

## Örgütsel İletişim Kalitesinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yansımaları (The Reflections of Organizational Communication Quality on Organizational Trust and Organizational Commitment)

Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Beykent Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, [candideuludag@beykent.edu.tr](mailto:candideuludag@beykent.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Bağlılık  
Örgütsel İletişim  
Örgütsel Güven

**Amaç** – Örgüt kavramının doğal uzantısı olan olgulardan biri örgütsel hedeflerdir. Örgütsel hedeflerin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi ve örgütün yüksek bir rekabet gücüne ulaşabilmesi yüksek düzeyli bir örgütsel performansı gerektirmektedir. Örgüt yönetimlerinin kendi çalışanlarını yüksek performansa doğru motive etmeleri ve yönlendirme becerileri kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda bu çalışmada, örgüt yönetimleri ile çalışanlar arasında gerçekleşen örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamaya hizmet edip etmediği incelenmektedir.

Gönderilme Tarihi 15 Haziran 2022  
Revizyon Tarihi 19 Eylül 2022  
Kabul Tarihi 25 Eylül 2022

**Yöntem** – Nicel araştırmalar kapsamında değerlendirilen bu çalışmada ön görülen araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan “örgütsel iletişim kalitesi” ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Modelde yer alan iki temel değişken (Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık), literatürde yaygın bir biçimde kabul edilen boyutlarıyla bu araştırmaya dahil edilmiştir. Daha sonra elde edilen faktör skorları ile ön görülen modeller çerçevesinde regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli bağlamında, İstanbul’daki bir kahve zincirinin 6 ayrı şubesinde 157 katılımcıdan sağlanan veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Bulgular** – Ulaşılan bulgular örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde açıkça belirleyici olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu çalışmada ortaya konan sonuçlardan biri de örgütsel iletişim ve örgütsel güven arasındaki neden – sonuç ilişkisidir.

**Tartışma** – Bulgular göstermektedir ki örgütsel iletişimden beslenen örgütsel güven faktörü de örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir belirleyici durumundadır.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Organizational Commitment  
Organizational  
Communication  
Organizational Trust

**Purpose** – The phenomenon of organizational goals is one of the natural extensions of the concept of organization. The effective realization of organizational goals and the achievement of high competitiveness require a high level of organizational performance. Management's ability to motivate and direct their employees towards high performance is critical. In this context, this study examines whether the organizational communication between management and employees serves to ensure the organizational commitment of the employees.

Received 15 June 2022  
Revised 19 September 2022  
Accepted 25 September 2022

**Design/methodology/approach** – In this study, which is evaluated within the scope of quantitative research, factor analysis was applied to the "organizational communication quality" scale, which is included as an independent variable in the research model. Two main variables (Organizational Trust and Organizational Commitment) in the model were included in this study with their dimensions widely accepted in the literature. Then, the regression analysis was carried out within the framework of the predicted models with the factor scores obtained. In the context of the research model, data from 157 participants in 6 different branches of a coffee chain in Istanbul were analyzed and interpreted.

#### Article Classification:

Research Article

**Findings** – The findings show that organizational communication is a clear determinant on the organizational commitment of the employees. At the same time, one of the results revealed in this study is the cause-effect relationship between organizational communication and organizational trust.

**Discussion** – The findings show that the factor of organizational trust fed by organizational communication is also an important determinant on organizational commitment.

### Önerilen Atf/Suggested Citation

Çulhaoğlu Uludağ, C. (2022). Örgütsel İletişim Kalitesinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yansımaları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2501-2515.

## 1. GİRİŞ

Kar amaçlı yada kar amaçsız tüm örgütler çeşitli örgütsel hedefler etrafında şekillendirilen yapıları temsil etmektedir. Örgütün niteliğine bağlı olarak, çok çeşitli örgütsel hedefler olmakla birlikte tüm örgütleri kapsayan jenerik hedefi "pazar başarısı" kavramı ile ifade etmek mümkündür. Pazar başarısı bir örgütün varoluş/kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyidir. Bu bağlamda tüm örgütsel süreçler ve faaliyetler temel örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesine hizmet edecek bir nitelikte tasarlanmak durumundadır. Buradaki temel noktalardan biri; en önemli örgütsel hedeflerin neler olduğu yada olması gerektiği sorusunun tüm örgüt çapında netleştirilmesidir. Bu durum, üst yönetim tarafından geliştirilecek olan örgütsel hedeflerin ve performans beklentilerinin örgüt çalışanları ile paylaşılmasını ve gerekli detaylı açıklamaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt üst yönetimi bir yandan teknik beklentiler niteliğindeki performans beklentilerini diğer yandan performans kriterlerini geliştirirken bir diğer taraftan da çalışanları sözkonusu beklentiler ve kriterler doğrultusunda ikna etmelidir. Bu durum üst yönetimin hem teknik/mekanik süreçleri hem de dinamik süreçleri bir arada yönetebilme becerisini (Randall, 1987) gerektirmektedir.

Örgüt başarısına etki eden en önemli faktör olan çalışanların desteklenmesi, örgüte ve yöneticiye güven ortamının yaratılması gerekmektedir. Farklı kültürlerde, farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde araştırmaların yapılması ve özellikle sağlık çalışanlarında kamu, özel karşılaştırılması yapılmalıdır (Sevinç, 2021). Örgüte bağlılığın örgütsel destek ile doğru orantılı olduğu ve olum katkılarının olduğu, örgütsel güvenin örgütsel destek ve bağlılık arasında aracılık rolü üstlendiği, örgüt yöneticilerinin çalışanlarına güven ortamı sağladıklarında örgütsel bağlılığın da arttığı gözlenmiştir (Naktiyok, İşcan, ve Ömer, 2021). Çalışanlara örgütsel hedefler doğrultusunda bireysel ve departman bazlı performans beklentilerinin aktarılması ve performans kriterlerinin açıklanması doğrudan doğruya yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim sürecini gündeme getirmektedir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecinin sağlıklı ve başarılı bir şekilde işlemesi; çalışanların psikolojilerinde ve algılarındaki belirsizliği ortadan kaldıracak ve çalışanların elinde net bir karar kriteri olarak hizmet edebilecektir. Bu bağlamda bir örgütün pazar başarısı yada örgütsel hedefleri incelenirken, sözkonusu örgütteki örgütsel iletişim süreçleri, örgütsel iletişim kalitesi ve örgütsel iletişimin çalışanlar üzerindeki muhtemel sonuçları bir arada ele alınmalıdır. Buradan hareketle bu çalışmada örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel bağlılığına nasıl yansıdığı, örgüt yönetiminin benimsediği iletişim yaklaşımının örgüte olan güven üzerinde belirleyici olup olmadığı ve ayrıca iletişim yoluyla oluşturulmaya çalışılan güven duygusunun örgütsel bağlılıkta etkili olup olmadığı incelenmektedir.

Tüm örgütlerin temel hedefi, kuruluş ve varoluş nedenleri doğrultusunda üst düzey bir pazar performansını gerçekleştirebilmektir. Pazar performansı ve fiili işleyişlerin istenilen düzeyde ve kalitede gerçekleşebilmesinde örgüt üyelerinin yani çalışanların performansı belirleyici bir unsurdur. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı, örgütlerin temel yapıtaşı olan çalışanlarla örgüt yönetimi arasındaki iletişimin örgüte yönelik güveni ve bağlılığı ne düzeyde etkilediğini incelemektir. Örgütsel psikoloji bilimi, güven ve bağlılık unsurlarının oluşmadığı koşullarda çalışan performansının üst düzeyde beklenemeyeceğini birçok çalışma ile ortaya koymuştur. Bu nedenle bu çalışmada, yönetimden çalışanlara doğru akan, diğer bir ifade ile yukarıdan aşağıya örgütsel iletişim kalitesinin güven ve bağlılık unsurları üzerinde temel bir belirleyici olup olmadığını gözlemek amaçlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İletişim süreçlerinin örgütsel yaşam içinde ve örgütsel konuları temel olarak tasarlanması ve hayata geçirilmesi iletişimin örgüt boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel yaşamı temel alan iletişimin bireysel iletişime göre daha kuralcı, detaylı ve sistematik olduğunu söylemek mümkündür (Cheney, 1983). Örgütteki roller, bu rollerin nasıl bir performansla uygulanması gerektiği, örgütün ihtiyaçları ve yönetimin beklentileri, örgüt çapında kolektif davranış kodları gibi temel konular örgütsel iletişimin ana boyutlarını oluşturmaktadır (Biddle, 1986; Penley vd, 1991). Üst yönetimin iletişim stratejilerinin dikkatlice belirlenmesi ve örgüt ortamında iletişim süreçlerinin iyi tasarlanması, tüm tarafların (yönetim ve çalışanlar) fayda elde edebileceği ve birbirine zarar vermekten özellikle kaçınacağı "simbiyotik" bir ilişkinin de temelini temsil etmektedir (Aldrich ve Ruef, 2006). Çünkü iyi tasarlanmış iletişim stratejileri ve uygulamaları tüm tarafların kendini daha iyi ifade etmesine, problemleri, beklentileri ve anlaşılmayan noktaları karanlık bölgede bırakmayıp açık bir iletişimle ortaya koymasına izin vermektedir (Eisenberg ve Witten, 1987). İletişim kavramının temelinde

muhataplar arasındaki (bireyler arası, kurumlar arası yada bireylerle kurumlar arası) paylaşımlar bulunmaktadır (Monge ve Poole, 2008). Sözkonusu paylaşımlar; niyetlere, davranış kodlarına, algılamalara ve muhabata yönelik çeşitli açıklamalara ilişkindir.

Bu bağlamda olmak üzere, Taylor ve arkadaşlarına göre (1996) örgütsel iletişim bir örgütün kendi paydaşlarıyla arasındaki çeşitli paylaşımlara dair aktarım süreçleri ve aktarım yaklaşımlarıdır. Castor ve Cooren (2006) ise bu paylaşımların iki ana boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunların ilki; örgütte ortaya çıkabilecek muhtemel problemlerin tanımlanması ve bu tanımlamaların aktarımı ve ikincisi de ortaya çıkması muhtemel problemlerin çözümlerinin ve çözüm yaklaşımının aktarılmasıdır. Byrne ve Lemay'e (2006) göre üst yönetimin örgütsel iletişim stratejilerinin ve tasarlanan süreçlerin başarılı olabilmesi için bazı temel nitelikleri taşıması gerekmektedir. Buna göre, iletişimin net, eksiksiz, güvenilir ve doğru zamanlı olması ön koşuldur.

Diğer taraftan, Zaremba (2006), örgütsel iletişimin bir diğer boyutunu gündeme getirmektedir. Zaremba'ya göre (2006) çalışanlar yönetimden gelen mesajları doğru zamanda ve açıklayıcı bir mahiyette zengin bir içerikle aldıklarında yapılan "paylaşımları" içselleştirmeleri ve inanmaları yönünde güçlü bir zemin ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, geliştirilen iletişim stratejilerinin "ikna edici" bir boyutunun olması ve tasarlanan süreçlerde de çalışanların mesajları ve paylaşımları içselleştirmesinin amaçlanmasının özel bir önemi bulunmaktadır. Bu durumda örgütsel iletişimin sadece kuralların ve talimatların aktarımı şeklinde mekanik değil, aynı zamanda muhataplarla interaktif ilişkilerin ve etkileşimlerin sözkonusu olduğu dinamik ve çift yönlü bir şekilde tasarlanması gerektiğini söylemek mümkündür.

İletişim bilimciler (Cheney, 1983; Yates ve Orlikowski, 1992) iletişimin doğal uzantıları olan çeşitli kavramlardan söz etmektedirler. İletişim yoluyla muhataplar arasında bir ilişki ve etkileşim oluşması nedeniyle bunun doğal uzantısı olarak taraflar arasında tanışıklık, yakınlık ve sempati gibi psikolojik/soyut yapılar ortaya çıkmaktadır (Marques, 2010). Bu bağlamda örgütsel iletişimin doğal uzantısı olarak düşünülebilecek psikolojik yapılardan biri de örgütsel güven olgusudur (Mayer et. al., 2006). İletişim sürecinin sonunda ortaya çıkma olasılığı olan güven olgusu dikkate alındığında, örgütsel iletişim sürecinin de örgütsel güven ile sonuçlanabileceğini (Monge ve Poole, 2008) söylemek mümkündür.

Örgütsel güven kavramı sözkonusu olduğunda iletişim sürecinin temel muhatapları örgütün bir bütün olarak kendisi ile bu bütünü yöneten somut bir unsur olarak yönetim kademesi ve personeldir. Buradan hareketle, Pirson ve Malhotra'ya göre (2011) örgütsel güven; personelin bir yandan örgütün gücüne ve diğer yandan da yöneticilerin güvenilir oluşuna ve yönetim tarzlarına dair kanaatleridir. Dolayısıyla, Cummings ve Bromiley (1996) örgütsel güvenin tek boyutlu bir yapı olmayıp, içiçe giren birkaç alt faktörün toplamını ifade ettiğini belirtmektedirler. Bu boyutlar Cummings ve Bromiley'e göre (1996) bir yandan somut farkındalıklara dayalı güven, bir yandan yöneticilerin davranışlarından kaynaklı güven ve diğer yandan da duygusal güvendir. Benzer şekilde, çeşitli araştırmacılar (Mishra, 1996; Mayer vd.,2006) örgütsel iletişimdeki açıklık ve örgüt içi ilişkilerdeki güvenilirlik boyutlarından söz etmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel iletişimin beklenen uzantılarından biri olarak ele alınan kavramlardan sonuncusu da örgütsel bağlılık kavramıdır. Türü ne olursa olsun, tüm örgütler için geçerli olan pazar başarısı kavramı ve örgütün pazar performansı için ortaya konan çabalar dikkate alındığında, çalışanların örgütsel bağlılığı bir yandan örgüt açısından ve diğer yandan da çalışanlar açısından kritik öneme sahip bir durumu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık olgusunu inceleyen araştırmacılar (Whyte, 1956; Williams ve Anderson, 2003) örgütsel bağlılığın; çalışanların örgütün hedeflerini kendi zihinsel dünyalarında benimsemesi ve zihinsel kabulün oluşmasıyla ortaya çıktığını ileri sürmektedirler. Bu durum, bir kere daha, yönetimin aktif bir rol oynadığı örgütsel iletişimi gündeme getirmektedir. Örgütün hedeflerinin çalışanlara anlatılması, gerekçelerle açıklanması, çalışanların psikolojik ve zihinsel olarak ikna edilmeleri ve inandırılmaları örgütsel iletişimin başarısına bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Dubin ve arkadaşlarının (1975) geliştirdiği tanımda sözkonusu kavramın ana boyutlarını görebilmek mümkündür. Buna göre, örgütsel bağlılık; o örgütün bir parçası olarak kalabilmek için çalışanlarda ortaya çıkan istek yada içsel arzu, örgütün ilkelerine ve hedeflerine inanmaları ve örgütün hedefleri için gayret gösterme isteklerinin büyüklüğüdür. McDonald ve Makin (2000) bu durumu psikolojik sözleşme olarak adlandırmaktadır.

Literatürde yaygın kabul gören bir tanım da Meyer ve Allen'e (1991) ait tanımlamadır. Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan tanımlamada Dubin ve arkadaşlarının (1975) yaklaşımının daha sistematik ve netleştirilmiş

bir versiyon olarak sunulduğu görülmektedir. Bu tanıma göre, çalışanların bir örgütün üyesi olarak kalma isteği üç ayrı faktörün etkisiyle oluşmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, ahlaki bağlılık ve bazı spesifik hesaplamalara dayalı bağlılıktır. Literatürdeki çeşitli çalışmalar (Meyer ve Allen, 1987; Meyer vd.,2002; Bowler ve Brass, 2006) örgütsel bağlılık düzeyinin yüksekliği ile iş performansının yüksekliği arasında net bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin yüksek pazar performansı için çalışanların yüksek iş performansının ortaya çıkması ve bunun için de yüksek örgütsel bağlılığın gerçekleştirilmesi şeklinde bir zincirden söz etmek olasıdır.

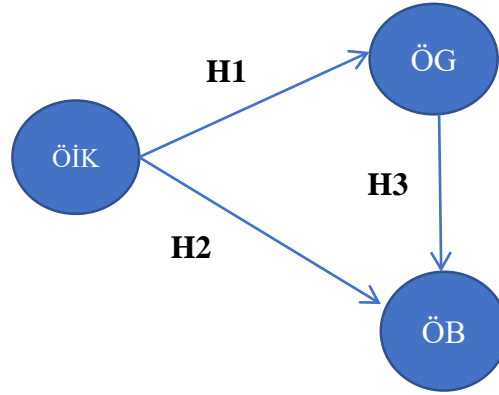
### 3. YÖNTEM

Bu çalışma, nicel araştırma kapsamında olup öncelikle araştırma modelinde bağımsız değişken “örgütsel iletişim kalitesi” faktör analizine tabi tutulmuş ve değişkenini oluşturan 24 ifadeye Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulanmıştır. Modelde yer alan iki temel değişken (Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık), literatürde yaygın bir biçimde kabul edilen boyutlarıyla bu çalışmada yer almıştır. Daha sonra elde edilen faktör skorları ile ön görülen modeller çerçevesinde regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma, nicel araştırma kapsamında olup sonuç elde etmek için değişkenleri ölçmek ve analiz etmek üzere belirlenen hedefleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nicel araştırmalara, kim, ne kadar, ne, nerede, ne zaman, kaç ve nasıl gibi soruları yanıtlamak için belirli istatistiksel teknikleri kullanarak sayısal verilerin kullanımını ve analizini içermektedir. Bir konuyu veya olguyu sayısal formda veri toplayarak açıklama yöntemleri olarak da tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışma, üst yönetimin ortaya koyduğu iletişim becerilerinin ve kurgulanan/tasarlanan iletişim yaklaşımlarının örgüt çalışanları nezdinde belirleyici sonuçlara neden olup olmadığını anlamaya odaklanmıştır. Bu amaca dönük olarak geliştirilen araştırma modeli ve modeli oluşturan yapılar arasındaki hipotetik ilişkiler şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli, Varsayımsal İlişkiler ve Hipotezler  
(ÖİK: Örgütsel İletişim Kalitesi, ÖG: Örgütsel Güven, ÖB: Örgütsel Bağlılık)

Şekil 1’de sunulan araştırma modelinden yola çıkarak bu çalışmadaki temel hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

**H1:** Üst yönetim tarafından sergilenen örgütsel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan örgütsel güven duygusu arasında ilişki vardır.

**H2:** Üst yönetim tarafından sergilenen örgütsel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan örgütsel bağlılık psikolojisi arasında ilişki vardır.

**H3:** Çalışanlarda oluşan örgütsel güven duygusu ile çalışanların örgütsel bağlılık psikolojisi arasında bir ilişki vardır.

Bu çalışma kapsamında cevap aranan temel araştırma sorularını aydınlatılabilmek için elde edilmesi gereken veriler doğrudan doğruya birincil verilerdir. Bu bağlamda, sosyal bilimlerde birincil verilerin yaygın ve sistematik bir biçimde toplanabilmesinde en fonksiyonel araçlardan biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanma sürecinde araştırmanın anketleri önceden alınan randevular yoluyla şube ziyaretleri yapılarak yüzyüze görüşmelerle yapılmıştır. Bu şekilde anket formlarının daha doğru ve sağlıklı bir şekilde tarafımıza dönüşü hedeflenmiştir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni örgütsel yaşam içerisinde aktif bir şekilde yer alan tüm çalışanlardır. Bu bağlamda, mavi yaka – beyaz yaka ayırımı olmaksızın örgütün insan kaynaklarını oluşturan tüm çalışanlar ve her türlü örgüt (kar amaçlı yada kar amaçsız) bu araştırmanın evrenini temsil etmektedir. Zira "örgütsel iletişim kalitesi" tüm örgütleri ilgilendiren bir durumdur. "Örgüte duyulan güven" ve "örgütsel bağlılık" ise her türlü örgütteki her türlü çalışan için geçerli olan kavramlardır. Bu nedenle böyle bir araştırmanın evreni tüm örgütler ve tüm çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma evreninin çok büyük olması nedeniyle, "ulaşılabilirlik" kriteri bağlamında (Gravetter, Forzano, 2012) bu çalışmada "uygun örnekleme" (convenience sampling) yöntemi tercih edilmiştir. "Olasılığa dayalı olmayan" bir örnekleme yöntemi olan bu yöntemde evrende yer alan her bir birimin örnekleme seçilme olasılığı bilinmemektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Bu çalışmada da evreni oluşturan birim sayısı tam olarak bilinmediğinden ve araştırma konusunun da çok büyük bir evreni kapsamına aldığı dikkate alınarak, veri toplama sürecinde görece kolaylık sağlayan uygun örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan uygun örnekleme; hem evreni temsil etme yeteneği olan hem de veri toplayabilme açısından araştırmacı için uygun olan bir katılımcı kitlesi sözkonusu olmaktadır.

Bu araştırma için kullanılan örneklem Starbucks Türkiye merkezine bağlı şubeler olup, izin verilen İstanbul'daki 6 ayrı Starbucks şubesidir. Haziran 2021 ve Eylül 2021 tarihleri arasında 3 aylık bir süre boyunca yapılan rutin ziyaretler yoluyla bu şubelerde çalışan 190 personelden ankete katkı vermeyi kabul eden 157'si ile veri toplama süreci yürütülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Şekil 1'de sunulan araştırma modelini oluşturan 3 ana değişken/unsuru temsil eden 45 ifade bir anket formu aracılığı ile katılımcılara yöneltilmiştir. Verilerin kaynağı olanlara/örnekleme ilişkin demografik bilgileri içeren bir bölüm de anket formuna eklenerek, oluşturulan ölçek cevaplayıcılara sunulmuştur.

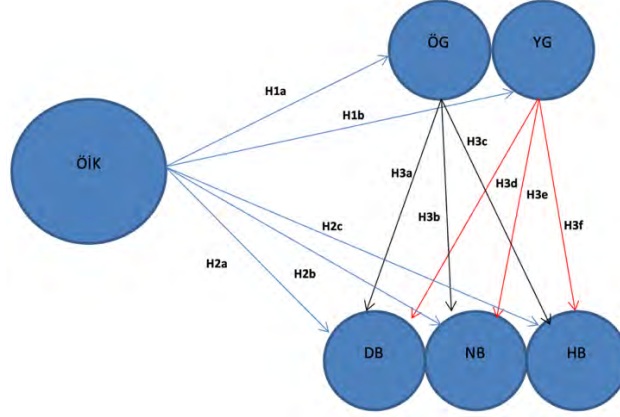
Örgütsel İletişim Kalitesi (ÖİK) unsurunu/değişkenini ölçebilmek için Huseman ve arkadaşlarının 1980 yılında geliştirdiği ve literatürde yaygın kabul görmüş olan "Örgütsel İletişim Ölçeği" esas alınmıştır. Bu ölçek, orijinalinde 8 alt boyutu temsil eden 56 ifadeden oluşmaktadır. Bununla birlikte Miles ve arkadaşları 1996 yılında bu ölçeğin 24 maddeden oluşan kısa formunu geliştirmişler ve bu kısaltılmış versiyon da yaygın olarak kabul görmüştür. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda kullanılan ölçeklerde ifade/soru sayısının artmasının cevaplanma oranını ve kalitesini düşürdüğü bilinen bir durumdur. Bu nedenle, bu çalışmada örgütsel iletişim ölçeğinin kısa formu olan 24 ifadeli ölçek tercih edilmiştir.

Çalışanların örgüte duydukları güven durumunu ölçebilmek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Envanteri" (organizational trust inventory) kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 12 ifadeden oluşmakta olup, örgüte duyulan güven ve yöneticiye duyulan güven alt unsurlarından oluşmaktadır.

Bu çalışma bağlamında tasarlanan araştırma modelinde temel bağımlı değişken olarak düşünülen "Çalışanların örgüte duydukları bağlılığı" ölçebilmek için literatürde yaygın kabul gören "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Porter et al., 1974) esas alınmıştır. Ölçeğin orijinalinde 15 ifade bulunmaktadır. Bununla birlikte bu ölçeğin 9 maddeye indirgenerek sadeleştirilebileceği çeşitli istatistiksel çalışmalarla ortaya konmuştur (Commeiras ve Fournier, 2001). Ayrıca, orijinal ölçeği geliştiren yazarlar da (Porter ve Smith, 1974) 9 maddelik versiyonun da kullanılabilirliğini ifade etmektedirler. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta, sözkonusu 9 ifadenin sadece "duygusal bağlılık" ile ilgili olduğu ve diğer bağlılık türleri olan "hesapçı bağlılık" ve "normatif/etik bağlılık" ifadelerini içermediğidir. Bu nedenle, Porter ve Smith'in ölçeğindeki ifadeler ek olarak yine literatürde genel kabul gören Meyer ve Allen (1991) ölçeğindeki hesapçı ve normatif bağlılık

ifadeleri de kullanılmıştır. Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçekte her iki boyut 6'şar ifade ile ölçülmektedir. Böylece bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği toplam 21 ifadeyi kapsamaktadır.

Yukarıda verilen detaylar sonucunda bu çalışmada kullanılan araştırma ölçeği; 3 ana değişkeni ölçmeye yönelik toplamda 57 ifadeden oluşmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın daha önce şekil 1'de sunulan araştırma modeli detaylandırıldığında, sözkonusu model aşağıda şekil 2'deki gibi nihai haline getirilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli-2 / Nihai Versiyonu

Şekil 2'de sunulan araştırma modelinden hareketle bu araştırmanın hipotezlerini şu şekilde belirtmek mümkündür:

H1ab: Üst yönetim tarafından sergilenen örgütsel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte güven” , “yöneticiye güven” duygusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2abc: Üst yönetim tarafından sergilenen örgütsel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte duygusal bağlılık”, “örgüte normatif/etik bağlılık” ve “örgüte hesapçı bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3abc: Çalışanlarda oluşan “örgüte güven” duygusu ile çalışanların “örgüte duygusal bağlılık”, “örgüte normatif/etik bağlılık” ve “örgüte hesapçı bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3def: Çalışanlarda oluşan “yöneticiye güven” duygusu ile çalışanların “örgüte duygusal bağlılık”, “örgüte normatif/etik bağlılık” ve “örgüte hesapçı bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modeli kapsamındaki 3 ana değişkeni ve aralarındaki ilişkiyi ölçebilmek için hazırlanan ifadeler (57 ifade) analiz edilebilirlik açısından 5'li Likert formatında katılımcılara sunulmuştur. Bu formatta ölçeğin bir ucu “kesinlikle katılmıyorum” ve diğer ucu da “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi öncesinde bu verilerin nasıl bir kitleden toplandığının ortaya konulması gerekmektedir. Bu çalışmada kendilerinden veri sağlanan katılımcı grubun demografik görünümü Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Örneklemin Demografik Görünümü

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	70	44.5
	Erkek	87	55.5
Yaş	19- 30	79	50.3
	31 – 50	44	28.0
	51 ve üzeri	34	21.6
Medeni Hal	Evli	83	52.9
	Bekar	74	47.1

<b>Eğitim Düzeyi</b>	Ortaöğretim	84	53.5
	Üniversite	51	32.4
	Lisansüstü	22	14.0
<b>Pozisyon</b>	Şube Yönetim kademesi	19	12.1
	Çalışan Kademesi	138	87.9
<b>Çalışma Süresi</b>	2 yıldan az	44	28.0
	2- 4 yıl	59	37.5
	5 yıl ve üzeri	54	34.4

Tablo 1 incelendiğinde, bu araştırmanın veri kaynağı olan örnekleme cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu ve örneklemin görece olarak genç bir kitleyi temsil ettiği (19- 50 arası yaş grubu oranı %78,3) görülmektedir. Örnekleme evli olan bireylerin oranı küçük bir farkla önde bulunmaktadır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, örneklemin yarıdan biraz fazlası ortaöğretim düzeyinde eğitime sahipken üniversite eğitimi almış olanların toplam büyüklüğü 46.4 gibi bir orana ulaşmaktadır ki bu büyüklük toplumun genel yapısı ile kıyaslandığında yüksek bir düzeyi ifade etmektedir. Bu bağlamda örneklemin görece olarak eğitilmiş bir kitle olduğunu söylemek mümkündür. Örneklemin küçük bir kısmı şubelerde yönetim kademesindeki pozisyonlarda görev yaparken, büyük çoğunluğu ise çalışan statüsünde bulunmaktadır.

Toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise örneklemin yaklaşık 1/3'ünün 5 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu ve önemli bir büyüklüğün de 2 – 4 yıl çalışma tecrübesi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu iki grubun toplam oranı %71,9 gibi yüksek bir düzeydedir. Çalışma hayatının ve dolayısıyla örgütsel yaşamın ilk safhalarında olan ve dolayısıyla görece olarak az tecrübeli olan kitle ise örneklemin %28'lik bir büyüklüğünü oluşturmaktadır.

#### 4.BULGULAR

Bu çalışma için kullanılan araştırma modelinde 3 temel değişken arasındaki ilişkiler sorgulanmaktadır. Bunlar; örgütsel iletişim kalitesi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleridir. Bu üç değişkenden ikisi olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri literatürde daha önceden yapılmış çeşitli çalışmalardan elde edilen net boyutlarıyla araştırma modeline dahil edilmiştir. Bunlardan örgütsel güven; kendi içinde iki alt boyutuyla modelde yer almaktadır. Bunlar, “örgüte güven” ve “yöneticiye güven” alt boyutlarıdır. Benzer şekilde örgütsel bağlılık değişkeni, literatürde yaygın biçimde ortaya konan üç alt boyutuyla katılımcılara sunulmuştur. Bunlar; “duygusal bağlılık”, “normatif/etik bağlılık” ve “hesapçı bağlılık” olarak ifade edilmiştir.

Modelde yer alan iki temel değişken, literatürde yaygın bir biçimde kabul edilen boyutlarıyla bu çalışmada yer alırken, araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan ve diğer değişkenleri belirleyici bir rolü olup olmadığı incelenen “örgütsel iletişim kalitesi” ise faktör analizine tabi tutulmuştur. Literatürde çeşitli ve görece olarak farklı örgütsel iletişim ölçekleri bulunmakta ve bu ölçeklerden kaynaklanan boyutlar kısmi olarak çeşitlilik göstermektedir. Dolayısıyla, diğer iki ölçekte olduğu gibi alt boyutlar hakkında kuvvetli ve yaygın bir mutabakattan söz etmek kolay değildir. Bu nedenle bu çalışmada “örgütsel iletişim kalitesi” bağımsız değişkenini oluşturan 24 ifadeye *Temel Bileşenler Faktör Analizi* uygulanarak bu değişkenin hangi boyutlardan oluştuğunu görmek ve araştırma modelinin analizine bu boyutları dikkate alarak devam etmek amaçlanmıştır. Faktör analizi yapılmasının en önemli nedeni; söz konusu değişkeni ölçmeye çalışan çok sayıda ifadenin kendi içlerindeki benzerliklerini anlayabilmek ve bunları daha az sayıda gruplarla ifade edebilmektir. Aynı zamanda burada ortaya çıkan faktör skorları bir sonraki aşamada regresyon analizinde de kullanılabilirdiği için temel bağımlı değişkeni hangi düzeyde açıklayabildiği de daha net olarak anlaşılacaktır.

Örgütsel iletişim kalitesi (ÖİK) değişkeni için yapılan faktör analizinde elde edilen görünüm tablo 2’de sunulmaktadır.

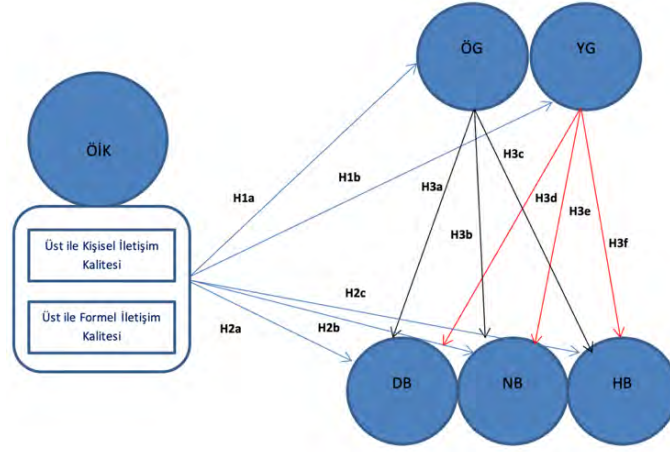
Tablo 2. ÖİK Değişkeni Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans % si	Cronbach Alfa
<b>Faktör 1 : Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi</b>		<b>38.4</b>	<b>0.842</b>
Yöneticim, benim hobilerimin ne olduğunu merak eder	,812		
Yöneticimin benimle ilişkileri samimidir	,809		
Yöneticim, yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir (T)	,766		
İşlerin yanlış yapıldığını düşündüğümde bunu yöneticime söyleyebilirim	,701		
Yöneticim benimle iyi niyetli olarak şakalaşır	,620		
Yöneticim benim kişiliğimi eleştirir (T)	,603		
Yönetim, yaptığım iyi işlerden övgüyle bahseder	,588		
Yöneticim benimle günlük dostça sohbetlere girer	,572		
Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde bunu yöneticimle konuşabilirim	,565		
Yöneticim, işleri yapmamı söylemek yerine sorgular (T)	,554		
İyi bir iş çıkardığım zaman yönetim bunu fark ettiğini bana hemen bildirir	,548		
Yönetim, benim kararlara ilişkin katkılarımı dikkate aldığını gösterir	,541		
<b>Faktör 2: Üst ile Formel İletişim Kalitesi</b>		<b>32.6</b>	<b>0.778</b>
Yönetim, Örgütte yaşanan gelişmeler, değişiklikler hakkında bilgilendirmeler yapar	,829		
Yönetim, bana düzenli olarak iyileştirme önerilerim olup olmadığını sorar.	,798		
Örgütün kuralları ve politikaları konusunda yönetim bana net bilgiler verir	,710		
Yönetim, departmanım ile ilgili gelecekteki planları hakkında bizlerle sohbet eder	,681		
Yönetim, Departmanım yada işimle ilgili değişiklik yapıldığında, bunun neden yapıldığını bana doyurucu bir şekilde anlatır.	,667		
Yönetim, iş takvimini ve sebeplerini açıkça paylaşır	,611		
Yönetimin talimatları anlaşılır bir şekilde ilerlemeye dönüktür	,588		
Yönetim, işin nasıl daha iyi yapılacağına dair görüşlerimi alır	,575		
Yönetim, Örgütün kuralları ve politikalarının nedenlerini bana anlatır.	,544		
Yönetimin talimatlarını anlamadığımda rahatlıkla açıklama talep edebilirim	,523		
Yönetim, yapmak istediğim faydalı işlere onay verir	,518		
Yönetim, benim için yararlı hedefler geliştirir	,513		
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>71.0</b>	
Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Değeri : 0.792 (varimax rotasyonu)			

Tablo 2’de sunulan faktör analizi sonuçlarına göre ÖİK değişkeni iki ayrı boyut dikkate alınarak incelenmelidir. Bunlardan ilki, çalışanların üst yönetim ile kişisel iletişim kalitesini ifade eden boyut olup, varyans değeri %38,4’tür. Diğer boyut ise; çalışanlarla üst yönetim arasındaki formel iletişimin kalitesini dikkate alan boyuttur. Bu boyut toplam varyansın %32,6’sını açıklama gücüne sahiptir. İki boyut bir arada ele alındığında toplam açıklanan varyans düzeyi % 71’dir. Alfa değerlerine bakıldığında her iki boyutun da güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.



Bu çalışmanın araştırma modelindeki temel bağımsız değişkenin (ÖİK) alt boyutları da yukarıda tablo 2’deki faktör analizi ile netleştirildikten sonra, araştırma modelinin son görünümü şekil 3’teki haline ulaşmıştır.



Şekil 3. Araştırma Modelinin Detaylandırılmış Görünümü

Şekil 3’teki araştırma modelinin son görünümü bağlamında araştırmanın hipotezlerinden H3 grubu aynı kalmak üzere, H1 ve H2 hipotezler grubu şu şekilde nihai halini almıştır:

**H1a1:** Üstler ile kurulan kişisel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte güven” duygusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H1a2:** Üstler ile kurulan formel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte güven” duygusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H1b1:** Üstler ile kurulan kişisel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “yöneticiye güven” duygusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H1b2:** Üstler ile kurulan formel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “yöneticiye güven” duygusu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H2a1:** Üstler ile kurulan kişisel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte duygusal bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H2a2:** Üstler ile kurulan formel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte duygusal bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H2b1:** Üstler ile kurulan kişisel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte normatif/etik bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H2b2:** Üstler ile kurulan formel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte normatif/etik bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H2c1:** Üstler ile kurulan kişisel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte hesapçı bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

**H2c2:** Üstler ile kurulan formel iletişim kalitesi ile çalışanlarda oluşan “örgüte hesapçı bağlılık” psikolojisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu araştırmada, örgüt yönetimleri tarafından tasarlanan iletişim süreçlerindeki kalitenin bir sonraki aşamada çalışanların örgütle olan bağlarına nasıl etkilerde bulunduğu konusu sorgulanmaktadır. Bu bağlamda bu modeldeki temel bağımsız değişken “örgütsel iletişim kalitesi (ÖİK) olurken, “örgütsel güven” (ÖG) değişkenini oluşturan 2 alt boyutu “örgüte güven” ve “yöneticiye güven” birinci grup bağımlı değişkeni ve “örgütsel bağlılık” (ÖB) değişkenini oluşturan 3 farklı alt boyut da ikinci grup bağımlı değişkenleri temsil etmektedir. Son aşamada ise, hem ÖİK hem de ÖG değişkeninden etkilendiği için, ÖB’yi temsil eden değişkenler grubu (DB, NB, HB) bu araştırma modelindeki temel bağımlı değişken durumundadır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmek için farklı regresyon modelleri çalıştırılmıştır. İncelenen ilk 5 model ÖİK ile doğrudan doğruya “örgütsel güven” ve “örgütsel bağlılık” ilişkilerini kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle, ÖİK bağımlı değişkeninin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyiciliğini ele almaktadır.

Söz konusu regresyon modelleri ve elde edilen sonuçlar tablo 3'te sunulmaktadır. Bağımlı değişkenler  $y_1, \dots, y_5$  ve ÖİK'nın faktör boyutları da  $x_1, x_2$  olarak regresyon modellerini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

**Model 1:** Örgüte Duyulan Güven (ÖG) ve ÖİK ilişkisi

$$y_1 = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$$

**Model 2:** Yöneticiye Duyulan Güven (YG) ve ÖİK ilişkisi

$$y_2 = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$$

**Model 3:** Örgüte Duygusal Bağlılık (DB) ve ÖİK ilişkisi

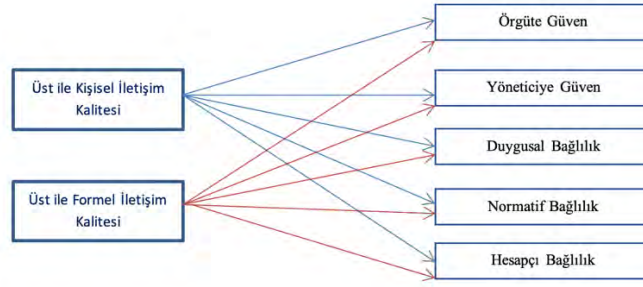
$$y_3 = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$$

**Model 4:** Örgüte Normatif Bağlılık (NB) ve ÖİK ilişkisi

$$y_4 = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$$

**Model 5:** Örgüte Hesapçı Bağlılık (HB) ve ÖİK ilişkisi

$$y_5 = a + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$$



Şekil 4. İlk 5 Regresyon Modeli

Kurulan ilk 5 regresyon modeline ilişkin sonuçlar tablo 3'de sunulmaktadır. Söz konusu regresyon modellerinin herbirinde F katsayısının 0.01 düzeyinde geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. ÖİK ile Bağımlı Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analiz Sonuçları

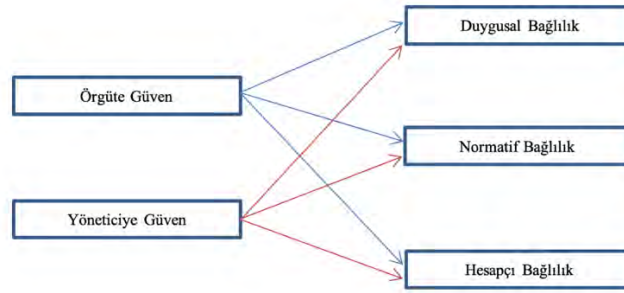
	Standardize Katsayı			
Model 1	R <sup>2</sup> : 0.581 F: 70.099*	Beta	t	p
	Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi	,581	6,022	,000
	Üst ile Formel İletişim Kalitesi	,603	6,410	,000
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Örgüte Güven (ÖG)				
Model 2	R <sup>2</sup> : 0.613 F: 72.345*	Beta	t	p
	Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi	,646	7,311	,000
	Üst ile Formel İletişim Kalitesi	,578	4,224	,000
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven (YG)				
Model 3	R <sup>2</sup> : 0.704 F: 79.251*	Beta	t	p
	Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi	,728	7,670	,000
	Üst ile Formel İletişim Kalitesi	,441	3,822	,002
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık (DB)				
Model 4	R <sup>2</sup> : 0.659 F: 72.112*	Beta	t	p
	Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi	,788	8,011	,000
	Üst ile Formel İletişim Kalitesi	,571	6,724	,000
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık (NB)				
Model 5	R <sup>2</sup> : 0.766 F: 85.771*	Beta	t	p
	Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi	,597	6,599	,000
	Üst ile Formel İletişim Kalitesi	,718	7,709	,000
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Hesapçı Bağlılık (HB)				

Model 1’de ortaya konan regresyon analizi sonuçlarına göre F katsayısı 70.099 % 1 anlamlılık seviyesinde geçerlidir. Bu modelde, bağımlı değişkeni temsil eden *Örgüte Güven* (ÖG) değişkeni ile bağımsız değişkenleri temsil eden *Üst ile Kişisel İletişim* ve *Üst ile Formel İletişim* değişkenleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Regresyon analizinin ortaya koyduğu istatistiksel sonuçlar, *Üst ile Kişisel İletişim* ve *Üst ile Formel İletişim* değişkenlerinin çalışanlarda oluşan *Örgüte Güven* duygusundaki değişimin %58’ini açıkladığını göstermektedir. Bu modelin sonucuna göre, *Örgüte Güven* değişkenini açıklayan güçlü faktör *Üst ile Formel İletişimin Kalitesi*dir. Bu bağlamda, çalışanlarla üstleri arasındaki formel iletişim sürecinin kalitesi arttıkça çalışanların örgüte güveninin de artacağını söylemek mümkündür. Formel iletişim sürecinin yapılandırılması ve sürecin işleyişi esnasında yaratılan kalitenin düzeyi doğrudan doğruya yönetime ait bir sorumluluk ve inisiyatif alanını temsil etmektedir. Bu nedenle, üst yönetim kendi kontrolündeki bu yönetim enstrümanını etkili kullanmak yoluyla çalışanlar cephesindeki duyguları ve düşünceleri yönlendirebilecektir. Öte yandan, model 1, *Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi*’nin de örgüte yönelik güvende önemli bir etki faktörü olduğunu ortaya koymuştur ( $t: 6.022$  ;  $p:0.000$ ).

Model 2 *ÖİK*’nin *Yöneticiye Duyulan Güven* değişkeni üzerindeki etkisini incelemektedir. *ÖİK*’nin faktör boyutları bağımsız değişken ve *Yöneticiye Duyulan Güven* ise bağımlı değişken durumundadır. Model 2; F katsayısı 72.345 ve anlamlılık düzeyi 0.01 olduğundan anlamlıdır. Model 2’ye göre *ÖİK* bağımsız değişkeninin *Yöneticiye Duyulan Güven* değişkenini açıklayabilme gücü % 61.3’tür. Bu modelde *Yöneticiye Duyulan Güven* üzerinde belirleyici olan güçlü değişken *Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi*dir. Diğer bir ifade ile yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim sürecinde yönetici tarafından belirlenen kalite düzeyi doğrudan doğruya çalışanlarda ortaya çıkan yöneticiye güven duygusuna etki etmektedir. Bu değişkenin yanısıra, *ÖİK*’nin bir diğer parçası olan *Üst ile Formel İletişim Kalitesi* değişkeni de yine benzer şekilde çalışanlarda yöneticiye duyulan güven üzerinde belirleyicidir. Gerek formel iletişim sürecindeki kalite ve gerekse üstlerle kişisel iletişim sürecindeki kalite örgüt yönetimine ait kararlar ve politikalar alanına dahil olduğundan, yönetimin bu konudaki yaklaşımı çalışanlar üzerinde belirleyici olmaktadır.

Çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusunun ortaya çıkmasında *ÖİK*’nin belirleyiciliğini anlayabilmek amacıyla Model 3, Model 4 ve Model 5’te sonuçları paylaşılan regresyon modelleri çalıştırılmıştır. Her bir modelde örgütsel bağlılık değişkeninin alt boyutları temel bağımlı değişken ve *ÖİK* faktör boyutları da bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Her 3 modelin de F değerlerine ve anlamlılık seviyelerine göz atıldığında sözkonusu 3 modelin de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Sözkonusu modellerin ortaya koyduğu istatistiksel sonuçlara göre *Duygusal Bağlılık* ve *Normatif Bağlılık* bağımlı değişkeni üzerinde güçlü olan belirleyici *Üst ile Kişisel İletişim Kalitesi*dir. Öte yandan, *Hesapçı Bağlılık* bağımlı değişkeni sözkonusu olduğunda *Üst ile Formel İletişim Kalitesi* daha önde gelen bir belirleyici olmaktadır ( $t: 7.709$ ;  $p: 0.000$ ). Bir diğer ifade ile yöneticiler tarafından tasarlanan formel iletişim süreçlerindeki kalite arttıkça örgüt çalışanlarında görece olarak rasyonel bir bağlılık güçlenmektedir. Sözkonusu bağlılık, duygusal veya normatif/ahlaki olmaktan çok çeşitli hesaplamalara ve kıyaslamalara dayalı bir bağlılıktır. Bu bağlamda denilebilir ki yönetim tarafından tasarlanan ve uygulanan formel iletişim sonucunda çalışanlar sözkonusu örgütü diğer alternatif örgütlere göre kendileri açısından daha fazla öngörülebilir bulmaktadırlar. Dolayısıyla, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki formel iletişim kalitesi arttıkça, çalışanların daha fazla bir rasyonel çıkar gözlemlenmeleri sözkonusu olmakta ve bu da bir tür bağlılık geliştirmelerine neden olmaktadır.

Yukarıda açıklanan 5 ayrı modelden oluşan ilk grup regresyon analizlerinin sonrasında ikinci grup regresyon analizlerinde ise *Örgütsel Güven* değişkeni ile *Örgütsel Bağlılık* değişkeni arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma kapsamındaki ikinci grup regresyon modellerinde (Model 6, Model 7, Model 8) bağımsız değişken konumunda olan *Örgütsel Güven* değişkeninin alt faktörleri olan *Örgüte Güven* ve *Yöneticiye Güven* faktörlerinin *Örgütsel Bağlılığın* alt faktörleri olan *Duygusal Bağlılık*, *Normatif Bağlılık* ve *Hesapçı Bağlılık* üzerindeki belirleyiciliği ele alınmaktadır. Sözkonusu regresyon modelleri şekil 5’te gösterilmektedir.



Şekil 5. İkinci Grup Regresyon Modelleri

Şekil 5'te gösterilen regresyon modellerine ilişkin sonuçlar Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Değişkenleri İlişkisi için Regresyon Analizleri

	Standardize Katsayı			
Model 6	R <sup>2</sup> : 0.751 F: 86.489*	Beta	t	p
	Örgüte Güven	,568	4,983	,000
	Yöneticiye Güven	,709	8,210	,000
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık				
Model 7	R <sup>2</sup> : 0.669 F: 73.201*	Beta	t	p
	Örgüte Güven	,730	7,766	,000
	Yöneticiye Güven	,485	4,209	,000
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık				
Model 8	R <sup>2</sup> : 0.681 F: 73.860*	Beta	t	p
	Örgüte Güven	,741	8,823	,000
	Yöneticiye Güven	,481	4,600	,000
* 0.01 anlamlılık düzeyi ; Bağımlı Değişken: Hesapçı Bağlılık				

Tablo 4'de sunulan regresyon analizi sonuçlarına göre her 3 modelin de anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Model 6'da gösterilen regresyon modeli çalıştırıldığında hem *Örgüte Güven* hem de *Yöneticiye Güven* değişkenlerinin Duygusal Bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle *Yöneticiye Güven* değişkeninin bu konuda daha güçlü bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır (t: 8.210; p: 0.000). Örgütte yöneticinin kurumsal yapıdan bağımsız olarak, kişisel ilişkiler temelinde oluşturduğu güven duygusu çalışanlarda da kişisel bir boyut olan *duygusal* bağlılığı tetiklemektedir. Diğer bir açıklamayla, yöneticinin yarattığı *beşerî* olumluluk, çalışanlarda benzer şekilde *beşerî* bir karşılık ortaya çıkarmaktadır. Denilebilir ki yöneticiden kaynaklanan *beşerî -kişisel olumluluklar*, duygusal bağlılık üzerinde, kurumsal ilişkilerin söz konusu olduğu *mekanik olumluluklardan* daha etkili olabilmektedir. Bu durum, yöneticinin kişisel özellikleri ve yetkinliklerinin örgüt süreçlerindeki fark yaratıcı fonksiyonunu göstermektedir.

Model 7'de ifade edilen regresyon analizinde bağımlı değişken *Normatif Bağlılık* ile bağımsız değişkenler *Örgüte Güven* ve *Yöneticiye Güven* değişkenleri arasındaki ilişkileri ele alan analiz sonuçları görülmektedir. Modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu modelde, bir önceki regresyon modelinde (model 6) ortaya çıkan sonuçların tersinin olduğu dikkat çekmektedir. Bir önceki modelde, yani duygusal bağlılıkta yöneticiye güven değişkeni belirgin olarak güçlü bir belirleyici iken, Model 7'de Normatif Bağlılık değişkeni üzerinde *Örgüte Güven* değişkeni güçlü belirleyici durumundadır (t:7.766; p:0.000). Bununla birlikte, diğer değişken olan *Yöneticiye Güven* değişkeni de Normatif Bağlılık üzerinde anlamlı bir belirleyicidir. Model 7'de gözlemlenen analiz sonuçları, örgütsel yaşam süreçlerinde örgütün doğrudan doğruya kendi çalışanlarına yaptığı katkıların ve yatırımların örgüt üyeleri (çalışanlar) tarafından dikkate alındığını göstermektedir. Örgütün, bir kurumsal yapı olarak, çalışanlarına yaptığı katkılar ve yatırımların çalışanlar tarafından dikkate alınması sonucunda, çalışanlar örgütü bir kurumsal yapı olarak, yöneticinin kişisel katkılarından daha fazla önemsemektedirler. Bunun sonucunda, kendilerine katkılar ve yatırımlar yapan bir kurumsal yapıya yönelik ahlaki/normatif bir bağlılık geliştirme eğilimini göstermektedirler. Bu durum, kurumsal yapının (örgütün)

kendi çalışanlarının gelişimine yaptığı yatırımların, çalışanlarına sunduğu katkıların, çalışan bağlılığını sağlamak ve arttırmak için oldukça fonksiyonel olabildiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmadaki regresyon modellerinin sonuncusu olan Model 8’de ise bağımlı değişken olarak *Hesapçı Bağlılık* ele alınmıştır. Model 8’deki katsayılar incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ve her iki bağımsız değişkenin de önemli belirleyiciler olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, regresyon analizi sonuçlarının işaret ettiği durum; çalışanlarda sözkonusu olan ve bazı çıkar hesaplarına dayalı değerlendirmeler temelinde ortaya çıkan bağlılık *Örgüte Duyulan Güven* değişkeninden önemli oranda etkilenmektedir (t:8.873; p: 0.000). Diğer bir ifadeyle, örgütün bir kurumsal yapı olarak yarattığı güven duygusu; çalışanların örgütle ilişkilerine ve bu ilişkinin geleceğine dair kendi öznel hesaplarını önemli biçimde etkilemektedir. Buradan hareketle, örgütlerin birer kurumsal yapı olarak “güven verme” kabiliyeti ve kapasiteleri “çalışan bağlılığı” ve dolayısıyla “çalışan performansı” sonuçları üzerinde doğrudan bir belirleyicidir.

Model 8’deki bir diğer sonuç ise *Yöneticiye Güven* değişkeninin de çalışanların yaptıkları çeşitli çıkar hesaplarında ve bu çıkar hesaplarına dayalı bağlılık davranışında etkili olduğudur. Model 8’de sunulan sonuçlardan anlaşılmaktadır ki, yöneticiye güven faktörü çalışanların kendi çıkarlarının bir parçası olarak algılanmaktadır (t: 4.600; p:0.000). Bu nedenle denilebilir ki yöneticilerin kendi çalışanlarına güven telkin edici davranış ve yaklaşımları çalışanların algı ve psikolojisinde örgütün formel politikaları ve kurallar topluluğu kadar önemli bir fonksiyon görmektedir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütsel iletişim bir örgütün nihai hedeflerine ulaşmasında ve var oluş nedenini gerçekleştirmesinde örgüt- içi kritik faktörlerden birini temsil etmektedir. Örgütsel iletişim süreçlerinin tasarımı ve üst yönetimin örgütsel iletişim kavramına verdiği önem; muhtemel sonuçlarının büyüklüğü açısından üzerinde dikkatle durulmaya değer bir konudur. İşletme literatüründe yoğun incelemelere ve tartışmalara konu edilen en önemli muhtemel sonuçlardan biri de çalışanlarda örgüte olan bağlılık davranışının ve psikolojisinin örgütsel iletişim süreçleri yoluyla yönetilip yönetilemeyeceğidir.

Örgütsel iletişim süreçlerinin yürütülmesi esnasında ortaya konulacak olan başarılı yada başarısız performans örgütsel iletişimin kalitesini (yüksek yada düşük kalite) oluşturmaktadır. Üst yönetimin örgütsel iletişim süreçlerini tasarlama ve yönetme başarısının doğurabileceği bir diğer muhtemel kritik sonuç; çalışanlarda ortaya çıkabilecek olan örgüte güven yada güvensizliktir. İşletme literatüründe mevcut bulgular; çalışanların, örgütün gücünü yada kalitesini algılama biçiminin örgüt yönetiminin verdiği imajdan bağımsız olmadığına işaret etmektedir. Nitekim, bizim çalışmamız kapsamında yapılan araştırmada ulaşılan ve detaylıca açıklanmış olan bulgular bağlamında bakıldığında, bu çalışmanın temel hipotezleri olan H1, H2, H3 ve bu hipotezlerin alt hipotezlerinin istatistiksel olarak onaylandığı görülmektedir. Sekiz ayrı regresyon modelindeki istatistiksel sonuçların ortaya koyduğu duruma göre çalışanların örgüte olan bağlılığı bir yandan örgütsel iletişim faktöründen ve diğer yandan da örgütsel güven faktöründen doğrudan etkilenen bir bağımlı değişkendir.

Örgütlerin kurumsal performansının artırılması ve örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilmeleri ancak çalışanların ortaya koyacakları performansa ve örgütü benimsemelerine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığı konusu kritik bir alanı temsil etmektedir. Dolayısıyla, tüm örgütlerin kendi çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde detaylı çalışmalar yapmaları, örgütsel bağlılığı güçlendiren faktörleri tespit etmeleri ve bu faktörler üzerinde iyileştirmeler yapmaları bir zorunluluktur. Bu bağlamda bu çalışmanın ortaya koyduğu temel bir sonuç; yönetim tarafından tasarlanan ve hayata geçirilen örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir belirleyici olabilme gücüdür. Kısaca, örgütlerin yönetim kademesi açısından bakıldığında, örgütsel iletişim süreçlerinin ve iletişime olan yaklaşımların stratejik bir konu olduğu anlaşılmalı ve bu konu stratejik bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütsel bağlılığı ve bu bağlılık üzerinde belirleyici olan örgütsel iletişim örgütün temel rekabet stratejilerinin içsel bir parçası olarak değerlendirilmek durumundadır.

KAYNAKÇA

- Aldrich, H., Ruef, M. (2006). "Organizations Evolving (2nd ed.)". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Biddle, B. J. (1986). "Recent Developments in Role Theory", *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Bowler, W.M., Brass, D.J. (2006). "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 91, 70 – 82.
- Byrne, Z.S., LeMay, E. (2006). "Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction", *Journal of Business and Psychology*, 21 ( 2), 149-73.
- Castor, T., Cooren, F. (2006). "Organizations as Hybrid Forms of Life: The Implications of the Selection of Agency in Problem Formulation," *Management Communication Quarterly*, 19 (4), 570 – 600.
- Cheney, G. (1983). "The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication," *Quarterly Journal of Speech*, 69 (2), 143 – 158
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). "Research Methods in Education". London: Routledge.
- Commeiras, N., Fournier, C. (2001). "Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (3), 239 – 245
- Cummings, L. L., Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI), içinde: Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research, Eds: R. M. Kramer, T.R.Tyler, Sage Publication, 302 – 319.
- Dubin, R., Champoux, J.E. and Porter, L.W. (1975). "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", *Administrative Science Quarterly*, 20 (3), 411 – 421
- Eisenberg, E.M., Witten, M.G.(1987). "Reconsidering Openness in Organizational Communication", *Academy of Management Review*, 12 (3), 418 – 426
- Gravetter, J. F., Forzano, L. B. (2012). "Research Methods for The Behavioral Sciences". USA: Linda Schreiber-Ganster.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D., Boulton W.R. and Gatewood, R.D. (1980). "Development of a Conceptual Framework for Analyzing the Communication-Performance Relationship", *Academy of Management*, August, 178 – 182.
- Marques, J.F. (2010). "Enchancing the Quality of Organizational Communication: A Presentation of Reflection-based Criteria", *Journal of Communication Management*, 14 (1), 47 – 58.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman F.D. (2006). An Integrative Model of Organizational Trust, içinde: Organizational Trust, Ed: R. M. Cramer, Oxford University Press, 81 -108.
- McDonald, D.J., Makin, P.J.(2000). "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development*, 21 (2), 84 – 91
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1987). "A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment", *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19, 199-215.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). "A Three Component of Organizational Structure", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J. P., Stanley, D, J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Miles, E.W., Patrick, S.L. and King, W.C.(1996). "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277 – 292
- Mishra, A.K. (1996). Organizational Responses to Crises: The Centrality of Trust, içinde: Trust in Organizations, ed. R. M. Kramer and T. Tyler. Sage, 261 -287.

- Monge, P., Poole, M.S. (2008). "The Evolution of Organizational Communication", *Journal of Communication*, 58, 679 – 692.
- Nyhan, R. C., Marlowe Jr, H. A. (1997). "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory", *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Naktiyok, S., & İşcan, Ömer F. (2021). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1029–1043. Geliş tarihi gönderen <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/813>.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. and Henwood, C. I. (1991). Communication Abilities of Managers: The relationship to performance. *Journal of Management*, 17, 57-76.
- Pirson, M., Malhotra, D. (2011). "Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders", *Organization Science*, 22 (4), 1087 – 1104
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V.(1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603 – 609.
- Randall, D.M.(1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, 12 (3), 460 – 471.
- Sevinç Altaş, S. (2021). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875–891. Geliş tarihi gönderen <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1350>.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. and Robichaud, D. (1996). "The Communicational Basis of Organization: Between The Conversation and The Text", *Communication Theory*, 6, 1–39
- Whyte, W.H.(1956). "The Organization Man". New York, Simon & Schuster Inc.
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (2003). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors", *Journal of Management*, 17 (3), 601 – 617
- Yates, J.A., Orlikowski, W.J. (1992). "Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media", *Academy of Management Review*, 17 (2), 299 – 326
- Zaremba, A. (2006). "Organizational Communication: Foundations for Business and Collaboration". Thompson South Western, OH.