönde ise, bu durumda kişilerin ekonomik durumu da göreceli olarak iyi olmaktadır. Kişinin işi bırakması neticesinde yeni bir iş bulana kadar kendi kendini idame edecek geliri varsa bu durumda örgütsel aidiyet daha düşük seviyede gerçekleşmektedir. Bunun gibi eğer kişi iş bulma imkanı yüksek bir sektörde çalışıyorsa, bu durumda kişinin işe ve örgüte olan aidiyeti de azalmaktadır (Güçlü, 2006: 64-65).

2.4.Örgütsel Aidiyet Modelleri

Örgütsel aidiyet alanında yapılan çalışmalarda araştırmacıların örgütsel bağlılıkla ilgili yaptıkları tanımlar ortak noktalar barındırmasına rağmen, örgütsel aidiyetin yapısı ve içeriğiyle alakalı bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Araştırmacılar bu sebeple kendi çalışmalarından ve teorilerinden yola çıkarak örgütsel bağlılığı ve nasıl işlediğini açıklama yoluna gitmeyi seçmişlerdir.

Angle ve Perry örgütsel aidiyeti değer aidiyeti ve sürdürme aidiyeti olarak iki bağlılık çeşidine ayırmışlardır. Değer aidiyeti, örgütün hedeflerini destekleme amacı güderken; sürdürme aidiyeti, kişinin sahip olduğu örgüt üyeliğini devam ettirme isteğini artırma amacını gütmektedir (Angle ve Perry, 1981: 11).

Başka bir tanımda ise örgütsel aidiyeti; uyum, özdeşleştirme ve benimseme olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır. Uyum, kişinin bağlılığı neticesinde örgütle uyumlu hale gelmesi; özdeşleştirme, kişinin örgütle kurduğu ilişkiyi daha yakın hale getirerek örgütü kişiselleştirmesi ve benimseme ise kişinin örgütün değerlerini özümseyerek, kendi değerleriyle bir araya getirmesi olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Jaros ve arkadaşları ise örgütsel aidiyeti, duygusal, devam ve ahlaki aidiyet olarak üç farklı boyuta ayırmışlardır. Duygusal aidiyet kişinin örgüte karşı hissettiği bir tür psikolojik ait olma duygusudur. Devam aidiyeti, kişinin ayrılmanın ortaya çıkaracağı

maddi ve manevi problemlerin sonucundan endişe etmesi neticesinde örgütle arasında oluşan bağlılıktır. Ahlaki aidiyet ise, kişinin örgütle birlikte sahip olduğu değerler nedeniyle örgüte karşı hissettiği bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Jaros ve diğerleri, 1993: 955).

Meyer, Allen de Jaros ve arkadaşları da benzer bir bakış bağlamda örgütsel aidiyeti incelemişlerdir. Meyer ve Allen'a göre de örgütsel aidiyetin duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda bir fikir birliği oluşturulamamış olsa da, araştırmacıların büyük bir kısmı örgütsel bağlılığı incelerken Meyer ve Allen'in çalışmalarındaki bulgulara göre hareket etmektedir. Meyer ve Allen'in örgütsel aidiyet ile ilgili oluşturdukları modele göre, örgütsel aidiyet; duygusal aidiyet, devam aidiyeti ve normatif aidiyet olarak adlandırılan üç farklı boyutta meydana gelmektedir.

Duygusal aidiyet, kişinin kendisini örgütle bir tutarak örgütte kalma isteği meydana getirmesi neticesinde ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu boyutta kişisel değerler ile işletme değerlerinin birbiriyle paralel olması gerekmektedir. Devam aidiyeti, bireyin örgütle ilişkisini bitirmesi halinde karşılaşıacağı maddi ve manevi yükler sebebiyle örgüte duymak zorunda olduğu bir bağlılık çeşididir. Normatif aidiyet ise, kişinin örgüte bağlı olmayı zorunlu hissetmesi neticesinde görülen zorunlu bir bağlılık çeşididir (Meyer ve Allen, 2004: 55).

Örgütsel aidiyet ile ilgili farklı araştırmacıların farklı yorumlarda bulunması nedeniyle ötürü, çeşitli sınıflandırmalar oluşturulmuştur.

2.4.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1966: 43) üç tür aidiyet bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar yabancılaştırıcı aidiyet, hesapçı aidiyet ve ahlaki aidiyet olarak adlandırılmıştır.

Yabancılaştırıcı aidiyet, kişilerin zorunluluk hissettikleri durumlarda, zorunlu bir şekilde örgüte karşı hissettikleri aidiyettir. Bu türde kişiler istedikleri için değil, zorunda

oldukları için örgüte aidiyet duymaktadırlar. Örgüt bu bağlamda cezalandırıcı ve zararlı olarak algılanmaktadır. Örneğin, cezaevleri ile mahkumlar arasında bu tarz bir aidiyet gözlenmektedir.

Hesapçı aidiyet veya denk aidiyet, kişilerin örgüte sundukları yarar ile elde ettiklerinin eşit olması halinde görülmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki aidiyet sıkı olmamakla birlikte, örgüte duyulan aidiyet sebebiyle ortaya çıkan ilişkiler bulunmaktadır.

Ahlaki aidiyet ise, kişinin işletmenin hedeflerini ve değerlerini özümseyerek kabul etmesi olarak açıklanmaktadır. Çalışanın örgütteki görev ve sorumluluklarını yerine getirme sebebi örgüte değer vermesi olarak görülmektedir.

Etzioni'nin aidiyet ile ilgili yapmış olduğu sınıflandırmada hesapçı aidiyet ve ahlaki aidiyet kabul görmüş fakat yabancılaştırıcı aidiyet kabul görmemiştir (Koçak ve Başar, 2015: 139). Bu sebeple yabancılaştırıcı aidiyet bir aidiyet türü olarak sınıflandırılmamaktadır. Bunun en önemli sebebi, korkunun ve cezanın bir bağlılığı sağlamayacağının düşünülmesidir. Kişiler bu aidiyet çeşidinde psikolojik olarak aidiyetten öte zorunlu olarak aidiyet hissetmekte, zorunluluk hali ortadan kalktığı zaman ise bu aidiyet sona ermektedir. Örneğin, cezaevlerinde bulunan mahkumlar cezalarını tamamlamalarının ardından cezaevine karşı zorunlu bir aidiyet hissetmemektedir.

2.4.2. O'Reilly ve Charman'ın Sınıflandırması

Örgütsel aidiyet O'Reilly ve Charman (1986) tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üçe ayrılmıştır. O'Reilly ve Charman'a göre uyum aidiyeti, sonucunda belirli ödüllere ulaşılan aidiyet çeşididir. Kişi, belli bir ödül kazanmak ya da belli bir cezadan uzak durmak maksadıyla davranışlarını gerçekleştirmektedir. Uyum aidiyeti kişinin duygusal açıdan bağlı olmamasına karşın belli bir hedefe ulaşmak veya belli bir cezadan uzak durmak için gösterdiği aidiyet çeşididir.

Özdeşleşme aidiyeti, örgüt üyelerinin birbiriyle ilişkiler kurması neticesinde ortaya çıkan aidiyet çeşididir. Bu aidiyet çeşidinde örgüt üyeleri arasındaki iş birliği geliştirilecek şekilde hareket edilmektedir.

İçselleştirme aidiyeti ise kişinin öz değerleriyle örgütün değerlerini birleştirmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Kişi kendi değerleri ile örtüşen örgüt değerlerini özümseyerek, örgüte daha fazla aidiyet duymaktadır.

2.4.3. Penley ve Gould’ın Sınıflandırması

Penley ve Gould’un (1988) düşünceleri ile Etzioni’nin düşünceleri birbirleriyle örtüşmektedir. Penley ve Gould’a göre örgütsel aidiyet üç farklı şekilde incelenmelidir: ahlaki aidiyet, teşvik edici aidiyet ve yabancılaştırıcı aidiyet.

Ahlaki aidiyette kişi kendisini örgütün amaçları ile kaynaştırmakta ve örgütün tüm amaçlarını kendi amacı olarak benimsemektedir. Teşviksel aidiyet çeşidinde ise merkezde çalışana verilen teşvikler yer almaktadır. Örgütün hedeflerini yerine getirmesi maksadıyla, çalışanlara verilen teşvik ve ödüller neticesinde ortaya çıkan aidiyet teşvik edici aidiyet olarak adlandırılmaktadır. Yabancılaştırıcı aidiyet çeşidi ise, teşvik edici aidiyetin tam tersi olup, kişinin örgütten teşvik alamaması neticesinde görülmektedir. Örgütten yeterli seviyede ya da adil biçimde destek görmediği algısına kapılan çalışan ayrılmak istemekte fakat çevreden gelecek baskıdan çekindiği için de örgüte karşı zorunlu bir aidiyet hissetmektedir.

2.4.4. Kanter’in Sınıflandırması

Kanter (1968) de aidiyeti üç ana kategoriye ayırmıştır. Bunlar; devam aidiyeti, uyum aidiyeti ve kontrol aidiyetidir. Devam aidiyeti, kişileri örgüte, örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanması maksadıyla bağlamaktadır. Başka bir deyişle, kişilerin örgütün devamlılığına kendini adanması olarak ifade edilmektedir. Uyum aidiyeti ise, kişilerin örgüte uyum sağlaması neticesinde meydana gelmektedir. Kişilerin örgüte, örgütteki diğer bireylere ve yönetime uyum sağlaması neticesinde kişinin örgüte aidiyeti ortaya çıkmaktadır. Kanter’in devam aidiyeti, O’Reilly ve Charman’ın özdeşleşme aidiyeti ile örtüşmektedir. Kontrol aidiyeti ise, kişiler örgüt değerlerini özümseyerek, bu

değerlere uygun bir biçimde hareket ettikleri zaman görülmektedir. Kişiler bu sayede örgütün değerleriyle kendi değerlerinin örtüştüğünü düşünmektedirler.

2.4.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı farklı açılardan değerlendirmiş gibi görülsede, aslında diğer bütün araştırmaların da kendi belirledikleri üç ana ögeye dayandığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda Allen ve Meyer çok boyutlu bir model geliştirmiş ve bu model araştırmacılar tarafından kabul görmüştür. Bu sınıflandırmada Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı çeşitli açılardan ele alarak araştırmışlardır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç ana başlık altında ele almışlardır. Bunlar duygusal, devam ve normatif aidiyet olarak adlandırılmaktadır. Duygusal aidiyet, örgüt çalışanlarının örgüte olan duygusal düşünceleri olarak ifade edilmektedir. Duygusal aidiyette, örgüt kişiler için son derece önem arz etmektedir. Kişiler örgütte kalmaya devam etme konusunda son derece isteklidirler. Bu aidiyet çeşidi bütün işletmelerin erişmeyi istedikleri ve bu yönde çaba gösterdiği aidiyet çeşididir. Ayrıca O'Reilly ve Chatman tarafından ortaya atılan içselleştirme aidiyeti, Allen ve Meyer'in duygusal aidiyeti ile benzerlikler taşımaktadır.

Devam aidiyeti, kişinin bağlı bulunduğu örgütten ayrılması halinde yüzleşmek zorunda kalacağı kayıplar sebebiyle devam ettirdiği aidiyet çeşididir. Kişi, maddi veya manevi kayıplara uğramamak için örgüte bağlanmaktadır. Bu işletmelerin oluşmasını istemediği bir aidiyet çeşididir çünkü kişinin burada örgütü terk edebilme ihtimali diğer aidiyet çeşitlerine kıyasla çok daha yüksektir.

Normatif aidiyet ise, kişinin ahlaki bir zorunluluk hissettiği için örgüte bağlanması olarak ifade edilmektedir. Kişi, bu aidiyet çeşidinde örgüte karşı bir zorunluluğu olduğu duygusunu taşımaktadır. Normatif aidiyette, sadakat kavramı önemli bir yer tutmaktadır.

Meyer ve Allen'in geliştirdiği bu aidiyet modeli, Üç Boyutlu Örgütsel Aidiyet Modeli olarak da adlandırılmaktadır.

2.5.Örgütsel Aidiyetin Sonuçları

Örgütsel aidiyet örgütleri ve kişileri etkileyen bazı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bunlar (Koçak ve Başar, 2015: 137):

- İş performansı,
- Devamsızlık ve geç kalma,
- İşten ayrılma olarak gösterilmektedir.

Yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel aidiyetin kişinin iş performansı üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı görülmüştür (Angle ve Perry, 1981). Başka bir deyişle iş performansı diğer faktörlerinden daha çok etkilenmektedir ve örgütsel aidiyetin etkisi bunlar arasında önemsenmeyecek kadar düşük seviyede kalmaktadır. Ayrıca, çalışanın iş performansı beklentileri ve hedefleri doğrultusunda değişiklik göstermektedir. Bireyin örgütten beklentisi düşük ise, örgütsel aidiyeti yüksek olsa dahi performansı düşük olmaktadır.

Yapılan çalışmalara göre örgütsel aidiyet ile devamsızlık ve işe geç kalma arasında bir ilişkinin bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 12). İşe geç kalma ve devamsızlık oranı örgüte aidiyet arttıkça azalma göstermiştir. Bununla birlikte işe geç kalma ve devamsızlık oranları çalışanların demografik özelliklerinden de etkilendiğinden örgütsel aidiyetin işe geç kalma ve devamsızlık için tek neden olmadığı da görülmektedir.

Bir işletme için iş gücü en önemli kaynak olarak görülmektedir. İşletmenin iş gücü kaybı neticesinde, işletme bu iş gücünü tekrar temin için birçok masrafa katlanmaktadır. Yapılan çalışmalar örgütsel aidiyet ile işten ayrılma arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Muchinsky ve Tuttle, 1979: 45). Fakat, işten ayrılmanın tek nedeni olarak örgütsel bağlılığın zayıf olması gösterilemez, ekonomik ve sektörel durum, beklentiler gibi pek çok faktör bu konu üzerinde son derece önemli etkiye sahiptir.

2.5.1. Zayıf Örgütsel Aidiyet

Örgütsel aidiyetin istenilen seviyelere gelmemesi halinde görülen zayıf örgütsel bağlılık, bireyin devamsızlığı, işe geç kalması, iş kalitesinin düşmesi ve sadakatsizliği ile noktalanmaktadır. Kişi, örgütün değerlerini anlayamamış ve özümsememiştir.

Düşük örgütsel aidiyet, bireylerin işten ayrılmalarıyla sonlanabileceği için çalışan devrini artıracak ve çalışan verimsizliği ortaya çıkacaktır. Bu sebeple, insan kaynakları departmanlarının ve yöneticilerin zayıf örgütsel bağlılığı en azından orta düzey bağlılık haline getirmesi gerekmektedir (Angle ve Perry, 1981: 10).

Düşük örgütsel aidiyet iş arkadaşlarına ve yönetime karşı da düşük bağlılığın bir göstergesidir. Bu durumda grup içi işbirliği oluşturulması da oldukça güçtür. Ayrıca düşük örgütsel aidiyet, müşterilerin ilgili işletmeden memnuniyetsizliğine sebep olabileceğinden dolayı işletme imajına da olumsuz etki etmektedir (Angle ve Perry, 1981: 12).

2.5.2. Orta Örgütsel Aidiyet

Bu örgütsel aidiyet çeşidinde, kişi örgütsel bağlılığını tam olarak sağlamamakla beraber kısmi bağlılık gerçekleşmiştir. Kişi, örgütün değerlerini özümsemesine rağmen, kişisel değerlerini de devam ettirmekte ve örgüt değerlerini tamamen kabullenememektedir. Kişi, görev ve sorumluluklarını kendisinden beklenen biçimde yerine getirirken, örgütle bütünleşme ile ilgili bir çatışma içerisine girmektedir. Örgütsel bağlılığın bu çeşidini yüksek örgütsel bağa dönüştürmek yönetimin ve insan kaynakları departmanının en önemli görevleri arasında yer almaktadır (Muchinsky ve Tuttle, 1979: 46-47).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Aidiyet

Bu aidiyet seviyesinde ise kişiler örgüte güçlü bir biçimde bağlılık göstermektedir. Kişilerin değerleriyle, örgütlerin değerleri birbiriyle uyumlu haldedir. Yüksek örgütsel bağlılık kişiye terfi, yüksek ücret ve takdir gibi maddi ve manevi başarı sağlayabilmesi nedeniyle son derece önemli bir konumdadır. Bununla beraber yüksek örgütsel bağlılık,

işletmenin de başarısını ve bununla birlikte karlılığını yükselteceği için işletmeler açısından da önem arz etmekte ve insan kaynakları departmanlarına yüksek bağlılık sağlama görevi yüklenmektedir. (Angle ve Perry, 1981: 13-14).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN SAĞLIK ÇALIŞANLARININ AİDİYET DUYGUSUNA ETKİSİ

Bu bölümde sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık çalışanının aidiyet duygusu üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Literatürde sağlık çalışanları üzerinde genellikle örgüt içi iletişim ile iş tatmini ilişkisini araştıran çalışmalara rastlamak mümkündür. Karcıoğlu ve diğerleri (2009) 247 hemşire ile yürüttükleri çalışmalarında örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisini araştırmış ve etkili bir örgütsel iletişime sahip olan organizasyonların daha fazla iş tatmini sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Amos ve diğerleri (2005) 44 hemşire ile yaptıkları çalışmada iş tatmini ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Frone ve Major (1998) 93 yönetici hemşire ile yaptıkları çalışmalarında iletişim ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Rad ve Moraes (2009) 950 sağlık çalışanı ile yaptıkları çalışmalarında iş tatmini etkileyen faktörler arasında iletişimin de bulunduğunu belirtmişlerdir. Pizzoli (2013) 22 yönetici hemşire ile yaptığı çalışmada örgütsel iletişimin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sağlık çalışanlarında örgütsel aidiyete yönelik yapılan çalışmalar da mevcuttur. Burns ve diğerleri, (2001) 14 büyük hastanelerde görev yapan doktorlar ile yaptıkları çalışmalarında doktorların örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olan en önemli faktörün yaş olduğunu tespit etmişlerdir. Daha ileri yaşta olan doktorlar daha fazla örgüte bağlılık taşımaktadır. Duygulu (2001) de benzer şekilde Ankara'daki bir hastanede çalışan 83 hemşire ile yaptığı çalışmada sosyo-demografik değişkenler ile bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve yaş ile genel örgüte bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu belirlenmiştir. Çalışmaya göre bağlılığı etkileyen diğer sosyo-demografik değişkenlerin hizmet süresi ve eğitim olduğu tespit edilmiştir.

Örs ve diğerleri (2003) ise Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi, Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi ve Antalya Devlet Hastanesi'nde görev yapan doktor ve hemşirelerin kurumlarına bağlılık derecelerini inceledikleri çalışmalarında doktorların örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının yaşa, cinsiyete, unvana göre değişmediği sonucuna ulaşılmış; hemşirelerin örgütsel bağlılık ile ilgili algılarının ise yaşa ve eğitim düzeyine göre değişkenlik göstermediği tespit edilmiştir. Çalışma ile doktorların örgütsel bağlılık düzeylerinin hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerine göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Durna ve Eren (2005) tarafından Niğde ilinde eğitim ve sağlık sektörlerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının çeşitli demografik unsurlarla kıyaslanmasını hedefledikleri çalışmalarında duygusal ve normatif bağlılığın çalışanların yaşı ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğunu, devam bağlılığı ile çalışanların yaşı arasında bir ilişkinin bulunmadığını belirlemişlerdir. Çalışmada eğitim sektöründe çalışanların sağlık sektöründe çalışanlara kıyasla duygusal ve normatif bağlılık açısından kurumlarına daha bağlı oldukları gözlemlenmiştir. Çalışmada bu durumun genellikle sağlık sektöründeki iş yükü, iş yoğunluğu ve işin niteliği gibi birtakım unsurlar nedeniyle görülebileceği tespit edilmiştir. Duygusal, devama yönelik ve normatif bağlılık ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür. Duygusal bağlılıkla kıdem arasında kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla güçlü bir ilişki olduğu görülmekteyken; kıdem ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık ile çalışanların medeni durumu arasında oldukça güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf bir ilişki bulunurken, devam bağlılığında ise ilişki tespit edilememiştir.

3.1.Araştırmanın Amacı

Günümüzdeki var olan küresel ve yerel rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri geçmişe oranla çok daha zordur. Dolayısıyla örgütler ayakta kalabilmek adına, kendisini oluşturan tüm fonksiyonlara daha fazla önem vermektedir. Şüphesiz, işletmelerin bu yoğun rekabet ortamında sahip olduğu en önemli faktörlerinden biri çalışan faktörüdür. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için çalışanlarının desteğine ihtiyacı vardır. Çalışanların desteğini elde

etmek de ancak başarılı bir iletişim süreci ve yüksek bir aidiyet duygusu ile mümkün olmaktadır. Çalışanları ile doğru örgüt içi iletişim kuran örgütlerin büyümesi ve hedeflerine ulaşması daha kolaydır. Örgüt içi iletişimine önem veren şirketler, çalışanlarının şirketlerine daha bağlı olmasını sağlamaktadırlar. Örgüte aidiyet duygusu hisseden olan ve örgütün hedeflerini bireysel hedefleri olarak benimseyen çalışanlar, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, rekabet avantajı sağlamasında ve karlılık elde etmesinde en büyük yardımcılarıdır. Bu durum temelinde insan hayatı olan sağlık sektöründe daha belirgindir. Sağlık sektöründe çalışanların aidiyetini sağlamak, hem performanslarını artıracak hem de yüksek maliyetli olan çalışanların kurumlardan ayrılmasının önüne geçecektir. Bu durum ise daha kaliteli sağlık hizmetleri ile sonuçlanacaktır. Sağlık personellerinin örgütsel aidiyetini sağlamanın en önemli bileşeni de sağlık kurumlarındaki örgüt içi iletişim sistemlerine ve örgüt içi iletişime verilen önemdir. Bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe örgüt içi iletişimin sağlık sektörü çalışanların aidiyet duygusu üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu sayede örgüt içi iletişim sürecinin, örgütsel aidiyetin alt türleri üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde tespit edilmiş olacaktır.

3.2.Araştırmanın Önemi

Günümüzde örgütlerde birçok alanda büyük adımlar atılmış olmakla birlikte, bu yenilikleri kullanacak insan faktöründe önemli bir değişiklik olmamıştır. Buna ek olarak, son araştırmalar, örgütlerin başarısızlığı arkasındaki en önemli nedenlerin başarısız bir örgüt içi iletişim ve çalışanlardaki düşük örgütsel bağlılık olduğunu göstermektedir (Jules Başyigit, 2006; Erbaş, 2008; Carrière ve Bourque, 2009; Kırac, 2012; Ghiyasvandian ve diğerleri, 2017).

Yapılan birçok çalışmada örgütsel aidiyetin örgüt çalışanlarının devam problemini ortadan kaldırdığı, iş memnuniyetini artırdığı ve örgütsel performansı geliştirdiği görülmüştür. Bu yüzden örgütler bireylerin aidiyetini artırmak ve bireylerin örgüte bağlılığını sağlamak adına girişimlerde bulunmuşlardır. Bazı örgütler personel motivasyonuna odaklanırken, bazı örgütler de örgüt içi iletişim süreçlerinin geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar örgüt içi iletişim süreçlerinin performansı ile örgütsel aidiyet arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Dolayısıyla,

örgütteki bireylerin örgüt içi iletişim süreçlerine odaklanmak, bireylerin örgütsel aidiyet düzeylerini artırabilecektir. Bu araştırma, örgütsel aidiyet ve örgüt içi iletişim alanında yapılan güncel bir çalışma olması bakımından önemlidir. Türk firmalarının iletişim süreçlerinin etkisi ve bu iletişim süreçlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermesi açısından da önem arz etmektedir.

Mal ve hizmet üretilmesinde emek faktörünü oluşturan insan kaynağı organizasyonlarda son derece önemli bir yere sahiptir. Sağlık sektörü gibi yüksek uzmanlaşmaya ihtiyaç duyulan ve emek yoğun ortamlarda çalışanlar örgütlerin temelini oluşturmaktadır. Sağlık kuruluşundaki birimler ve çalışanlar işin yerine getirilmesi aşamasında birbirlerine fonksiyonel olarak bağımlı olmaktadır. Dolayısıyla birimler ve kişiler arasında etkin iletişimin sağlanmasını zorunluluğu bulunmaktadır. Eğer örgütsel iletişim etkin şekilde işlemezse çalışanın iş tatminini azaltarak işin verimli biçimde gerçekleşmesini engellemektedir. Sunulan hizmetin insan sağlığına ile ilgili olduğu göz önüne alındığında, hizmetteki aksamaların neden olacağı sonuçların önemi ortaya çıkmaktadır.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında sağlık kurumlarında örgüt içi iletişim süreçlerinin örgütsel aidiyet üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında nicel yöntemlerden anket kullanılmıştır. Hazırlanan ankette üç bölüm bulunmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler toplanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ve Zwijze-Koning ve De Jong (2007) tarafından yeniden düzenlenmesi yapılan “Örgüt İçi İletişim Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Downs ve Hazen (1977) tarafından ölçeğin güvenilirliği 0.94, Zwijze-Koning ve De Jong (2007) tarafından ölçeğin güvenilirliği 0.75’tir. Bu ölçekte örgüt içi iletişim üstlerle iletişim, yatay iletişim, üst yönetim ile iletişim, iletişim araçlarının kalitesi, örgütsel entegrasyon ve departmanlar arası iletişim alt boyutlarında incelenmiştir. Anketin soruları aşağıdaki gibidir:

Üstlerle İletişim:

- Bir sorunum olduğunda yöneticim bana yardımcı olur.

- Zor bir süreçten geçtiğimde yöneticim bana destek olur.
- Problemim olduğunda yöneticimle iletişim kurabilirim.
- Yöneticime bir şey sormam gerektiği zaman ona kolaylıkla ulaşabilirim.
- Acil meselelerle ilgilenmem gerektiğinde yöneticime erişebilirim.

Yatay İletişim:

- Departmanımda çalışanlar arasında olumlu bir iş atmosferi vardır.
- Eğer istersem iş arkadaşlarımla kişisel meselelerimi konuşabilirim.
- İş arkadaşlarım bana destek olur.

Üst Yönetim ile İletişim:

- Üst yönetim, çalışanların hangi meselelerle uğraştığını bilir.
- Üst yönetim, çalışanların uğraştığı meselelere ilgilidir.
- Üst yönetim ekibi birlikte iyi çalışıyor gözükmemektedir.
- Üst yönetim ekibinin iletişimi belirgin ve özdür.
- Üst yönetim ekibinin iletişimi samimidir.
- Üst yönetim ekibi organizasyonun nereye yönlendirilmesi gerektiğini bilir.
- Benim için üst yönetimin ne yaptığı ve ne üzerinde çalıştığı açık ve anlaşılırdır.

İletişim Araçları Kalitesi:

- Mail ile tarafıma ulaşan bilgiler doğrudur.
- Şirket içinde mail ile iletişim iyi sonuçlar vermektedir.
- Toplantılarda her zaman en güncel organizasyonla ilgili konuları duymaktayım.

Örgütsel Entegrasyon:

- Bu şirkette geleceğim ile ilgili aldığım bilgilerden memnunum.

- Bu şirkette yeni çalışanın katılması veya önemli toplantılar gibi pratik konular hakkında edindiğim bilgilerden memnunum.
- İşverenimden haberlerde yer almayan kritik organizasyon sorunlarını duyma derecemden memnunum.

Departmanlar Arası İletişim:

- Departmanlar arası bilgi paylaşımı yeterlidir.
- Her departman birbirinin işine saygı duyar ve takdir eder.

Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel aidiyet Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Han, Dağlı ve Elçiçek (2018) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin duygusal aidiyet, normatif aidiyet ve devam aidiyeti şeklinde üç alt faktörü bulunmaktadır. Bu boyutlar farklı çalışmalarda doğrulanmıştır (Lee, Allen, Meyer ve Rhee, 2001: 569; Allen ve Meyer, 1996: 253; Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012: 1; Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin ve Sheppard, 2012: 226). Bu üç alt faktöre ait güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.87, 0.79 ve 0.75’tir. Han, Dağlı ve Elçiçek (2018) tarafından yapılan güvenilirlik analizi değeri ise 0.889’dur. Anketin soruları aşağıdaki gibidir:

Duygusal aidiyet:

- Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.
- Kendimi çalıştığım kurumunda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.
- Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.
- Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissedirim.
- Çalıştığım kurum benim için önemlidir.
- Çalışma hayatımın geri kalanında da bu kurumda çalışmak isterim

Devam aidiyeti:

- Alternatifim az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.

- İstesem de şu anki kurumumdan ayrılacak durumda değilim.
- Çalıştığım kurumdan ayrılırsam hayatım maddi ve manevi olarak kötüleş
- Çalıştığım kuruma o kadar çok şey kattım ki, burdan ayrılmayı düşünemiyorum.
- Çalıştığım kurumda mecburiyetten çalışıyorum.
- Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, iş bulma imkanım sınırlı olur.

Normatif aidiyet:

- Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.
- Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.
- Çalıştığım kurumdan ayrılmak bana kendimi suçlu hissettirir.
- Çalıştığım kurumdaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurumdan ayrılamıyorum.
- Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.

3.4.Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen ve test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₀: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin örgütsel aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H₁: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin örgütsel aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma kapsamında geliştirilen ve test edilecek alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₀: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin duygusal aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H₁: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin duygusal aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H_0 : Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin normatif aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H_1 : Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin normatif aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_0 : Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin devam aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H_1 : Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin devam aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul'da çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. TÜİK'in 2018 verilerine göre İstanbul'da 147.652 sağlık personeli görev yapmaktadır. Örneklem seçimi tesadüfi örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. İstanbul'da 25 adet ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmeti veren kurumda anket uygulanmıştır. 203 kişinin katılımı sonucunda oluşan ankete yapılan Cronbach's Alpha testinde anketin genel tutarlılığı 0.941 tespit edilmiştir. Anketin genel tutarlılığı yüksek olduğu için anketin analizi bu örneklem üzerinden tamamlanmıştır.

3.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya ait sınırlılıklar aşağıdaki gibidir:

- Araştırma 2020 yılının Ocak – Nisan ayları arasında yapılmıştır. Farklı zaman diliminde yapılabilecek araştırmalar, başka sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.
- Araştırma internet ortamında hazırlanan bir anketle yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmaya katılanların gerçek düşünceleri yansıttığı varsayılmıştır. Aynı kitle ile yapılacak farklı bir çalışma, benzer sonuçları doğurmayabilir.

3.7.Araştırma Bulguları

Bu bölümde anket yolu ile elde edilen veriler yorumlanmış ve hipotezler test edilmiştir.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde anket yolu ile elde edilen verilerin demografik analizi yapılmış yorumlanmıştır.

Tablo Error! No text of specified style in document..1: Ankete katılanların cinsiyet istatistikleri

Cinsiyet	Sayı	Oran
Erkek	69	33,99%
Kadın	134	66,01%
Genel Toplam	203	100,00%

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde yüzde 66'lık kısmının kadın, yüzde 34'lük kısmının ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..2: Ankete katılanların yaş istatistikleri

Yaş Aralığı	Sayı	Oran
18-24	10	4,93%
25-34	54	26,60%
35-44	106	52,22%
45-54	28	13,79%
55+	5	2,46%
Genel Toplam	203	100,00%

Araştırmaya katılanların yaş aralıkları incelendiğinde yüzde 52'lik kısmının 35-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yüzde 26,6'lık oranla 25-34 yaş grubu ağırlığı en yüksek ikinci yaş grubudur. Ardından yüzde 13,79 ile 45-54 yaş grubu ve yüzde 4,93

ile 18-24 yaş grubu gelmektedir. 55+ yaş grubunun ağırlığı ise yüzde 2,46'tür. Araştırmanın yüzde 66'sını 25-44 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..**3:** Ankete katılanların medeni durum istatistikleri

Medeni Durum	Sayı	Oran
Bekar	60	29,56%
Evli	143	70,44%
Genel Toplam	203	100,00%

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde yüzde 70,44'ünün evli, yüzde 29,56'sının ise bekar olduğu görülmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..**4:** Ankete katılanların eğitim durumu istatistikleri

Eğitim Durumu	Sayı	Oran
İlköğretim	3	1,48%
Lise	24	11,82%
Lisans	138	67,98%
Yüksek lisans ve üzeri	38	18,72%
Genel Toplam	203	100,00%

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde yüzde 68'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yüzde 18,72'si yüksek lisans ve üzeri dereceye sahipken, yüzde 11,82'si lise mezunudur. Araştırmaya katılanların yüzde 1,48'i ise ilköğretim mezunudur.

Tablo Error! No text of specified style in document..**5:** Ankete katılanların gelir durumu istatistikleri

Gelir Düzeyi	Sayı	Oran
0 – 2.000 TL	4	1,97%
2.001 – 4.000 TL	43	21,18%

4.001 – 6.000 TL	111	54,68%
6.000 TL’den fazla	45	22,17%
Genel Toplam	203	100,00%

Araştırmaya katılanların gelir durumları incelendiğinde, katılımcılarının yüzde 54,68’inin gelirlerinin 4.001 ile 6.000 TL arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yüzde 22,17’sinin ise geliri 6.000 TL’den yüksektir. 2.000 TL ile 4.000 TL arası geliri olan katılımcıların oranı yüzde 21,18’ken, geliri 2.000 TL’den düşük olanların oranı ise yüzde 1,97’dir.

Tablo Error! No text of specified style in document..6: Ankete katılanların çalışma süresi istatistikleri

Sektör	Sayı	Oran
1 yıldan az	6	2,96%
1 – 3 yıl	38	18,72%
4 – 6 yıl	28	13,79%
7 – 9 yıl	33	16,26%
10 yıldan fazla	98	48,28%
Genel Toplam	203	100,00%

Araştırmaya katılanların kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların yüzde 48,28’inin kurumlarında en az 10 yıldır çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların yüzde 16,26’sı 7-9 yıl arası kurumlarında görev yaparken, yüzde 13,79’u da kurumlarında 4-6 yıl arasında görev yapmıştır. Kurumlarında 1-3 yıl arası görev yapanların oranı yüzde 18,72 iken, kurumlarında 1 yıldan az görev yapanların oranları ise yüzde 2,96’dır.

3.7.2. Ankete Verilen Cevapların İç Tutarlılıkları

Anketin analizine geçilmeden önce anketin ve ölçeklerin iç tutarlılık oranı hesaplanmıştır. İç tutarlılık, ankete verilen cevapların birbiriyle çelişkili olmadığını

göstermektedir. Bu yüzden bu oran ne kadar yüksek olursa, ankete verilen cevaplar o derece tutarlıdır demek mümkündür. Anket içi tutarlılığı hesaplamak için yaygın kullanılan yöntemlerden biri Cronbach alfa katsayısıdır.

Tablo Error! No text of specified style in document..**7:** Anketin genel tutarlılığı

Cronbach's Alpha	İncelenen Birim Sayısı
0,941	9

Yukarıdaki tabloda anketin genel tutarlılığı 9 alt boyuta göre 0,941 olarak tespit edilmiştir. Bu oran yüksek düzeyde tutarlılık anlamına gelmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..**8:** Anketin örgüt içi iletişim ölçeği tutarlılığı

Cronbach's Alpha	İncelenen Birim Sayısı
0,952	6

Yukarıdaki tabloda örgüt içi iletişim ölçeği genel tutarlılığı 6 alt boyuta göre 0,952 olarak tespit edilmiştir. Bu oran yüksek düzeyde tutarlılık anlamına gelmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..**9:** Anketin örgütsel aidiyet ölçeği tutarlılığı

Cronbach's Alpha	İncelenen Birim Sayısı
0,776	3

Yukarıdaki tabloda örgütsel aidiyet ölçeği genel tutarlılığı 3 alt boyuta göre 0,776 olarak tespit edilmiştir. Bu oran yüksek düzeyde tutarlılık anlamına gelmektedir.

3.7.3. Örgüt İçi İletişim Ölçeğine Verilen Cevapların Analizi

Örgüt içi iletişimi ölçmek adına Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ve Zwijze-Koning ve De Jong (2007) tarafından yeniden düzenlemesi yapılan “Örgüt İçi İletişim Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte örgüt içi iletişim üstlerle iletişim, yatay iletişim, üst yönetim ile iletişim, iletişim araçlarının kalitesi, örgütsel entegrasyon ve departmanlar arası iletişim alt boyutlarında incelenmiştir.

Araştırma kapsamında örgütsel iletişim ölçeğine yönelik faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..10: Örgüt içi iletişim ölçeği faktör ortalamaları

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif %
1	11,998	52,165	52,165	11,998	52,165	52,165	8,638	37,557	37,557
2	3,251	14,136	66,301	3,251	14,136	66,301	4,417	19,203	56,760
3	1,609	6,995	73,296	1,609	6,995	73,296	3,803	16,536	73,296

Örgüt içi iletişim ölçeğine ilişkin faktör ortalamaları yukarıda sunulmuştur. Buna göre yapılan faktör analizi sonucunda örgüt içi iletişim ölçeği 3 alt faktör altında toplanmış olup, ölçek ölçülmeye çalışılan özelliğin yüzde 73,29’unu ölçmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..11: Örgüt içi iletişim ölçeği faktör analizi sonuçları

SORU İFADESİ	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3
Bir sorunum olduğunda yöneticim bana yardımcı olur.		0,71	
Zor bir süreçten geçtiğimde yöneticim bana destek olur.		0,81	
Problemim olduğunda yöneticimle iletişim kurabilirim.		0,85	
Yöneticime bir şey sormam gerektiği zaman ona kolaylıkla ulaşabilirim.		0,85	
Acil meselelerle ilgilenmem gerektiğinde yöneticime erişebilirim.		0,79	
Departmanımda çalışanlar arasında olumlu bir iş atmosferi vardır.	0,86		
Eğer istersem iş arkadaşlarımla kişisel meselelerimi konuşabilirim.	0,85		
İş arkadaşlarım bana destek olur.	0,88		
Üst yönetim, çalışanların hangi meselelerle uğraştığını bilir.	0,88		
Üst yönetim, çalışanların uğraştığı meselelere ilgilidir.	0,86		
Üst yönetim ekibi birlikte iyi çalışıyor gözükmektedir.	0,89		
Üst yönetim ekibinin iletişimi belirgin ve özdür.			0,73
Üst yönetim ekibinin iletişimi samimidir.			0,82
Üst yönetim ekibi organizasyonun nereye yönlendirilmesi gerektiğini bilir.			0,80
Benim için üst yönetimin ne yaptığı ve ne üzerinde çalıştığı açık ve anlaşılabilir.	0,70		
Mail ile tarafıma ulaşan bilgiler doğrudur.			0,75
Şirket içinde mail ile iletişim iyi sonuçlar vermektedir.			0,76
Toplantılarda her zaman en güncel organizasyonla ilgili konuları duymaktayım.	0,86		

Bu şirkette geleceğim ile ilgili aldığım bilgilerden memnunum.	0,70		
Bu şirkette yeni çalışanın katılması veya önemli toplantılar gibi pratik konular hakkında edindiğim bilgilerden memnunum.	0,63		
İşverenimden haberlerde yer almayan kritik organizasyon sorunlarını duyma derecemden memnunum.	0,47		
Departmanlar arası bilgi paylaşımı yeterlidir.			0,51
Her departman birbirinin işine saygı duyar ve takdir eder.	0,77		

Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ölçekte her ne kadar 6 boyut kullanılmışsa da yapılan faktör analizinde örgüt içi iletişim ölçeği üç alt boyuta indirgenmiştir.

Tablo Error! No text of specified style in document..112: Örgüt içi iletişim ölçeği faktör analizi sonucunda oluşan yeni boyutlar

Yeni Boyut	Eski Boyut	Soru No	Soru
İş Ortamında İletişim	Yatay İletişim	6	Departmanımda çalışanlar arasında olumlu bir iş atmosferi vardır.
	Yatay İletişim	7	Eğer istersem iş arkadaşlarımla kişisel meselelerimi konuşabilirim.
	Yatay İletişim	8	İş arkadaşlarım bana destek olur.
	Üst Yönetimle İletişim	9	Üst yönetim, çalışanların hangi meselelerle uğraştığını bilir.
	Üst Yönetimle İletişim	10	Üst yönetim, çalışanların uğraştığı meselelere ilgilidir.
	Üst Yönetimle İletişim	11	Üst yönetim ekibi birlikte iyi çalışıyor gözükmemektedir.
	Üst Yönetimle İletişim	15	Benim için üst yönetimin ne yaptığı ve ne üzerinde çalıştığı açık ve anlaşılabilir.
	İletişim Araçları Kalitesi	18	Toplantılarda her zaman en güncel organizasyonla ilgili konuları duymaktayım.
	Örgütsel Entegrasyon	19	Bu şirkette geleceğim ile ilgili aldığım bilgilerden memnunum.
	Örgütsel Entegrasyon	20	Bu şirkette yeni çalışanın katılması veya önemli toplantılar gibi pratik konular hakkında edindiğim bilgilerden memnunum.
	Örgütsel Entegrasyon	21	İşverenimden haberlerde yer almayan kritik organizasyon sorunlarını duyma derecemden memnunum.
Üstlerle İletişim	Departmanlar Arası İletişim	23	Her departman birbirinin işine saygı duyar ve takdir eder.
	Üstlerle İletişim	1	Bir sorunum olduğunda yöneticim bana yardımcı olur.
	Üstlerle İletişim	2	Zor bir süreçten geçtiğimde yöneticim bana destek olur.
	Üstlerle İletişim	3	Problemim olduğunda yöneticimle iletişim kurabilirim.
	Üstlerle İletişim	4	Yöneticime bir şey sormam gerektiği zaman ona kolaylıkla ulaşabilirim.

	Üstlerle İletişim	5	Acil meselelerle ilgilenmem gerektiğinde yöneticime erişebilirim.
Üst Yönetimle İletişim	Üst Yönetimle İletişim	12	Üst yönetim ekibinin iletişimi belirgin ve özündür.
	Üst Yönetimle İletişim	13	Üst yönetim ekibinin iletişimi samimidir.
	Üst Yönetimle İletişim	14	Üst yönetim ekibi organizasyonun nereye yönlendirilmesi gerektiğini bilir.
	İletişim Araçları Kalitesi	16	Mail ile tarafıma ulaşan bilgiler doğrudur.
	İletişim Araçları Kalitesi	17	Şirket içinde mail ile iletişim iyi sonuçlar vermektedir.
	Departmanlar Arası İletişim	22	Departmanlar arası bilgi paylaşımı yeterlidir.

Üstlerle iletişim alt boyutunun tamamen, üst yönetimle iletişim alt boyutunun ise kısmen aynı kaldığı tespit edilmiştir. Buna karşılık yatay iletişim, iletişim araçları kalitesi, örgütsel entegrasyon ve departmanlar arası iletişim alt boyutlarının iç içe geçtiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda “iş ortamında iletişim” boyutunda bu değerler ele alınmıştır.

Örgüt içi iletişim ölçeğine verilen cevaplar bu yeni boyutlar ekseninde incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..13: Örgüt içi iletişim ölçeği iş ortamında iletişim alt boyutuna verilen cevapların analizi

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Departmanımda çalışanlar arasında olumlu bir iş atmosferi vardır.	22	28	40	79	34
Eğer istersem iş arkadaşlarımla kişisel meselelerimi konuşabilirim.	23	22	38	83	37
İş arkadaşlarım bana destek olur.	23	17	32	91	40
Üst yönetim, çalışanların hangi meselelerle uğraştığını bilir.	27	42	42	70	22
Üst yönetim, çalışanların uğraştığı meselelere ilgilidir.	30	38	55	58	22
Üst yönetim ekibi birlikte iyi çalışıyor gözükmektedir.	24	35	49	75	20
Benim için üst yönetimin ne yaptığı ve ne üzerinde çalıştığı açık ve anlaşılabilir.	20	49	47	68	19
Toplantılarda her zaman en güncel organizasyonla	20	42	50	66	25

ilgili konuları duymaktayım.					
Bu şirkette yeni çalışanın katılması veya önemli toplantılar gibi pratik konular hakkında edindiğim bilgilerden memnunum.	21	39	45	76	22
İşverenimden haberlerde yer almayan kritik organizasyon sorunlarını duyma derecemden memnunum.	24	40	50	64	25
Her departman birbirinin işine saygı duyar ve takdir eder.	24	42	52	61	24

İş ortamında iletişim boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların iş arkadaşlarıyla ve üst yönetimle ilişkilerinin pozitif olduğu görülmektedir. Çalışanlar özellikle iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanında bireylerin bulunduğu iş ortamının da pozitif olduğu görülmektedir. Ancak departmanlar arası iletişimin bireylerin iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan iletişimi kadar olumlu olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo Error! No text of specified style in document..14: Örgüt içi iletişim ölçeği iş ortamında iletişim alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi

Grup	Değişken	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	3,20
	Kadın	3,21
Yaş	18-24	3,17
	25-34	3,17
	35-44	3,31
	45-54	2,89
	55+	3,31
Medeni Durum	Bekar	3,22
	Evli	3,20
Eğitim Durumu	İlköğretim	3,09
	Lise	3,13
	Lisans	3,25
	Yüksek lisans ve üzeri	3,11
Gelir	0 – 2.000 TL	2,80
	2.001 – 4.000 TL	3,05
	4.001 – 6.000 TL	3,26

	6.000 TL'den fazla	3,25
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,08
	1 – 3 yıl	3,14
	4 – 6 yıl	3,35
	7 – 9 yıl	3,25
	10 yıldan fazla	3,19

İş ortamında iletişim boyutuna verilen cevaplar demografik bazda ele alındığında ise cinsiyetler ve medeni durumlar açısından benzer cevaplar olduğu görülmektedir. Yaş grubunda ise genel olarak iş ortamında iletişim sorularına verilen cevapların, yaş oranı arttıkça “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Eğitim durumunda genel olarak iş ortamında iletişim sorularına verilen cevapların, eğitim düzeyi yükseldikçe “kararsızım” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Gelir düzeyinde ise gelir düzeyinin artmasıyla cevapların “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise 7. yıla cevapların “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülürken, 7. yıldan sonra cevapların “kararsızım” düzeyine yaklaştığı görülmektedir.

Örgüt içi iletişim ölçeğinin tespit edilen ikinci boyutu olan üstlerle iletişim boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..12: Örgüt içi iletişim ölçeği üstlerle iletişim alt boyutuna verilen cevapların analizi

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bir sorunum olduğunda yöneticim bana yardımcı olur.	17	38	34	85	29
Zor bir süreçten geçtiğimde yöneticim bana destek olur.	17	34	47	72	33
Problemim olduğunda yöneticimle iletişim kurabilirim.	21	27	28	89	38
Yöneticime bir şey sormam gerektiği zaman ona kolaylıkla ulaşabilirim.	19	32	30	80	42
Acil meselelerle ilgilenmem	19	29	32	81	42

gerektiğinde yöneticime erişebilirim.				
---	--	--	--	--

Üstlerle iletişim verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinin pozitif olduğu görülmektedir. Çalışanlar problem olduğunda yöneticileriyle görüştüğü ve iletişim kurmakta zorlanmadığı görülmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..16: Üstlerle iletişim alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi

Grup	Değişken	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	3,41
	Kadın	3,43
Yaş	18-24	3,48
	25-34	3,39
	35-44	3,53
	45-54	3,14
	55+	3,04
Medeni Durum	Bekar	3,43
	Evli	3,42
Eğitim Durumu	İlköğretim	2,93
	Lisans	3,31
	Lise	3,49
	Yüksek lisans ve üzeri	3,29
Gelir	0 – 2.000 TL	3,15
	2.001 – 4.000 TL	3,13
	4.001 – 6.000 TL	3,49
	6.000 TL'den fazla	3,56
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,30
	1 – 3 yıl	3,45

4 – 6 yıl	3,51
7 – 9 yıl	3,39
10 yıldan fazla	3,41

Üstlerle iletişim boyutuna verilen cevaplar demografik bazda ele alındığında ise cinsiyetler ve medeni durumlar açısından benzer cevaplar olduğu görülmektedir. Yaş grubunda ise verilen cevapların, yaş oranı arttıkça “kararsızım” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Eğitim durumunda genel olarak iş ortamında iletişim sorularına verilen cevapların, eğitim düzeyi yükseldikçe “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Ancak yüksek lisans eğitim düzeyine sahip katılımcılarda verilen cevaplar “kararsızım” düzeyine yaklaşmaktadır. Gelir düzeyinde ise gelir düzeyinin artmasıyla cevapların “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise 7. yılda kadar cevapların “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülürken, 7. yıldan sonra cevapların “kararsızım” düzeyine yaklaştığı görülmektedir.

Örgüt içi iletişim ölçeğinin tespit edilen üçüncü boyutu olan üst yönetim ile iletişim boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..13: Örgüt içi iletişim ölçeği üst yönetimle iletişim alt boyutuna verilen cevapların analizi

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üst yönetim ekibinin iletişimi belirgin ve özdür.	30	39	50	65	19
Üst yönetim ekibinin iletişimi samimidir.	31	44	51	56	21
Üst yönetim ekibi organizasyonun nereye yönlendirilmesi gerektiğini bilir.	23	43	43	74	20
Mail ile tarafıma ulaşan bilgiler doğrudur.	19	27	28	91	38
Şirket içinde mail ile iletişim iyi sonuçlar vermektedir.	18	32	29	85	39

Bu şirkette geleceğim ile ilgili aldığım bilgilerden memnunum.	22	37	52	66	26
Departmanlar arası bilgi paylaşımı yeterlidir.	29	42	51	62	19

Üst yönetimle (şirket sahibi, patronu) iletişim verilen cevaplar incelendiğinde üst yönetimin çalışanlarla olan ilişkilerinin pozitif olduğu görülmektedir. Özellikle maille bilgilendirilmelerle kurulan iletişime olan memnuniyet yüksek gözükmemektedir.



