

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLETİŞİM BECERİLERİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA  
ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ:  
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nart KULA**

**Enstitü Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA**

**OCAK – 2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


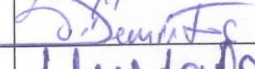
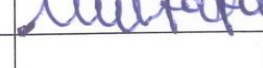
İLETİŞİM BECERİLERİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE  
ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ: HİZMET  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nart KULA

Enstitü Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Reklamcılık

“Bu tez 01/01/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Metin Isık	Başarılı	
Doc. Dr. Özgür Demirbaş	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Karaca	Başarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

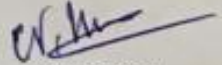
Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Nart KULA
Öğrenci Numarası	:	Y176064009
Enstitü Anabilim Dalı	:	Halkla İlişkiler ve Reklamcılık
Enstitü Bilim Dalı	:	
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İletişim Becerilerinin Kurumsal Bağlılığa Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%15

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

  
20/12/2018  
Öğrenci İmza

Sakarya Üniversitesi ..... Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../20.....  
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA

Tarih: 20/12/2018

İmza: 

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin yazılması sürecinde desteğini ve engin bilgilerini benimle paylaşan bana her konuda yol gösteren her zaman desteğini hissettiğim çok kıymetli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA'ya en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez savunmam süresince önemli katkılarını hissettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Metin IŞIK ve Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ'a teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans ders dönemi boyunca da desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Metin IŞIK hocama teşekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimim boyunca hayalini kurduğum akademik kariyer yolunda bana her daim yol gösteren ve beni motive eden hem akıl hocam hem manevi ablam olan Arş. Gör. Dr. Neslihan ARIKAN FİDAN'a yürekten teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini her daim hissettiğim çok kıymetli annem, babam ve kardeşime sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım. Ayrıca yüksek lisans eğitimim ve tez sürecim boyunca beni anlayışla karşılayan zorlandığım anlarda beni yüreklendiren her türlü zamanda yanımda olan kız arkadaşşıma en içten duygularıyla teşekkür ederim.

**Nart KULA**

**04.01.2019**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İLETİŞİM BECERİLERİ</b> .....	<b>6</b>
1.1. İletişim Kavramı.....	6
1.2. İletişim Becerileri.....	8
1.2.1. İletişim Becerisi Kavramının Tanımı.....	8
1.2.2. Kendini Açma .....	11
1.2.3. İkna Etme ve Etkileme Becerisi.....	13
1.2.4. Etkin Konuşma Becerisi .....	14
1.2.5. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi .....	15
1.3. İletişim Becerilerinin Alt Boyutları .....	16
1.3.1. Zihinsel İletişim Becerileri .....	16
1.3.2. Duygusal İletişim Becerileri .....	17
1.3.3. Davranışsal İletişim Becerileri.....	17
<b>BÖLÜM 2: KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI</b> .....	<b>18</b>
2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramı .....	18
2.1.1. Kurumsal Bağlılığın Önemi.....	20
2.1.2. Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	21
2.2. Kurumsal Bağlılıkla İlişkili Kavramlar.....	26
2.2.1. İşe, İş Arkadaşlarına ve Mesleğe Bağlılık .....	26
2.2.2. İtaat .....	28
2.2.3. Sadakat.....	29
2.3. Kurumsal Bağlılık Türleri .....	29
2.3.1. Duygusal Bağlılık .....	30
2.3.2. Devam Bağlılığı.....	31
2.3.3. Normatif Bağlılık.....	32

<b>BÖLÜM 3: ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....</b>	<b>35</b>
3.1. Eşitlik, Adalet ve Algılanan Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımı.....	35
3.2. Algılanan Örgütsel Adaletin Önemi .....	38
3.3. Algılanan Örgütsel Adaletin Boyutları .....	39
3.3.1. Dağıtım Adaleti.....	40
3.3.2. Süreç Adaleti.....	41
3.3.3. Etkileşim Adaleti .....	43
3.4. İletişim Becerileri, