

Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Kamu Kurumu Uygulaması (The Effect of Internal Corporate Communication on the Organizational Commitment and Application of the Public Institution)

Feriha BULUT^a Metehan TOLON^b

^a Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara, Türkiye. feriha.bulut@tcmb.gov.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. metehan.tolon@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Kurumsal Bağlılık Bağlılık Kurum İçi İletişim Gönderilme Tarihi 3 Mart 2021 Revizyon Tarihi 16 Mayıs 2021 Kabul Tarihi 5 Haziran 2021 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç –Kurumların hedef ve stratejilerini başarısındaki en önemli araç, bu hedef ve stratejileri benimsemiş kurumsal bağlılığı yüksek insan kaynağıdır. Bu nedenle, günümüz insan kaynakları yönetimi çalışan odaklı yönetim anlayışıyla bağlılığı yüksek çalışanları istihdam etmeye yönelik politikalar izlemektedir. Çalışan bağlılığını yükseltmek ve bu çalışanların kurumda çalışmaya devam etmelerini sağlamak için etkin bir iç iletişim politikasının sürdürülmesi gerekmektedir. Bu araştırma, bir kamu kurumundakurum içi iletişimin, kurumsal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yöntem – Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 3743 kurum çalışanı oluşturmaktadır. Çeşitli unvan grupları araştırmanın kapsamı dışında kaldığı için dâhil edilmemiştir. Yapısı homojen olmayan bu örneklem için %95 güven aralığında \pm %5 örnekleme hatası ile hesaplama yapılmış ve örneklem büyüklüğünün en az n = 349 kişi olması gerektiği tespit edilmiştir. Elektronik olarak online bir sistem üzerinden uygulanan anket için evrenden örneklem seçilmemiş, kişilere e-posta ile anketin linki gönderilerek gönüllü katılımı evrenin kendini örneklemesi hedeflenmiştir. Sonuçta 652 kişi anketi tam olarak doldurmuş, araştırma sonuçlarının %95 güven aralığında ve \pm %5 örnekleme hatası ile genellebileceği yeterli örneklem hacmine ulaşılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilirken ise SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır. Bulgular –Araştırma sonucunda kurum içi iletişim unsurlarının kamu kurumlarında da çalışan bağlılığını artırmada önemli bir politka aracı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Tartışma –Araştırma sonucunda kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisi göz önüne alınarak, iç iletişim politikalarına yönelik olarak İnsan Kaynakları yönetiminde neler yapılabileceğine ilişkin öneriler sunulmuştur.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Organizational commitment Commitment Internal communication Received 3 March 2021 Revised 16 May 2021 Accepted 5 June 2021 Article Classification: Research Article	Purpose –The most important tool for institutions to achieve their goals and strategies, is the human resource with high corporate commitment that has adopted these goals and strategies. Therefore, today's human resources management follows policies aimed at employing highly committed employees with an employee-oriented management approach. To enhance commitment of employees and provide them to continue to work at the organization, an effective internal communication policy needs to be maintained. This research was conducted to determine the effect of internal communication in a public institution on corporate commitment. Design/methodology/approach – Questionnaire was used as a measurement tool in the study. The population of the research is 3743 corporate employees. Various title groups were not included as they were outside the scope of the study. For this non-homogeneous population, it was determined that the sample size should be at least n = 349 people by calculating with \pm 5% sampling error at 95% confidence interval. For the questionnaire applied via an online system in electronic environment, no sample was selected from the universe, it was aimed to sample the universe with voluntary participation by sending the link of the questionnaire via e-mail. In this way, 652 people filled out the questionnaire completely, and a sufficient sample size was obtained that the research findings could generalize with a 95% confidence interval and \pm 5% sampling error. SPSS 20.0 statistics program was used to analyze the data. Findings – As a result of the research, it was found that internal communication elements are an important policy tool in increasing employee engagement in public institutions. Discussion – Considering the impact of internal communication on corporate commitment, suggestions were made on what can be done in Human Resources management for internal communication policies.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Bulut, F., Tolon, M. (2021). Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Kamu Kurumu Uygulaması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1255-1272.

1. Giriş

Tarihsel süreçte en önemli kırılmalardan biri olan Sanayi Devrimi'ne kadar üretime odaklanan bir çalışma sistemi hâkimdi. Ancak Sanayi Devrimi'nin ilk dönemlerinden itibaren bu çalışma şekli değişmeye başlamıştır. Bu değişen çalışma şekliyle birlikte çalışana sadece "personel" olarak bakan insan kaynakları yönetiminin hedef ve stratejilerin başarısında başarısız olduğu günümüzde genel kabul gören bir durumdur. Bu nedenle, uzun süredir insan odaklı insan kaynakları yönetimi pek çok kurumda uygulanmaya çalışılmaktadır. İnsan odaklı yaklaşım bir tercih değil zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım ise çalışan bağlılığı, iletişim, çalışanın motivasyonu, performans ve ödüllendirme gibi kriterlerin sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. Tüm bunlar ise doğrudan kurum içi iletişim ile ilgilidir.

Kurum içi iletişim; bunun önemini kabul eden yönetimin, üst yönetimin öncülüğünde planlanılmayı ve yönetilmeyi gerektirecek kadar zaruri bir konu olarak ele alınmaktadır. Özellikle büyük kurumların yönetim biçimlerinde, liderlerin yaklaşımları iç iletişimde temel taşlardır (Gürel, 2009, s. 23). Kurum içi iletişim, bir kurumun sinir sistemi gibidir (Değer, 2018).

Kurum içi iletişim, hiyerarşik yönetim sisteminin getirebileceği olumsuzluklar sonucu çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için önemlidir. Çalışanların gerek kendi aralarındaki iletişimlerini gerekse üst yöneticileriyle olan iletişimlerini için kurum içi iletişimin etkin olarak kullanılması gerekmektedir.

Kurumun hedef ve stratejilerini belirledikten sonra çalışanların bu konu hakkında bilgilendirilmesive bunun da ötesinde alınan kararlar konusunda çalışanların görüşlerine yer verilmesi, çalışanların kişisel gelişimleri için gereken eğitim imkân ve olanaklarının sunulması, iyi bir çalışma ortamının oluşturularak kurum içerisinde birlik bilincine yer verilmesi ve her bir çalışanın birey olarak kurum içerisinde ne kadar önemli olduğunu hissiyatının kurum tarafından çalışana hissettirilmesi kurum içi iletişimde olması gereken başlıca konulardır. Tüm bunların olması kurumda çalışan motivasyonunu ve bağlılığını arttıracaktır.

Bu araştırma ile araştırma kapsamında elde edilen verilerin kurumda yöneticilerden çalışanlara kadar bilgi sağlanması, kurumsal bağlılığı arttırmak için iç iletişim aracılığıyla neler yapılabileceği konusunda fikirlerin paylaşılması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramına Yönelik Kavramsal Çerçeve

Kurumsal bağlılık ile ilgili ilk tanımlardan birini yapan Grusky, kurumsal bağlılığı "kişinin bir bütün olarak içinde bulunduğu sistem ile ilişkisinin niteliği" olarak tanımlamıştır (Grusky, 1996, s.488-503). Hunt ve Morgan ise "çalışanların kurumsal hedef ve amaçları gönülden kabul etmeleri, kurumun başarısı için çok çalışmaları ve kurumun sürekli üyesi olarak kalmaya istekli olmaları" olarak tanımlamıştır (Hunt ve Morgan, 1994, s.1568-1587).