Tablo Error! No text of specified style in document..14: Üst yönetimle iletişim alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi

Grup	Değişken	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	3,18
	Kadın	3,18
Yaş	18-24	3,16
	25-34	3,16
	35-44	3,27
	45-54	2,84
	55+	3,40
Medeni Durum	Bekar	3,16
	Evli	3,19
Eğitim Durumu	İlköğretim	3,29
	Lise	3,14
	Lisans	3,23
	Yüksek lisans ve üzeri	3,03
Gelir	0 – 2.000 TL	3,18
	2.001 – 4.000 TL	3,02

	4.001 – 6.000 TL	3,25
	6.000 TL’den fazla	3,17
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,12
	1 – 3 yıl	3,09
	4 – 6 yıl	3,28
	7 – 9 yıl	3,32
	10 yıldan fazla	3,14

Üst yönetimle iletişim boyutuna verilen cevaplar demografik bazda ele alındığında ise cinsiyetler ve medeni durumlar açısından benzer cevaplar olduğu görülmektedir. Yaş grubunda ise verilen cevapların, yaş oranı arttıkça “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Eğitim durumunda genel olarak iş ortamında iletişim sorularına verilen cevapların, eğitim düzeyi yükseldikçe “kararsızım” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Ancak ilköğretim eğitim düzeyine sahip katılımcılarda verilen cevaplar “katılıyorum” düzeyine yaklaşmaktadır. Gelir düzeyinde ise gelir düzeyinin artmasıyla cevapların “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülmüştür. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise 7. yıla cevapların “katılıyorum” düzeyine yaklaştığı görülürken, 7. yıldan sonra cevapların “kararsızım” düzeyine yaklaştığı görülmektedir.

3.7.4. Örgütsel Aidiyet Ölçeğine Verilen Cevapların Analizi

Örgütsel aidiyetin ölçümü için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Han, Dağlı ve Elçiçek (2018) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin duygusal aidiyet, normatif aidiyet ve devam aidiyeti şeklinde üç alt faktörü bulunmaktadır. Araştırma kapsamında örgütsel aidiyet ölçeğine yönelik faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..**19:** Örgütsel aidiyet ölçeği faktör ortalamaları

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi %	Kümülatif %

1	12,952	71,954	71,954	12,952	71,954	71,954	5,830	32,387	32,387
2	1,205	6,693	78,647	1,205	6,693	78,647	5,604	31,131	63,519
3	0,845	4,697	83,344	,845	4,697	83,344	3,569	19,825	83,344

Örgütsel aidiyet ölçeğine ilişkin faktör ortalamaları yukarıda sunulmuştur. Buna göre yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel aidiyet ölçeği 3 alt faktör altında toplanmış olup; ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin yüzde 83,34'ünü ölçmektedir.



Tablo Error! No text of specified style in document..**20:** Örgütsel aidiyet ölçeği faktör analizi sonuçları

SORU İFADESİ	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	0,85		
Kendimi çalıştığım kurumunda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,87		
Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	0,90		
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissederim.	0,87		
Çalıştığım kurum benim için önemlidir.	0,86		
Çalışma hayatımın geri kalanında da bu kurumda çalışmak isterim	0,79		
Alternatifim az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum		0,77	

İstesem de şu anki kurumumdan ayrılacak durumda değilim.		0,84	
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam hayatım maddi ve manevi olarak kötüleş		0,82	
Çalıştığım kuruma o kadar çok şey kattım ki, burdan ayrılmayı düşünemiyorum.		0,84	
Çalıştığım kurumda mecburiyetten çalışıyorum.		0,86	
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, iş bulma imkanım sınırlı olur.		0,88	
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.			0,86
Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmayı düşünmüyorum.			0,90
Çalıştığım kurumdan ayrılmak bana kendimi suçlu hissettirir.			0,87
Çalıştığım kurumdaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurumdan ayrılamıyorum.			0,84
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.			0,81
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			0,83

Örgütsel aidiyet ölçeğine verilen cevaplar ile ortaya çıkan boyutların, önceki çalışmalarla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Örgütsel aidiyet ölçeğine verilen cevaplar boyutlar ekseninde incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..2115: Örgütsel aidiyet ölçeği duygusal bağlılık alt boyutuna verilen cevapların analizi

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	24	42	52	61	24
Kendimi çalıştığım kurumunda ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	19	27	34	69	54

Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	18	32	33	70	50
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissederim.	18	32	23	76	54
Çalıştığım kurum benim için önemlidir.	20	25	27	81	50
Çalışma hayatımın geri kalanında da bu kurumda çalışmak isterim	16	21	18	80	68

Duygusal aidiyet alt boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bireylerin kurumlarıyla özdeşleştirdikleri ve örgütte çalışmaya devam etmek istedikleri görülmektedir. Duygusal aidiyet demografi açısından incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..22: Örgütsel aidiyet ölçeği duygusal bağlılık alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi

Grup	Değişken	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	3,20
	Kadın	3,21
Yaş	18-24	3,17
	25-34	3,17
	35-44	3,31
	45-54	2,89
	55+	3,31
Medeni Durum	Bekar	3,22
	Evli	3,20
Eğitim Durumu	İlköğretim	3,09

	Lise	3,13
	Lisans	3,25
	Yüksek lisans ve üzeri	3,11
Gelir	0 – 2.000 TL	2,80
	2.001 – 4.000 TL	3,05
	4.001 – 6.000 TL	3,26
	6.000 TL’den fazla	3,25
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,08
	1 – 3 yıl	3,14
	4 – 6 yıl	3,35
	7 – 9 yıl	3,25
	10 yıldan fazla	3,19

Duygusal aidiyetin cinsiyete ve medeni duruma göre çok az farklılaştığı görülmektedir. 45-54 yaş grubunda en düşük olan duygusal bağlılık, 35-44 ve 55+ yaş grubunda yüksektir. Eğitim durumu açısından lisans düzeyine kadar yükselen duygusal bağlılık, lisans üzeri derecelere sahip çalışanlarda düşmektedir. Gelir açısından bakıldığında ise gelir düzeyi arttıkça duygusal aidiyetin azaldığı görülmektedir. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise duygusal aidiyetin 7. yıla kadar arttığı, ardından azaldığı görülmektedir.

Devam aidiyeti boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..23: Örgütsel aidiyet ölçeği devam aidiyeti alt boyutuna verilen cevapların analizi

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Alternatifim az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum	18	28	37	61	59
İstesem de şu anki kurumumdan ayrılacak	31	43	39	56	34

durumda değilim.					
Çalıştığım kurumdan ayrılırsam hayatım maddi ve manevi olarak kötüleşir.	33	48	26	58	38
Çalıştığım kuruma o kadar çok şey kattım ki, burdan ayrılmayı düşünemiyorum.	26	41	40	65	31
Çalıştığım kurumda mecburiyetten çalışıyorum.	22	36	44	66	35
Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, iş bulma imkanım sınırlı olur.	58	56	37	33	19

Devam aidiyeti alt boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bireylerin sadece “Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, iş bulma imkanım sınırlı olur.” sorusuna katılmadığı görülmüştür. Bireylerin örgütlerine maddi nedenlerden ötürü duyduğu bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Devam aidiyeti demografi açısından incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..24: Örgütsel aidiyet ölçeği devam aidiyeti alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi

Grup	Değişken	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	3,41
	Kadın	3,43
Yaş	18-24	3,48
	25-34	3,39
	35-44	3,53
	45-54	3,14
	55+	3,04
Medeni Durum	Bekar	3,43

	Evli	3,42
Eğitim Durumu	İlköğretim	2,93
	Lise	3,31
	Lisans	3,49
	Yüksek lisans ve üzeri	3,29
Gelir	0 – 2.000 TL	3,15
	2.001 – 4.000 TL	3,13
	4.001 – 6.000 TL	3,49
	6.000 TL’den fazla	3,56
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,30
	1 – 3 yıl	3,45
	4 – 6 yıl	3,51
	7 – 9 yıl	3,39
	10 yıldan fazla	3,41

Devam aidiyetinin cinsiyete ve medeni duruma göre çok az farklılaştığı görülmektedir. 35-44 yaş grubunda en yüksek olan devam aidiyeti, 35-44 yaşından sonra düşmektedir. Eğitim durumu açısından lisans düzeyine kadar yükselen devam aidiyeti, lisans üzeri derecelere sahip çalışanlarda düşmektedir. Gelir açısından bakıldığında ise gelir düzeyi arttıkça devam aidiyetinin arttığı görülmektedir. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise duygusal aidiyetin 7. yıla kadar arttığı, ardından azaldığı görülmektedir.

Normatif aidiyet boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..25: Örgütsel aidiyet ölçeği normatif aidiyet alt boyutuna verilen cevapların analizi

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	35	59	42	49	18
Benim için avantajlı olsa da çalıştığım kurumdan şu anda	17	26	32	63	65

ayrılmayı düşünmüyorum.					
Çalıştığım kurumdan ayrılmak bana kendimi suçlu hissettirir.	21	35	27	69	51
Çalıştığım kurumdaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurumdan ayrılamıyorum.	39	50	40	44	30
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	40	59	41	40	23
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	32	50	53	42	26
Üst yönetim ekibinin iletişimi belirgin ve özdür.	19	36	37	70	41

Normatif aidiyet alt boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde bağıllık düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bireylerin kurumda çalışmakta bir zorunluluk hissetmediği halde çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Bunun nedeninin de bireylerin çalıştığı kurumdan ayrılmanın kendini suçlu hissettireceği düşüncesidir. Normatif aidiyet demografi açısından incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo Error! No text of specified style in document..26: Örgütsel aidiyet ölçeği normatif aidiyet alt boyutuna verilen cevapların demografik analizi

Grup	Değişken	Ortalama
Cinsiyet	Erkek	3,18
	Kadın	3,18
Yaş	18-24	3,16
	25-34	3,16
	35-44	3,27
	45-54	2,84

	55+	3,40
Medeni Durum	Bekar	3,16
	Evli	3,19
Eğitim Durumu	İlköğretim	3,29
	Lise	3,14
	Lisans	3,23
	Yüksek lisans ve üzeri	3,03
Gelir	0 – 2.000 TL	3,18
	2.001 – 4.000 TL	3,02
	4.001 – 6.000 TL	3,25
	6.000 TL’den fazla	3,17
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3,12
	1 – 3 yıl	3,09
	4 – 6 yıl	3,28
	7 – 9 yıl	3,32
	10 yıldan fazla	3,14

Normatif aidiyetin cinsiyete ve medeni duruma göre çok az farklılaştığı görülmektedir. 55+ yaş grubunda en yüksek olan devam aidiyeti, yaş arttıkça düşen bir eğilim izlemektedir. Eğitim durumu açısından incelendiğinde ise eğitim düzeyi yükseldikçe düşen bir grafik çizmektedir. Gelir açısından bakıldığında ise gelir düzeyi arttıkça normatif aidiyetin arttığı görülmektedir. Benzer şekilde gelir düzeyi 2.000 TL’nin altındaki bireylerde de normatif bağlılık yüksek tespit edilmiştir. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise duygusal aidiyetin 7. yıla kadar arttığı, ardından azaldığı görülmektedir.

3.7.5. Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Aidiyet Duygusuna Etkisi

Hipotezlerin test edileceği yöntemi belirlemek için öncelikle normallik testi yapılmıştır. Verilerin dağılımının normal olup olmamasına göre, analiz yöntemleri farklılık göstermektedir. Normallik testi için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: %95 güvenle veriler normal dağılımlıdır.

H₁:%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir.

Tablo Error! No text of specified style in document..**27**: Normallik testi sonuçları

	CINSİYET	Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.
Örgüt İçi İletişim	Erkek	,958	138	,000
	Kadın	,956	268	,000
Örgütsel Aidiyet	Erkek	,968	138	,003
	Kadın	,949	268	,000

Normallik testi sonuçlarına göre, sig. değerleri 0,05'ten küçüktür. Bu durumda H₀ hipotezi reddedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, veriler normal dağılımlı değildir. Bu yüzden hipotezlerin testi için parametrik olmayan yöntemlerden Spearman yöntemi kullanılmıştır.

- H₀: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin örgütsel aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H₁: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin örgütsel aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo Error! No text of specified style in document..**28**: Örgüt içi iletişim ile örgütsel aidiyet ilişkisi

			Örgüt İçi İletişim	Örgütsel Aidiyet
Spearman's rho	Örgüt İçi İletişim	Correlation Coefficient	1,000	,634
		Sig. (2-tailed)	.	,000

		N	406	406
	Örgütsel Aidiyet	Correlation Coefficient	,634	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	406	406

Yukarıdaki korelasyon tablosunda sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için korelasyon ilişkisi anlamlı kabul edilmektedir. Bu kapsamda sağlık kurumlarında örgüt içi iletişim ile sağlık personelinin örgütsel aidiyeti arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. H_0 hipotezi reddedilmektedir.

- H_0 : Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin duygusal aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H_1 : Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin duygusal aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo Error! No text of specified style in document..29: Örgüt içi iletişim ile duygusal aidiyet ilişkisi

			Örgüt İçi İletişim	Duygusal Aidiyet
Spearman's rho	Örgüt İçi İletişim	Correlation Coefficient	1,000	,682
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	406	406
	Duygusal Aidiyet	Correlation Coefficient	,682	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	406	406

Yukarıdaki korelasyon tablosunda sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için korelasyon ilişkisi anlamlı kabul edilmektedir. Bu kapsamda sağlık kurumlarında örgüt içi iletişim ile sağlık personelinin duygusal aidiyeti arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki genel örgütsel bağlılıktan daha yüksektir. H_0 hipotezi reddedilmektedir.

- H₀: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin devam aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H₁: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin devam aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo Error! No text of specified style in document..**30**: Örgüt içi iletişim ile devam aidiyeti ilişkisi

			Örgüt İçi İletişim	Devam Aidiyeti
Spearman's rho	Örgüt İçi İletişim	Correlation Coefficient	1,000	,220
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	406	406
	Devam Aidiyeti	Correlation Coefficient	,220	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	406	406

Yukarıdaki korelasyon tablosunda sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için korelasyon ilişkisi anlamlı kabul edilmektedir. Bu kapsamda sağlık kurumlarında örgüt içi iletişim ile sağlık personelinin devam aidiyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki genel örgütsel bağlılıktan ve duygusal bağlılıktan daha düşüktür. H₀ hipotezi reddedilmektedir.

- H₀: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin normatif aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
- H₁: Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin normatif aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo Error! No text of specified style in document..**31**: Örgüt içi iletişim ile normatif aidiyet ilişkisi

			Örgüt İçi İletişim	Normatif Aidiyet
Spearman's rho	Örgüt İçi İletişim	Correlation Coefficient	1,000	,653
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	406	406
	Normatif Aidiyet	Correlation Coefficient	,653	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	406	406

Yukarıdaki korelasyon tablosunda sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için korelasyon ilişkisi anlamlı kabul edilmektedir. Bu kapsamda sağlık kurumlarında örgüt içi iletişim ile sağlık personelinin normatif aidiyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki genel örgütsel aidiyetten ve devam aidiyetinden yüksek ancak duygusal aidiyetten düşüktür. H0 hipotezi reddedilmektedir.

Örgütsel aidiyetin cinsiyete bağlı olarak farklılaşma durumunu tespit etmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Mann Whitney U testinin kullanılmasının nedeni, verilerin normal dağılıma sahip olmamasıdır. Mann Whitney U testine yönelik hipotez aşağıdaki gibidir:

- H₀: Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık cinsiyete bağlı olarak değişmemektedir.
- H₁: Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..32: Örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ORGUTSEL_AIDIYET is the same across categories of CINSIYET.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,622	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Yapılan Mann Whitney U testine göre, $p=0,622 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel aidiyet cinsiyete bağlı olarak değişmemektedir.

Örgütsel aidiyetin yaşa bağlı olarak farklılaşma durumunu tespit etmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analize yönelik hipotez aşağıdaki gibidir:

- H_0 : Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık yaşa bağlı olarak değişmemektedir.
- H_1 : Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık yaşa bağlı olarak değişmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..33: Örgütsel bağlılığın yaşa göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ORGUTSEL_AIDIYET is the same across categories of YAS.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,471	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Yapılan Mann Whitney U testine göre, $p=0,471 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel aidiyet yaşa bağlı olarak değişmemektedir.

Örgütsel aidiyetin eğitim düzeyine bağlı olarak farklılaşma durumunu tespit etmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analize yönelik hipotez aşağıdaki gibidir:

- H_0 : Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık eğitim düzeyine bağlı olarak değişmemektedir.
- H_1 : Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık eğitim düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..34: Örgütsel bağlılığın eğitim düzeyine göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ORGUTSEL_AIDIYET is the same across categories of EGITIM.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Yapılan Mann Whitney U testine göre, $p=0,029 < 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel aidiyet eğitim durumuna bağlı olarak değişmektedir.

Örgütsel aidiyetin çalışılan sektöre bağlı olarak farklılaşma durumunu tespit etmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analize yönelik hipotez aşağıdaki gibidir:

- H_0 : Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık çalışılan sektöre bağlı olarak değişmemektedir.

- H₁: Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık çalışılan sektöre bağlı olarak değişmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..35: Örgütsel bağlılığın çalışılan sektöre göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ORGUTSEL_AIDIYET is the same across categories of SEKTOR.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Yapılan Mann Whitney U testine göre, $p=0,001 < 0,05$ olduğu için H₀ hipotezi reddedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel aidiyet çalışılan sektöre bağlı olarak değişmektedir.

Örgütsel aidiyetin çalışılan gelir düzeyine bağlı olarak farklılaşma durumunu tespit etmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analize yönelik hipotez aşağıdaki gibidir:

- H₀: Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık gelir düzeyine bağlı olarak değişmemektedir.
- H₁: Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık gelir düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..36: Örgütsel bağlılığın gelir düzeyine göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ORGUTSEL_AIDIYET is the same across categories of GELIR.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Yapılan Mann Whitney U testine göre, $p=0,002 < 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel aidiyet çalışılan gelir düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

Son olarak, örgütsel aidiyetin çalışılan süreye bağlı olarak farklılaşma durumunu tespit etmek için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu analize yönelik hipotez aşağıdaki gibidir:

- H_0 : Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık çalışılan süreye bağlı olarak değişmemektedir.
- H_1 : Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık çalışılan süreye bağlı olarak değişmektedir.

Tablo Error! No text of specified style in document..37: Örgütsel bağlılığın çalışılan süreye göre değişimini gösteren Mann Whitney U testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of ORGUTSEL_AIDIYET is the same across categories of SURE.	Independent Samples Kruskal-Wallis Test	,155	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Yapılan Mann Whitney U testine göre, $p=0,155 > 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel aidiyet çalışılan süreye bağlı olarak değişmemektedir.

SONUÇ

İnsan hayatının temel şartı olan iletişim ihtiyacı yaşamımızın büyük bir bölümünde geçerlidir. İletişim, sözlü, yazılı veya kitle iletişim araçlarıyla gerçekleşmektedir. Örgütler de toplumun bir parçası olarak iletişim süreçlerine ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerde çalışanlar kendileri arasında veya yöneticileriyle iletişim kurmaktadır. Bunun yanında her örgütün bir iç iletişim sistemi mevcuttur. Bu iletişim sürecini doğru uygulamak birçok işletme için önem arz etmektedir çünkü örgütte çalışanlardan en iyi performansı almak ancak iletişim kanalları ve yöntemleri çok iyi yönetildiğinde mümkündür. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel karar alma süreçlerine dahil edilerek geliştirilecek ve iş doyumları artacaktır. Bu nedenle çalışanların devir hızı düşecek ve kurumsal verimlilik artacaktır.