Kurumsal bağlılık ile ilgili kabul gören en yaygın tanımlamalardan birisi Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılmıştır. Tanımlarına göre "kurumsal bağlılık bireylerin kurumsal amaç ve değerler doğrultusunda çaba gösterdiklerinde ve kurumla kendilerini özdeşleştirdiklerinde ortaya çıkmaktadır" (Mowday, Porter ve Steers, 2013). Kurumsal bağlılık ile ilgili pek çok tanım incelendiğinde temel çerçeve çalışanın kurumuna karşı psikolojik bağlılığı yönünde görülmekte, bir çalışanın, kurumunun amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın kurumuna olan bağlılığının üç değişik şekilde ifadesi genel olarak kabul edilmiştir. Bunlar duygusal, devam ve değer (normatif) bağlılıklarıdır. Duygusal bağlılık, çalışanın kurumuna karşı duygusal bağlılığına işaret eder. Devam bağlılığı ise çalışanın, işten ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği kurumsal bağlılığıdır. Bu durumda çalışan yeni bir iş aramanın maliyetinin daha fazla olacağını düşündüğü için kurumda kalmaya devam eder. Son olarak değer bağlılığı diğer bir deyişle normatif bağlılık, çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak kurumda çalışmaya devam etmesini ifade eder. Bu durum, çalışanın kurumunun kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında kuruma hizmet verme sorumluluğu hissetmesinden kaynaklanır (Çetin, 2004).

2.2. Kurumsal Bağlılık Yaklaşımları

Kurumsal bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan güçlükler, bağlılık kavramının başka diğer kavramlarla karıştırılması, bu kavramın sınıflandırılmasında da görülmektedir. Farklı araştırmacıların farklı

kriterlerin varlığını savunması, sınıflandırmada da farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen teorileri dört farklı grupta sınıflandırmıştır: Davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık (Gül, 2002, s. 37-56).

Kurumsal bağlılığa ilişkin birbirinden farklı sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır:

- Tutumsal bağlılık (Kanter'in Yaklaşımı, Etzioni'nin Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı, Penley ve Gould Yaklaşımı, Allen ve Meyer Yaklaşımı)
- Davranışsal bağlılık (Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı, Salancik Yaklaşımı)
- Çoklu bağlılık

Kurumsal bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, kurumsal davranışçılar ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Kurumsal davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s.24).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, kişinin çalışma ortamıyla ilgili değerlendirmeleri sonucunda oluşan ve onu kurumuna bağlayan duygusal bir tepkidir. Başka bir deyişle tutumsal bağlılık çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerini ifade eder. Bu bağlılık türünde çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, kurumun değer ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık üç bileşenlidir (Çöl, 2004).

Bu bileşenler;

- Kurumun amaç ve değerleri ile özdeşleşme,
- İşle ilgili faaliyetlere yüksek katılım,
- Kuruma sadakatle bağlanma'dır.

Bir çalışanın kurumuyla arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belli davranışlarda bulunmasına veya bu davranışlara eğilimli olmasına neden olacaktır (Gündoğan, 2009, s.42). Bu tür bağlılık, genellikle çalışanın kurumuyla özdeşleşmesinin ve kuruma katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Çalışan kurumun amaç ve hedeflerini kabul eder ve kendine uyarlar, diğer bir ifadeyle içselleştirir (Lam ve T. ve Zhang, 2003, s.214-220).

Tutumsal bağlılık ile ilgili yazında bu bağlılık türüne ilişkin farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan bu çalışmada kullanılan Allen ve Meyer Yaklaşımı'na aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in tanımlarına göre tutumsal bağlılık, çalışanların kurumla olan ilişkilerinin psikolojik boyutudur. Bu durum, çalışanların tutum ve davranışlarıyla açıklanmaktadır. Bağlılığın göstergesi, çalışanın kurumda kalmaya devam etmesidir (Allen ve Meyer, 1993, s. 46-91). Allen ve Meyer, kurumsal bağlılığın üç unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; duygusal (affective) bağlılık, devamlılık (continuance) bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bunun yanında Meyer ve diğerlerine göre nedensel sıralama konusunda bir fikir birliği olmadığından dolayı bağlılık ilişkilerinin de değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Nedensellik konusundaki tartışmalar, özellikle iş tatmini konusunda önem kazanmaktadır. İşe katılım ve mesleki bağlılık da sık incelenen diğer korelasyonlardır. İş tatmini gibi, bu değişkenlerin de "duygusal" bir tonu vardır ve en iyi olarak duygusal bağlılığın korelasyonları olarak kabul edilir.

Ancak Meyer ve Allen (1991, 1997), birbirleriyle ilişkili olmalarına rağmen, iş tatmini, işe katılım ve mesleki bağlılığın kuruma olan duygusal bağlılıktan ayırt edilebileceğini savunmaktadır (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002, s. 20-52).

Duygusal bağlılık, kurum çalışanlarının amaç ve değerleri içselleştirmesini ve kurum yararına olağanüstü çaba sarf etmesini tanımlamaktadır (McGee ve Ford, 1987, s. 638). Meyer ve Allen (1991, s.61-89), duygusal bağlılıkla ilişkinin tutarlı ve güçlü olmasının, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların kuruma ilişkin deneyimleri beklentileri sonucunda oluşmaktadır. Buna ek olarak çalışanlar, mevcut

ihtiyaçlarını karşılamak için daha az tatmin edici deneyimlerden çok, kuruma daha güçlü duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayacak deneyimlere eğilimlidirler (Yıldırım, 2007, s. 253-278).

Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, çalışanın kendisini kurumun bir parçası olarak görmesi sonucu oluştuğu için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, kurumda kalmakta ve kurumun amaç ve değerlerini kabullenmektedir (İnce ve Gül, 2005). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurumda çalışmaya devam etme gerekçesi olarak kurumun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmayı istediklerini belirtir. Ekonomik gerekçeler geri plandadır. Bu durumda kurumun performansı ön planda olup çalışan kurumun başarı ve başarısızlığını kendisininmiş gibi kabul etmektedir (Gül, 2003, s. 73-83).

Allen ve Meyer (1990, s.17-18), duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- İşin zorluğu: Kurumda yapılan işin çalışan tarafından zor ve çabalamasını gerektiren bir iş olması.
- İş tanımı: Çalışandan beklenenin açıkça ortaya konması.
- Amacın açıklığı: Çalışanların, kurumda yaptıkları işlerin nedenlerini açıkça biliyor olması.
- Amacın zorluğu: Çalışanın yaptığı işin, özel bir sebep nedeniyle zorlayıcılığa sahip olmaması.
- Yönetimin önerilere açık olması: Kıdem olarak yüksek yöneticilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması.
- İş arkadaşlarıyla uyum: Kurum çalışanları arasında uyum ve samimiyet olması.
- Kurumsal adalet: Kurumda iş dağılımlarının adaletli yapılması.
- Eşitlik: Kurumda çalışanların hak ettiklerini elde etmesi.
- Kişisel önem: Çalışanın yaptığı işin kurum tarafından desteklenmesi ve önemsenmesi.
- Geri bildirim: Çalışana performansı ile ilgili değerlendirilmede bulunulması.
- Katılım: Çalışanın, kurumla ilgili kararlara dâhil edilmesi.

Devamlılık bağlılığı, Becker'ın 1960 yılında yaptığı Side-Bets çalışmasından yola çıkarak tanımladıkları bağlılık türüdür. Akademik yazında, "rasyonel bağlılık" ya da "algılanan maliyet" olarak da kullanılan devamlılık bağlılığı, çalışanın kurumu bırakmasının getireceği maliyetleri düşünerek adım atması anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003, s. 490-510).

Devamlılık bağlılığı, kurumdan ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı çalışanın o kurumda kalma zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Bu maliyetler iki unsurdan oluşmaktadır. Birincisi, çalışanların belirli bir kurumda çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, kurumdan ayrılmaya karar verme durumunda vazgeçilecek kişisel yatırımlar da (emeklilik için yapılan pirim ödemeleri, ödüller, vb.) o ölçüde fazla olmaktadır. İkincisi ise, alternatif iş olanakları konusunda yaşanan sıkıntılardır. Böyle bir durumda çalışanların bağlılığı daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990, s.4). Bunun sonucunda, çalışan gönüllü olmasa da bu maliyetlere katlanmamak için kurumunda çalışmaya devam edecektir.

Meyer ve arkadaşları devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların performanslarının düşük olduğunu veya en azından yüksek performansa sahip olmadıklarını belirtmektedirler (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989, s.152).

Allen ve Meyer (1990, s. 18), devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Beceriler: Çalışanların sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka kuruma transfer edebilme durumu.
- Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir kuruma yararlı olup olmaması.
- Yer değiştirebilme: Çalışanın, başka bir kurumda farklı lokasyonda çalışıp çalışamayacağı.
- Kişisel yatırım: Çalışanın zamanın büyük bir kısmını kendine değil çalıştığı kuruma vermesi.
- Emeklilik maaşı: Çalışanın kurumundan ayrılması durumunda emeklilik için ödediği primleri kaybetme endişesi.
- Bulunulan çevre: Çalışanın ne kadar süredir aynı çevrede olduğu.
- Alternatifler: Çalışanın kurumdan ayrılması durumunda iş alternatiflerinin varlığı.

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla davranarak, kurumdan ayrılmamaları gerektiği inancına sahip olmaları olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2013, s. 113-130).

Normatif bağlılık, çalışanın kurumda kalmasının bir sadakat göstergesi olacağını öne çıkaran sosyalleşme tecrübelerinin sonucunda gelişmektedir (Allen ve Meyer 1990, s.1-18; Meyer ve Allen, 1984, s.372-378; Meyer

ve diğerleri, 1993, s.538-555). Bu bağlılık türü, bir “zorunluluk” kaynaklıdır. Çalışanların bağlılık duymaları gönüllü olarak değil, bu şekilde davranmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanların sosyal çevrelerinden baskı hissetmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Powell ve Meyer, 2004, s. 157-177). Allen ve Meyer (1990, s.18), normatif bağlılığın çalışanın karakteristik özellikleri, kişisel yaşantıları, kültür ve sosyalleşme süreçlerinden etkilendiğini belirtmektedirler.

Allen ve Meyer’ın açıkladığı üç bileşenli bağlılık modelinde, her üç bağlılık türü de işten ayrılma oranlarıyla negatif ilişkilidir. Ancak, çalışanların iş başındaki davranışları ve performansları özelinde bakıldığında bu üç bağlılık türü ile bu iki unsurun arasındaki ilişkide farklılıklar olabileceği belirtilmektedir. Özellikle, duygusal bağlılığın ve bir şekilde daha az ölçüde normatif bağlılığın, iş performansı ve kurumsal vatandaşlık ile olumlu bir ilişki içinde olmasını beklediklerini ileri sürülmektedir. Diğer yandan devam bağlılığının ise iş performansı ve kurumsal vatandaşlık ile ilişkisiz ya da negatif yönlü bir ilişki içerdiğini belirtilmektedir. Bu nedenle, tüm bağlılık biçimlerinin birbirine benzemediğini ve bağlılıklarını güçlendirerek çalışanları korumakla ilgilenen kurumların bu farklılıkları göz önünde bulunması gerektiği söylenmektedir (Blau, 1985, s. 277-288).

2.2.2. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumlardaki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers (1985) çalışmasında, tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirerek, çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirmiştir (Reichers, 1985, s. 465-476). Reichers’a göre, kurumsal bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmaktadır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk adımı olarak ele alınmaktadır. Ancak, sonrasında çalışanların kurumlarına bağlılıklarının kişisel yatırım, ücret, kıdem ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Gül, 2002, s. 37-56).

Reichers’e (1985) göre diğer bağlılık yaklaşımlarında kurum, çalışan için tek bir varlığı simgelemektedir. Ancak, Reichers çalışmasında bunun doğru olmadığını, kurum tanımlamalarının farklı amaç ve değerler bütününe sahip olduğu birlikleri içerdiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda çoklu bağlılık yaklaşımı, kurum içinde bulunan farklı unsurlara bağlı olarak farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini savunduğundan diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak incelenmektedir (Balay, 2000, s.24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların kurumlarına, mesleklerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini ileri sürmektedir (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996, s. 464-482). Dolayısıyla, bir çalışan tarafından duyulan bağlılığın bir başka çalışan tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir.

2.2.3. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, çalışan bağlılığının dışavurumudur. Diğer bir ifadeyle normatif beklentileri aşan davranışlar bütünüdür. Davranışsal bağlılık kavramı, çalışanın geçmişteki davranışlarından dolayı kurumunda kalmak istemesi ile ilgilidir (Mowday, Porter ve Steers, 2013).

Çalışanın kurumda kalmak istemesi ile anlatılmak istenilen, çalışanın kurumda kalma niyetine sahip olması, kurumundan ayrılmaması veya işe devamlılığının olmasıdır (DeCotiis ve Summers, 1987, s. 445-470).

Meyer ve Allen, davranışsal bağlılığı çalışanın kurumlarında çok uzun süre kalmalarını sorun olarak görmeleri ve bu sorunla nasıl başa çıkmaları gerektiği konusu ile açıklamaktadır. Dolayısıyla, davranışsal bağlılık, çalışanın kurumundan daha çok kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir tutumdur. Çalışanın, belli bir davranışta bulunmaya başladıktan sonra bu davranışlarını devam ettirmesidir. Kendi davranışlarına bu şekilde bir bağlılık geliştiren çalışan bu davranışlarına uygun tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışların tekrar edilme sıklığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1990, s.61-89).

2.3. Kurum İçi İletişim Kavramına Yönelik Kavramsal Çerçeve

Tarihsel süreç incelendiğinde kurum içi iletişim; 1940’lı yıllarda “çalışanları eğlendirme”, 1950’li yıllarda “çalışanları bilgilendirme”, 1960’lı yıllarda “çalışanları ikna etme”, 70 ve 80’li yıllarda “açık iletişim” ve 1990’lı yıllarda “çalışan memnuniyeti” olarak karşımıza çıkmaktadır. 2000’li yıllardan itibaren ise kurum içi iletişim ağlarının (intranet) kullanılmaya başlanmasıyla, çalışanlar da aktif olarak iç iletişim sürecine dâhil olmaya başlamıştır. Günümüzde, kurum içi iletişimi sürdürmek için kurumlarda ayrı iç iletişim birimleri bulunmaktadır (Alparslan, 2018).

Kavramsal olarak incelendiğinde kurum içi iletişim; kurumun çalışanları veya birimleri arasındaki bilgi iletimidir. Bir organizasyonun tüm seviyelerinde ve birimlerinde gerçekleşir.

Diğer bir tanıma göre de kurum içi iletişim; kurumun amaç ve hedeflerini çalışanlarına bildirmesi ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını yönlendirilmesidir. Aynı zamanda kurum içi iletişim ile kurumda birimler arası koordinasyon sağlanmaktadır (Tutar, 2009, s. 159).

Kurumlar iç iletişimi sağlayamadıklarında amaç ve hedeflerine ulaşmakta güçlük çekmektedirler. Herhangi bir kurumda iç iletişimin etkin bir şekilde var olması, çalışanlar ve birimler arası koordinasyonu kolaylaştırmakta, bunun sonucunda da amaç ve hedeflere ulaşılabilir. Herhangi bir kurumda iç iletişimin etkin bir şekilde var olması, çalışanlar ve birimler arası koordinasyonu kolaylaştırmakta, bunun sonucunda da amaç ve hedeflere ulaşılabilir.

2.3.1. Kurum İçi İletişimin Amaçları

Kurum içi iletişimin en temel amacı, kurumun temel amaç ve hedeflerinin çalışanlar ile paylaşılmasını sağlamak ve bu yolla amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Bunun yanında, kurum içi iletişim ile kurumun stratejileri çalışanlara duyurulmakta, çalışma düzeni, kariyer olanakları ve yan haklar gibi konular hakkında da çalışanlara bilgi verilmesi mümkün olmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012, s.193).

Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması için en önemli aracı insan kaynağıdır. İnsan kaynağı koordinasyonunun sağlanması için de en önemli araç kurum içi iletişimdir. Etkin bir iç iletişim ağının olabildiği, kurumlarda üst kademe yöneticilerin doğru ve etkin bir iç iletişim stratejisi belirlemesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler tarafından iç iletişimde nasıl bir yol izleneceği ve hangi araçların kullanılacağı belirlenmesi gerekmektedir. Diğer yandan, etkin bir iç iletişimin olduğu kurumlarda çalışanların performansı daha yüksek olmaktadır. Çünkü iletişim sayesinde çalışanlar kurumları hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlere sahip olmaktadır. İç iletişimin doğru politikalarla yürütüldüğü kurumlarda çalışanlar kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmak için gönüllü olmakta ve daha yüksek performansla çalışmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011, s.34).

2.3.2. Kurum İçi İletişimin İşlevleri

Kurum içi iletişimin işlevleri genel olarak bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ile birleştirme başlıkları altında incelenmektedir.

2.3.2.1. Bilgi Sağlama

İletişim kavramsal olarak ele alındığında en temel işlevi bilgi sağlamaktır. Kurum içi iletişimin olmadığı bir organizasyonda, kurumun hedef ve amaçlarının çalışanlara iletilmesi mümkün olamamaktadır. Ayrıca, yapılacak bir işin nasıl yapılacağı, kimlerin yapacağı gibi faaliyetlerin devamlılığını sağlayacak durumlar da kurum içi iletişim kanalıyla olmaktadır. Bu nedenle, bilgi sağlama kurum içi iletişimin birincil işlevidir.

Kurum içi iletişimin bilgi sağlama işlevi çalışan, yönetici ve kurum dışı ilgililer olmak üzere üç gruba bilgi alışverişi sağlamaktadır. Yönetimin etkin olması ve kurumun etkin çalışması için çok ve çeşitli bilginin olması gerekmektedir. Söz konusu bilginin düzenlenmesi ve zamanlaması kurumun başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Güllüoğlu, 2012, s. 26).

Tablo 2.1. Kurumun Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

1. Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları	2. Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları
<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların kuruma karşı tutumlarını bilme • Kurumun kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme • Çalışanların verimliliğine katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme • Çalışanların şikâyetleri ve söylentileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Denetleme yetkileri • Denetleme otoritesinin sınırları • Sendikal ilişkiler ve ilgili politikalar • Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler

3. Çalışanların İhtiyaçları İş Hakkında Bilgi	Kurum Hakkında Bilgi
<ul style="list-style-type: none"> • Gelişme ve ilerleme imkânları • İş güvenliği • Eğitim fırsatları • Ücretlendirme politikası • Hizmet programı • Menfaat • Birim performansı • Gelecekteki istihdam durumu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun tarihi • Piyasadaki algısı • Finansal durumu • Araştırma faaliyetleri • Ürünler ve reklam programı • Sendika ilişkileri • Yönetim ve kurum politikaları • Büyüme planları

2.3.2.2. İkna Etme ve Etkileme

İki ayrı kavram olarak kullanılan ikna etmek ve etkilemek kurum içi iletişimin bir diğer işlevlerindedir. Sözlük anlamı olarak bakıldığında etkilemek; “karşıdaki kişiyi kendi duygu ve istekleri doğrultusuna yöneltmek” anlamında kullanılmaktadır (TDK). Kavramsal olarak uzun vadeli bir sürece işaret etmektedir. İkna etmek de benzer bir şekilde kişilerin tutum ve davranışlarını istenilen yönde değişmesini sağlamaktır.

Kurumların yönetiminde güç ve otorite ile çalışanların istenileni yapmasını sağlamaya çalışmak kalıcı ve uzun vadeli olmamaktadır. Bu noktada, kurum içi iletişimin ikna etme ve etkileme işlevlerinden yararlanılarak çalışanların yapılması istenilen şeyleri benimsemesi ve gönüllü olarak yapması sağlanmaktadır. Çünkü güç ve otorite ile iş yaptırmaya çalışılan kurumlarda çalışanların kurumsal bağlılıkları düşük olmaktadır (Güllüoğlu, 2012, s. 26).

2.3.2.3. Emredici ve Öğretici İletişim Kurma

Üst kademe yöneticilerin alt kademe çalışanları ile kurdukları iletişim sadece bilgi paylaşma kapsamında değerlendirilmemelidir. İç iletişim aracılığıyla, alt kademe çalışanların tutum ve davranışlarına yön vermek ve hangi işin nasıl yapılacağını öğretmek gibi amaçlar da yer almaktadır. Kurum hedeflerin yerine getirilmesinde çalışanların performans gösterebilmeleri için gerek duydukları eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir (Bahar, 2011, s.10).

2.3.2.4. Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama

Kurum içi iletişimin en önemli işlevi olan eşgüdüm sağlama işlevi, diğer üç işlevinin koordinasyonlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Bu işlevler eşgüdümlü olarak çalışmazsa, kurum içi iletişimin etkinliği ve başarısı azalmaktadır (Güllüoğlu, 2012, s. 26). Birleştirme işlevi ise kurum içi iletişimin kurumun hedef ve amaçları etrafında çalışanları toplamasını ifade etmektedir.

2.3.3. Kurum İçi İletişimin Etkinliğini Etkileyen Faktörler

İç iletişim genellikle kuruluşun can damarı olarak adlandırılır. Kurumlardaki iç sorunların büyük çoğunluğu doğrudan etkisiz iç iletişim ile ilgilidir. Kötü iç iletişim, kuruluşun diğer alanlarını etkiler ve çalışanlar arasında kötü duygulara ve zayıf ilişkilere neden olabilir. Yetersiz veya uygunsuz iletişim öfkeye ve güvensizliğe yol açar. Bu nedenle, iç iletişimin etkinliğini azaltan ana faktörleri tespit etmek, bunların kontrolden çıkmalarını engellemek için gereklidir. Kurum içi iletişimin etkinliğini etkileyen faktörler aşağıda yer almaktadır (Chmielecki, 2015, s.28-30):

Mikro Düzeyde Etkileyen Faktörler:

- Çalışan iletişim yetkinliği: Herhangi bir insan iletişim sisteminin en belirgin ve önemli yönüdür. Bu nedenle, eğer iletişim yetkinliği geliştirilirse, kişilerarası iletişimin etkinliğini ve dolayısıyla kurumların büyük organizasyonel süreçlerinin verimliliği artırılır. Diğer yandan, iletişim yeterliliğinin gelişmesi bazı koşullara bağlıdır. İletişim kurmak için bilgi, beceri ve motivasyon gerekir. İletişim yeterliliği bir kurumda özellikle, bir çalışanın yeterli sunum, müzakere, retorik, dilbilimsel ve bilgi organizasyonu becerilerine dayanır.
- Bir kurumun iletişim stratejisi ve değerleri ile belirlenen tüm kurum çalışanlarının kişisel iletişim tarzı, iletişim yeterlilik parametrelerinin geliştirilmesinden kaynaklanır ve iletişim uygulamalarının etkinliğine hizmet eder.

- İlgili mesaj veya bilgi algısı ve yeterli bilgi sınıflandırması ile geri bildirim, iletişimciler arasında etkili etkileşime izin verir.
- Sözlü mesajların dikkatli bir şekilde yapılandırılması ve organize edilmesi, herhangi bir iletişim kanalı ve organizasyon iletişimi ile sistemi için uygun bir formatın yerleştirilmesine izin verir.
- Bir kurumun tüm hiyerarşik düzeylerinden iletişimcilerin katılımıyla biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişim ağlarının etkili bir şekilde seçilmesi genellikle sadece iletişimin değil diğer organizasyonel süreçlerin de başarısını belirler.
- Sözlü ve sözel olmayan bir iletişim türünün veya her ikisinin de etkili ve bilinçli kullanımı, özellikle karmaşık ortamlarda kişilerarası iletişim başarısını belirler.
- Bireysel iletişimciler tarafından kullanılan ilgili kurum içi iletişim araçları, tüm kurum içi iletişim aşamalarında ve daha geniş uygulamalarda çok önemli bir faktördür.
- Kişisel iletişim engellerini, örneğin farklı değerleri, algılama özelliklerini, tutumlarını, vb. veya anlamsal, fiziksel, sosyo-kültürel engelleri belirlemek ve aşmak, herhangi bir kurum ortamında etkili iletişimin doğrudan bir göstergesidir.

Orta Düzeyde Etkileyen Faktörler:

- İletişim sisteminin ve tüm alt sistemlerinin, organizasyonun hedefleri ile entegrasyonu önemlidir. Çünkü yöneticiler koordine eden ve kontrol eden kişilerdir.
- Liderlik ve yönetim tarzı (bilginin etkin dağıtımı ve kullanımı, iletişim kurma isteği, geri bildirimle etkili dikey iletişim ve çalışanların kendi farkındalığını teşvik etme), özellikle teknolojiye dayalı iletişimin aksine gerçek zamanlı iletişimlere besleyen doğrudan iletişimi teşvik eder veya engeller.
- Alakalı bir iletişim kanalının başarılı bir şekilde seçilmesi (yazılı ve sözlü veya teknoloji aracılı), kurum yönetimi arasındaki hiyerarşik iletişimin tüm düzeylerinde birincil öneme sahiptir; doğrudan kurum hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırır.
- Etkili çatışma yönetimi, yani tüm iletişim süreci katılımcıları için yönetimin ayrıcalığı olarak açık bilgi alışverişi, hoşgörü ve empati.
- Bir organizasyonda verimli yatay iletişim akışlarına olanak sağlayan ilgili bilgi temini, etkili dinleme, bilgili bilgi analizi, verimli sorgulama ve sinerji gibi etkili grup iletişimi [becerileri].

Makro Düzeyde Etkileyen Faktörler:

- Kurumsal hedefler, yani iletişim ve iletişimcilere değer veren misyon beyanları ile genel bir iletişim stratejisi, bir organizasyondaki iletişimin temelini oluşturur. Örneğin, sistemin açıklığı, geri bildirim sağlama ve alma, iş birliği, biçimsel olmayan iletişimlere değer verme, değişime açıklık, risk toleransı, öğrenme ve iyileştirme gibi organizasyonel iletişim değerleri esas olarak kurumun omurgasını destekler.
- Bir kurumun dış ve iç iletişimi arasında bir uyum olarak kendini gösteren güçlü iletişim etiği, tüm çıkar gruplarıyla olumlu ilişkiler, çalışanlar için etik bilgi ve yönetim de bir iletişim sistemi arka planı oluşturur.
- Organizasyonel iletişim engellerini (motivasyon eksikliği, aşırı bilgi yüklemesi, rekabet, yetersiz yönetim tarzı) belirlemek ve üstesinden gelmek, bazen bir organizasyondaki stratejik bükülmelere meydan okuyan büyük iletişim sorunlarını çözebilir.
- İletişim sistemindeki tüm parametrelerin, özellikle dikey iletişim hatları boyunca, tüm parametrelerin etkililiğini ve dinamiklerini güvence altına alırken, iletişim süreçlerinde uygun geri bildirim çok önemlidir. Etkili iletişimin en etkili faktörlerinden biri olarak, bir organizasyonda bütünsel işleyen bir iletişim sisteminin itici gücü olarak hizmet eder.
- Organizasyon yapısının, bilgi akışını sağlamak, iletişimcilerin mesajlar arasında dolaşımını sağlamak ve tüm etkileşim seviyeleri hakkında hızlı geri bildirim sağlamak için gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Etkileşimde sinerjiye izin veren bir iletişim sistemi oluşturma kararlılığı, etkili iletişim arayışında temel faktörlerden biridir.

3. Yöntem

Kurumsal bağlılığa ilişkin yapılan sınıflandırmalardan en çok kullanılanı Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre kurumsal bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Allen ve Meyer (1990-1993) bu bağlılıkları analiz etmek için bir ölçek oluşturmuşlardır.

Araştırmada kurum içi iletişim ile kurumsal bağlılık boyutlarının aralarındaki ilişkinin ne yönde ve düzeyde olduğu ile demografik özelliklerin, kurumsal bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilk kısım sorularını oluşturan demografik özelliklerin kurumda dağılımına ilişkin yüzde dağılımı çıkarılmış ve kurumsal bağlılık boyutları ile ilişkileri incelenmiştir.

Anketin daha sonraki kısımlarında yer alan ifadelerin frekans, yüzde ve ortalama değeri bulunarak çalışanların kurum içi iletişime ve kurumsal bağlılığa ilkin görüşleri analiz edilmiştir.

Ayrıca, kurum içi iletişim unsurlarının kurumsal bağlılık boyutlarındaki etkilerini tespit etmek için aşağıda Tablo 3.1.'de yer alan hipotezler geliştirilmiştir:

Tablo 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

H0 ₁ . İç iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₁ . İç iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₂ . İç iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₂ . İç iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₃ . İç iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₃ . İç iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₄ . Yönetim yaklaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₄ . Yönetim yaklaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₅ . Yönetim yaklaşımının, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₅ . Yönetim yaklaşımının, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₆ . Yönetim yaklaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₆ . Yönetim yaklaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₇ . Bilgi paylaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₇ . Bilgi paylaşımının, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₈ . Bilgi paylaşımının, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₈ . Bilgi paylaşımının, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₉ . Bilgi paylaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₉ . Bilgi paylaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₁₀ . Biçimsel olmayan iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₁₀ . Biçimsel olmayan iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₁₁ . Biçimsel olmayan iletişimin, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₁₁ . Biçimsel olmayan iletişimin, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H0 ₁₂ . Biçimsel olmayan iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.	H1 ₁₂ . Biçimsel olmayan iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 3743 kurum çalışanı oluşturmaktadır. Çeşitli unvan grupları araştırmanın kapsamı dışında kaldığı için dâhil edilmemiştir. Yapısı homojen olmayan bu örneklem için %95 güven aralığında \pm %5

örnekleme hatası ile hesaplama yapılmış ve örneklem büyüklüğünün en az $n = 349$ kişi olması gerektiği tespit edilmiştir

Elektronik olarak online bir sistem üzerinden uygulanan anket için evrenden örneklem seçilmemiş, kişilere e-posta ile anketin linki gönderilerek gönüllü katılımı evrenin kendini örneklemesi hedeflenmiştir. Sonuçta 652 kişi anketi tam olarak doldurmuş, araştırma sonuçlarının %95 güven aralığında ve $\pm 5\%$ örnekleme hatası ile genellebileceği yeterli örneklem hacmine ulaşılmıştır

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Ankette 3 bölüm bulunmaktadır. İlk bölüm demografik sorulardan, ikinci bölüm kurumsal bağlılığı ölçmeye yönelik sorulardan, üçüncü bölüm ise kurum içi iletişimi ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla, çalıştıkları birim, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, bu kurum öncesinde başka bir işte çalışıp çalışmama, bu kurumdaki toplam hizmet süresi ve sahip olunan unvandaki hizmet süresine ilişkin toplam 8 soru sorulmuştur.

Katılımcılara, anketin ikinci kısmında, kurumsal bağlılık ile ilgili 18 soru sorulmuştur. Anketin bu kısmında Tamer Gündoğan'ın 2009 yılında yapmış olduğu uzmanlık tezinden izin alınarak yararlanılmıştır. Ölçek olarak geçerliliği ve güvenilirliği Gündoğan tarafından yapılan ve Türkçe'ye çevrilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Allen ve Meyer, 1990) kullanılmıştır. Katılımcılara, anketin son kısmında, kurum içi iletişime ilişkin 21 soru sorulmuştur. Ölçek olarak Emine Yılmaz'ın 2011 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tezinden, danışmanı Prof.Dr. Adem Uğur'dan izin alınarak yararlanılmıştır.

Her iki bölümün tamamında beş basamaklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda, benimsenen beşli ölçekteki seçenekler; "Kesinlikle katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen katılıyorum" şeklinde oluşturulmuştur.

Anket formunda kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim anketleri için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre; I – Kesinlikle katılmıyorum, II – Katılmıyorum, III – Kararsızım, IV – Katılıyorum,

V – Kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 20.0 istatistik programı kullanılmıştır.

4. Analiz ve Bulgular

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Kurumsal bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde yaş ve çalışma sürelerinin bağlılık üzerinde etkisi olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle analizlerde bu değişkenler kullanılmıştır. Diğer yandan, bir görüş birliği bulunmamakla birlikte cinsiyet değişkeninin de etkisi olduğundan bahsedilmektedir. Kurumumuzda cinsiyet değişkeninin bağlılık üzerinde bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacıyla bu değişken de analizlere eklenmiştir.

Tablo 3.2. Cinsiyete Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Karşılaştırmasına Yönelik T-Testi Analizi

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	S	t	Sd	p
Kurumsal Bağlılık	Erkek	473	64,7526	8,01139	1,526	625	0,128
	Kadın	154	63,6299	7,68068			
Kurum İçi İletişim	Erkek	473	55,3827	7,29751	0,729	625	0,466
	Kadın	154	54,8961	6,84771			

Cinsiyete göre kurumsal bağlılık düzeyinin ve kurum içi iletişim düzeyinin karşılaştırılması için yapılan t-testi analiz sonuçları Tablo 3.2'de gösterilmektedir. Buna göre hem kurumsal bağlılık açısından hem de iç iletişim açısından kadın ve erkek çalışanların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p > 0,05$) göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.3. Farklı Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Karşılaştırmasına Yönelik Anova Analizi

		N	Ortalama	s.s.	F	p
Kurumsal Bağlılık	18-30	79	62,519	8,2086	5,241	0,000
	31-35	144	63,8819	8,77416		
	36-40	170	63,6118	7,62368		
	41-45	116	64,5431	7,59335		
	46-50	66	66,803	6,88637		
	51-55	34	67,9118	6,43554		
	56 ve üzeri	18	70,5556	4,81691		
	Total	627	64,4769	7,94011		
Kurum İçi İletişim	18-30	79	54,3924	6,95852	3,205	0,004
	31-35	144	55,4514	8,53035		
	36-40	170	54,1647	7,02379		
	41-45	116	55,1983	5,96398		
	46-50	66	56,4091	6,73447		
	51-55	34	57,2353	6,49969		
	56 ve üzeri	18	60,4444	4,92559		
	Total	627	55,2632	7,18731		

Farklı yaş gruplarından çalışanların kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farkı belirlemek için yapılan varyans analizi sonucunda farklı yaş gruplarından çalışanların hem kurumsal bağlılık hem de kurum içi iletişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) bulunmuştur. Çalışanların yaşları yükseldikçe kurumsal bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

Tablo 3.4. Çalışma Süresine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Karşılaştırmasına Yönelik Anova Analizi

		N	Ortalama	s.s.	F	p
Kurumsal Bağlılık	4 yıldan az	35	63,0286	8,19069	6,331	0,000
	1-5 yıl	87	63,1264	9,65185		
	6-10 yıl	109	64,0642	7,55998		
	11-20 yıl	273	63,8571	7,51308		
	21 yıl ve üzeri	123	67,5854	7,0733		
	Total	627	64,4769	7,94011		
Kurum İçi İletişim	4 yıldan az	35	53,9714	5,89858	2,485	0,043
	1-5 yıl	87	54,8391	9,48545		
	6-10 yıl	109	55,633	7,1371		
	11-20 yıl	273	54,6813	6,64246		
	21 yıl ve üzeri	123	56,8943	6,65646		
	Total	627	55,2632	7,18731		

Farklı çalışma süresine sahip çalışanların kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farkı belirlemek için yapılan varyans analizi sonucunda farklı çalışma süresine sahip çalışanların hem kurumsal bağlılık hem de kurum içi iletişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkenine paralel olarak, Kurum'da çalışma süresi arttıkça çalışanların kurumsal bağlılıklarının arttığı görülmüştür.

4.2. Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Boyutlarına İlişkin Analizler

Tablo 3.5. Kurum İçi İletişim Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maximum	Toplam	Ortalama	s.s.
İç İletişim	627	6	30	13672	21,8054	4,06895
Yönetim yaklaşımı	627	5	25	9647	15,386	4,97608
Bilgi Paylaşımı	627	5	25	10178	16,2329	4,26292
Biçimsel Olmayan İletişim	627	5	25	10434	16,6411	2,76452
Toplam	627	32	78	34650	55,2632	7,18731

Kurum içi iletişim boyutlarının ortalamalarına ve standart sapmalarına ilişkin yapılan analiz incelendiğinde ortalama değeri en yüksek olan iç iletişim unsuru iken, en düşük olanın yönetim yaklaşımı unsuru olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	Minimum	Maximum	Toplam	Ortalama	s.s.
Duygusal Bağlılık	627	6	30	13448	21,4482	4,80931
Devam Bağlılığı	627	8	27	9967	15,8963	2,54049
Normatif Bağlılık	627	4	20	7696	12,2743	2,20253
Toplam	627	38	84	40427	64,4769	7,94011

Kurumsal bağlılık boyutlarının ortalamalarına ve standart sapmalarına ilişkin yapılan analiz incelendiğinde ise ortalama değeri en yüksek olan bağlılık türü duygusal bağlılıktır, en düşük olanın normatif bağlılık olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Boyutlarının Korelasyon Değerleri

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
İç İletişim	Pearson Korelasyonu	,580**	-,329**	,367**
	p (2-yönlü)	0	0	0
Yönetim Yaklaşımı	Pearson Korelasyonu	,535**	-,257**	,332**
	p (2-yönlü)	0	0	0
Bilgi Paylaşımı	Pearson Korelasyonu	,554**	-,269**	,359**
	p (2-yönlü)	0	0	0
Biçimsel Olmayan İletişim	Pearson Korelasyonu	,426**	-,193**	,282**
	p (2-yönlü)	0	0	0

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

Kurum içi iletişim değişkenleri ile kurumsal bağlılık boyutlarının arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde;

Duygusal bağlılık ile; iç iletişim, yönetim yaklaşımı, kurum içi bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişim arasında orta derece pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Devamlılık bağlılığı ile; iç iletişim arasında orta derece negatif yönlü bir ilişki bulunurken, yönetim yaklaşımı ile arasında zayıf negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Normatif bağıllık ile; iç iletişim, yönetim yaklaşımı ve kurum içi bilgi paylaşımı arasında orta derece pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, biçimsel olmayan iletişim ile arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

4.2.1. Kurum İçi İletişim Unsurlarının Kurumsal Bağıllık Boyutlarıyla İlişkisi

Kurum içi iletişimin boyutları olan iç iletişim, yönetim yaklaşımı, biçimsel olmayan iletişim ve bilgi paylaşımının kurumsal bağıllık boyutları ile ilişkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3.8. Kurum İçi İletişim Unsurlarının Duygusal Bağıllıkla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Model Özeti			
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
,612 ^a	0,374	0,37	3,8164
a. Tahmin ediciler (yordayıcı): (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim, Bilgi Paylaşımı, Yönetim Yaklaşımı, İç İletişim			

Katsayılar ^a													
Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	B için %95 Güven Aralığı		Korelasyonlar			Eşdoğrusallık İstatistikleri		
	B	Standart Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır	Sıfır derece	Kısmi	Part	Tolerance	VIF	
	1	(Sabit)	6,078			1,042	5,831	0	4,031	8,125			
	İç İletişim	0,32	0,071	0,271	4,48	0	0,18	0,46	0,58	0,177	0,142	0,275	3,63
	Yönetim Yaklaşımı	0,101	0,055	0,105	1,849	0,07	-0,006	0,209	0,535	0,074	0,059	0,314	3,185
	Bilgi Paylaşımı	0,241	0,062	0,214	3,884	0	0,119	0,363	0,554	0,154	0,123	0,333	3,006
	Biçimsel Olmayan İletişim	0,176	0,07	0,101	2,52	0,01	0,039	0,313	0,426	0,101	0,08	0,625	1,6
a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağıllık													

Duygusal bağıllık ile iletişim boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

İletişim boyutları değişkenlerine bakıldığında iç iletişim, bilgi paylaşımı ve biçimsel olmayan iletişim unsurlarına ilişkin p değerlerinin <0.05 olduğu görülmektedir. Bu da bu unsurların, duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durumda;

- I. "H0₁. İç iletişimin, duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilmiştir.
- II. "H0₄. Yönetim yaklaşımının, duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilememiştir.
- III. "H0₇. Bilgi paylaşımının, duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilmiştir.
- IV. "H0₁₀. Biçimsel olmayan iletişimin, duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.9. Kurum İçi İletişim Unsurlarının Devamlılık Bağlılığıyla İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,330 ^a	0,109	0,103	2,40608
a. Tahmin ediciler (yordayıcı): (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim, Bilgi Paylaşımı, Yönetim Yaklaşımı, İç İletişim				

Katsayılar ^a														
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	B için %95 Güven Aralığı		Korelasyonlar			Eşdoğrusallık İstatistikleri		
		B	Standart Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır	Sıfır derece	Kısmi	Part	Tolerance	VIF	
1	(Sabit)	20,322	0,657		30,92	0	19,032	21,613						
	İç İletişim	-0,199	0,045	-0,318	-4,41	0	-0,287	-0,11	-0,329	-0,174	-	0,167	0,275	3,63
	Yönetim Yaklaşımı	0,012	0,034	0,023	0,334	0,74	-0,056	0,079	-0,257	0,013	0,013		0,314	3,185
	Bilgi Paylaşımı	-0,027	0,039	-0,045	-0,68	0,5	-0,103	0,05	-0,269	-0,027	-	0,026	0,333	3,006
	Biçimsel Olmayan İletişim	0,01	0,044	0,01	0,219	0,83	-0,077	0,096	-0,193	0,009	0,008		0,625	1,6
a. Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı														

Devam bağlılığı ile iletişim boyutları değişkenleri arasındaki ilişki değerlendirildiğinde;

İletişim boyutları değişkenlerine bakıldığında yalnızca iç iletişime ilişkin p değerinin <0.05 olduğu görülmektedir. Bu da yalnızca bu unsurun, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durumda;

- “H0₂. İç iletişimin, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.” hipotezi reddedilmiştir.
- “H0₅. Yönetim yaklaşımının, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.” hipotezi reddedilememiştir.
- “H0₈. Bilgi paylaşımının, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur” hipotezi reddedilememiştir.
- “H0₁₁. Biçimsel olmayan iletişimin, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.” hipotezi reddedilememiştir.

Tablo 3.10. Kurum İçi İletişim Unsurlarının Normatif Bağlılık İle İlişkilerine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,392 ^a	0,154	0,148	2,03281

a. Tahmin ediciler (yordayıcı): (Constant), Biçimsel Olmayan İletişim, Bilgi Paylaşımı, Yönetim Yaklaşımı, İç İletişim

Katsayılar ^a														
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	B için %95 Güven Aralığı		Korelasyonlar			Eşdoğrusallık İstatistikleri		
		B	Standart Hata	Beta			Alt Sınır	Üst Sınır	Sıfır derece	Kısmi	Part	Tolerance	VIF	
1	(Sabit)	7,627	0,555		13,74	0	6,537	8,717						
	İç İletişim	0,086	0,038	0,158	2,251	0,03	0,011	0,16	0,367	0,09	0,083	0,275	3,63	
	Yönetim Yaklaşımı	0,014	0,029	0,032	0,487	0,63	-0,043	0,071	0,332	0,02	0,018	0,314	3,185	
	Bilgi Paylaşımı	0,087	0,033	0,169	2,639	0,01	0,022	0,152	0,359	0,105	0,097	0,333	3,006	
	Biçimsel Olmayan İletişim	0,069	0,037	0,086	1,852	0,07	-0,004	0,142	0,282	0,074	0,068	0,625	1,6	

a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ile iletişim boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

İletişim boyutları değişkenlerine bakıldığında iç iletişim ve bilgi paylaşımı unsurlarına ilişkin p değerlerinin <0.05 olduğu görülmektedir. Bu da bu unsurların devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu durumda;

- "H0₃. İç iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilmiştir.
- "H0₆. Yönetim yaklaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilememiştir.
- "H0₉. Bilgi paylaşımının, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilmiştir.
- "H0₁₂. Biçimsel olmayan iletişimin, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur." hipotezi reddedilememiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Günümüz profesyonel dünyasında insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi bakış açısının geride bırakıldığı, insan odaklı stratejik insan kaynağı yönetimidir. Bunun en temel sebebi, bir kurumun başarısında çalışan her bir bireyin etkisinin büyük önem arz ettiğinin anlaşılmasıdır.

Kurumsal bağlılık kavramının öne çıkmasıyla birlikte kurumun hedef ve stratejilerinin kurum çalışanları tarafından benimsenmesinin, bu hedef ve stratejilerinin gerçekleşmesinin sağlanması için en önemli

adımlardan biri olduğu ve bunun ancak bağlılığı yüksek çalışanlar ile gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Çalışan bağlılığının yükseltilmesinde ise en önemli araçlardan birinin kurum içi iletişimin olduğu ileri sürülmektedir.

Bu tez çalışmasında bu nedenle, öncelikle Kurum çalışanlarının kurumsal bağlılık düzeyleri ölçülmüş ve buna paralel olarak kurum içi iletişimin bu bağlılıktaki önemi yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır. Anket sonucunda ilk olarak ankette yer alan demografik özelliklerden “yaş” ve “kurumda çalışma süreleri” unsurlarının bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşları ve kurumdaki çalışmasüreleriartıkça kurumsal bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Analizindevamında, iç iletişim unsurlarının kurumsal bağlılık unsurları üzerindeki etkisi detaylı olarak incelenmiştir. Bu analizlerin sonucunda, bağlılık türleri üzerinde iç iletişim unsurlarının önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Literatürde, “rasyonel bağlılık” veya “algılanan maliyet” olarak da kullanılan *devamlılık bağlılığı*, çalışanın kurumdan ayrılmamanın getireceği maliyetlerin farkında olması anlamına gelmektedir. Bu bağlılık türü kurumlar tarafından ilk tercih edilen bağlılık türü değildir, çünkü genel olarak zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

Anket sonucunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile kurum içi iletişim unsurları arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkarken, devamlılık bağlılığı ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Devamlılık bağlılığı ile ilgili ifadelerle bakıldığında buradaki bağlılık türünün bir tür zorunluluktan kaynaklandığı ve etkili bir iç iletişim sonucunda bu zorunluluktan kaynaklı bağlılığın azaldığı düşünülmektedir.

Diğer bağlılık türlerinden olan *duygusal bağlılık*, çalışanın kurumuna karşı duygusal bağlılığına işaret eder. *Normatif bağlılık* da çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak kurumda çalışmaya devam etmesini ifade eder. Bu durum, çalışanın kurumunun kendine iyi davrandığını düşünmesi ve bunun karşılığında kuruma hizmet verme sorumluluğu hissetmesinden kaynaklanır (Çetin, 2004). Yapılan analizlerde, devamlılık bağlılığının aksine duygusal ve normatif bağlılık ile kurum içi iletişim unsurları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kurum içi iletişim unsurları ile negatif yönlü ilişkiye sahip devamlılık bağlılığının yanı sıra duygusal ve normatif bağlılığın kurum içi iletişim unsurları ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olması, zorunluluktan kaynaklı bağlılığın azalırken çalışanların gönüllü ve ahlaki bağlılığının arttığını göstermektedir. Bu da her kurumun isteyeceği, aidiyet duygusu yüksek, kurumun strateji ve hedeflerini benimseyen çalışan unsuruna sahip olunabileceğini göstermektedir. Bu nedenle Kurumda yapılan analiz açık bir şekilde kurum içi iletişimin pozitif yönde etkisi olacağını göstermektedir.

Özetle, bağlılığı yüksek çalışanlar bağlılığı zayıf olanlardan daha katma değeri yüksek çalışanlar olacaktır. İç iletişim ise bu bağlılığı yükseltmekteki en önemli araçlardan bir tanesidir. En basit ifadeyle iç iletişimin hem biçimsel iletişim hem de biçimsel olmayan iletişim gibi bir kurum içindeki tüm iletişim unsurlarından oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu, iç iletişimin birbirleriyle konuşan insanlardan çok daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Herhangi bir kurumun can damarı ve herkesin ihtiyaç duyduğu bilgiyi alma şekli olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Birçok yönden iç iletişim, bir kurumu bir arada tutan tutkaldır. İç iletişim olmadığı bir kurumda, her biri kendi işinde ayrı ayrı çalışan bağlantısız bireylerden oluşan bir iş ortamı oluşacaktır. Ancak her bir bireyin birbiriyle bağlantılı ve uyumlu olarak çalıştığı yerde birlikten gelen başarı her zaman daha çoktur. Bu nedenle, bağlılığı yüksek çalışanlar ve dolayısıyla kurum başarısı için iyi bir ekip, iç iletişim stratejisinin sonuçlarını değerlendirmeli ve sürekli iyileştirmeler yapılmasını sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of business research*, 26(1), 49-61.
- Alparslan, Y. M. Kurum içi iletişim diye bir departman var... <https://www.cnnturk.com/yazarlar/guncel/yasemin-merih-alparslan/kurum-ici-iletisim-diye-bir-departman-var> (Erişim tarihi: 8 Eylül 2014).
- Bahar, E. (2012). İletişim. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62(3), 490-510.
- Chmielecki, M. (2015). Factors influencing effectiveness of internal communication. *Central European Management Journal*, 23(2), 24-38.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
- Değer, A. R. Kurum İçi İletişim Nedir? Niye Önemlidir? <https://www.brandingturkiye.com/kurum-ici-iletisim-nedir-niye-onemlidir/> (16 Kasım 2018)
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Gül, A. G. H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). Örgütsel iletişim iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık. Eğitim Yayınevi.
- Gündoğan, T., & Müdürlüğü, İ. K. G. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Eylül*, 23-60.
- Gürel, T. (2009). Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 19-34.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of management journal*, 37(6), 1568-1587.
- Lam, T., & Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., & Yılmaz, M. K. (2012). *İletişim*. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.