Sağlık alanında ise, sağlık çalışanlarının örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve örgütle entegrasyonu manasını taşıyan örgütsel bağlılığın sağlanması, çalışanların yaptıkları işe ve işyerlerine pozitif duygular hissetmesi manasına gelen iş tatmin seviyelerinin artırılması ve işten ayrılma niyetlerinin düşürülmesi önemli bir unsur halini almıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı olan sağlık çalışanlarının hasta memnuniyetine, hizmet kalitesine ve hastanenin başarısına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Sağlık çalışanlarının örgüte bağlılık seviyelerini etkileyen unsurlar kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlık altında kategorize edilmiştir. Sağlık kurumlarında çalışan personellerin örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olan kişisel faktörlerin başında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve kıdem bulunmaktadır. Örgütsel faktörlerin başında ise örgüt içi iletişim gelmektedir.

Araştırma kapsamında Sağlık Kurumları'nda örgüt içi iletişimin sağlık personelinin örgütsel aidiyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel aidiyet bireyin örgüte ait olma hissini içeren duygusal aidiyet, bireyin maddi ve manevi nedenlerden dolayı işletmeye bağlı olmasını sağlayan devam aidiyeti ve bireyin kendini örgüte zorunlu bağlı hissetmesi sonucu ortaya çıkan normatif aidiyet şeklinde üç farklı boyutta ele alınmıştır. Yapılan faktör analizi de bu boyutları desteklemiştir.

Bunun yanında Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen ve Zwijze-Koning ve De Jong (2007) tarafından yeniden düzenlemesi yapılan “Örgüt İçi İletişim Tatmini Ölçeği” 6 boyut olarak ele alınmış olsa da yapılan faktör analizi sonucunda 3 boyuta indirgenmiştir.

Araştırmanın demografik bilgileri aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmaya katılanların yüzde 66’sı kadın, yüzde 34’ü erkektir.
2. Araştırmaya katılanların yüzde 52’si 35-44 yaş aralığında, yüzde 26,6’sı 25-34 yaş grubunda, yüzde 13,79’u 45-54 yaş grubunda ve yüzde 4,93’u 18-24 yaş grubundadır. 55+ yaş grubunun ağırlığı ise yüzde 2,46’tür. Araştırmanın yüzde 66’sını 25-44 yaş grubu oluşturmaktadır.
3. Araştırmaya katılanların yüzde 68’i lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların yüzde 18,72’si ise yüksek lisans ve üzeri dereceye sahiptir.
4. Araştırmaya katılanların gelir durumları incelendiğinde, katılımcılarının yüzde 54,68’inin gelirlerinin 4.001 ile 6.000 TL arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yüzde 79’unun geliri 4.000 TL ve üzeridir.
5. Araştırmaya katılanların kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların yüzde 48,28’inin kurumlarında en az 10 yıldır çalıştığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında oluşturulan 4 ana hipotez reddedilmiş, H₀ hipotezleri kabul edilmiştir. Kabul edilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

1. Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin örgütsel aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
2. Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin duygusal aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3. Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin devam aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
4. Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin, sağlık personelinin normatif aidiyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

5. İş ortamında iletişim boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde sağlık çalışanlarının iş arkadaşlarıyla ve üst yönetimle ilişkilerinin pozitif olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanları özellikle iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ancak departmanlar arası iletişimin sağlık çalışanlarının iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan iletişimi kadar olumlu olmadığı gözlemlenmiştir.
6. Duygusal aidiyet alt boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bireylerin kurumlarıyla özdeşleştirdikleri ve örgütte çalışmaya devam etmek istedikleri görülmektedir. 45-54 yaş grubunda en düşük olan duygusal bağlılık, 35-44 ve 55+ yaş grubunda yüksektir. Eğitim durumu açısından lisans düzeyine kadar yükselen duygusal bağlılık, lisans üzeri derecelere sahip çalışanlarda düşmektedir. Gelir açısından bakıldığında ise gelir düzeyi arttıkça duygusal aidiyetin azaldığı görülmektedir. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise duygusal aidiyetin 7. yıla kadar arttığı, ardından azaldığı görülmektedir.
7. Devam aidiyeti alt boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. 35-44 yaş grubunda en yüksek olan devam aidiyeti, 35-44 yaşından sonra düşmektedir. Eğitim durumu açısından lisans düzeyine kadar yükselen devam aidiyeti, lisans üzeri derecelere sahip çalışanlarda düşmektedir. Gelir açısından bakıldığında ise gelir düzeyi arttıkça devam aidiyetinin arttığı görülmektedir. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise duygusal aidiyetin 7. yıla kadar arttığı, ardından azaldığı görülmektedir.
8. Normatif aidiyet alt boyutuna verilen cevaplar incelendiğinde bağlılık düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının kurumda çalışmakta bir

zorunluluk hissetmediği halde çalışmaya devam ettiği görülmektedir. 55+ yaş grubunda en yüksek olan devam aidiyeti, yaş arttıkça düşen bir eğilim izlemektedir. Eğitim durumu açısından incelendiğinde ise eğitim düzeyi yükseldikçe düşen bir grafik çizmektedir. Gelir açısından bakıldığında ise gelir düzeyi arttıkça normatif aidiyetin arttığı görülmektedir. Benzer şekilde gelir düzeyi 2.000 TL'nin altındaki bireylerde de normatif bağlılık yüksek tespit edilmiştir. Çalışma süresi açısından ele alındığında ise duygusal aidiyetin 7. yıla kadar arttığı, ardından azaldığı görülmektedir.

9. Araştırma sonucunda yapılan Mann Whitney U testlerinde örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi, gelir durumu ve çalışılan sektöre göre farklılaştığı, cinsiyete, yaşa, çalışma süresine bağlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan korelasyon testleri sonucunda sağlık kurumlarındaki örgüt içi iletişimin sağlık çalışanlarının örgütsel aidiyet ve alt boyutları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişimin en fazla etkili olduğu örgütsel aidiyet ise duygusal aidiyettir. Normatif bağlılık üzerinde de yüksek etkisi olan örgüt içi iletişim, devam aidiyeti üzerinde diğer aidiyet alt boyutları kadar etkili değildir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür:

1. Bireylerin duygusal ve normatif aidiyetini oluşturan unsurları tespit etmek ve buna paralel örgüt içi iletişim süreçlerini revize etmek bireylerin örgütsel aidiyetini artırabilecektir.
2. Bireylerin aidiyet düzeylerinin yaş ve eğitim gibi değişkenlere bağlı olarak değiştiği gözükmiştir. Yaşa bağlı olarak duygusal bağlılık azalırken, normatif bağlılık artmaktadır. Benzer şekilde gelir arttıkça duygusal bağlılık düşerken, normatif bağlılık yükselmektedir. Bu açıdan bakıldığında Sağlık Kurumları'nda çalışanların ağır basan aidiyet türüne göre iletişim sürecinin yönetilmesi, örgütsel aidiyet düzeyini artırabilecektir.

KAYNAKLAR

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Nobel.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Becerikli, S. Y. (2000). Örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkilerin rolü: Beğendik AŞ örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1(2), 73-89.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- DeLozier, M. W. (1976). *Marketing communications process*. McGraw-Hill.
- Demiray, U. (2008). Etkili iletişim. *Pegem Yayınevi, Ankara*.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Durna, U., & Eren V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erdoğan, İ., & Alemdar, K. (2011). *Kültür ve iletişim*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Etzioni, A. (1966). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*. 401 printing.
- Fiske, J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Çev. Süleyman İrvan, Ankara: Ark Yayınları.

Freedman, J. L., Sears, D. O., Carlsmith, J. M., & Dönmez, A. (1993). *Sosyal psikoloji*. İmge kitabevi.

Gökçe, A. T. (2006). İş Yerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.

Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gülınar, B. (2007). *Araştırma görevlilerinin iş tatminini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: Kamu ve özel üniversite karşılaştırması* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Gürüz, D. ve Eğinli, A.T. (2014). *İletişim becerileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Kauffman, S. A. (1993). *The origins of order: Self-organization and selection in evolution*. OUP USA.

Koçak, O., & Başar, A. (2015). Kamu Sendikalarının Sağladıkları Faydaların Üyelerinin Aidiyet Duygularına Etkileri: Yalova Öğretmenleri Örneği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(10), 134-151.

Küçük, B. (1992). İşyerlerinde İç İletişim, *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul*.

Leavitt, K., Reynolds, S. J., Barnes, C. M., Schilpzand, P., & Hannah, S. T. (2012). Different hats, different obligations: Plural occupational identities and situated moral judgments. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1316-1333.

Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47-58.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. *London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.*

Muchinsky, P. M., & Tuttle, M. L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of vocational Behavior*, 14(1), 43-77.

Mutlu, E. (1995). *İletişim sözlüğü*. Ark Yayınevi.

Mutlu, E. (2004). *İletişim Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları.

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1994). *Organizational behavior: a management challenge: teaching tools and video teaching notes*. Dryden Press.

Oberholster, F. R., & Taylor, J. W. (1999). Spiritual experience and organizational commitment of college faculty. In *International forum* (Vol. 2, No. 1, pp. 57-78).

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.

Oskay, Ü. (1982). *Kitle İletişim Teorileri*. Ankara: AÜ SBF Yay.

Oskay, Ü. (2002). *XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişimin İşlevleri Kuramsal Bir Yaklaşım*. Der Yayınları.

Önal, K. (1999). Çalışanın Kuruma Bağlılığı: Bir Özel Hastane Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*

Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communications Monographs*, 50(2), 126-147.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). Communication networks: Toward a new paradigm for research.

Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.

Sabuncuoğlu, Z. (1974). Modern İşletmelerde haberleşme Sorununun Analizi. *Bursa İTİA Dergisi*, C. III, (1), 138-161.

Sezgin, M., & Ünüvar, S. (2009). The important of tourism studies in inter-cultural communication, alternative in Turkish tourism and bazaar phenomenon, J. *Journal of Azerbaijani*, 12(1-2), 392-404.

Şakar, Ö., & Küçükaslan, N. (2006). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*, Bursa: Ekin Yayınevi.

Şenses, Ş. (1999). Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Tez*.

TDK, 2019

Ünüvar, Ş., & Bilge, A. F. (2009). Örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12, 55-72.

van Vuuren, M., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.

Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

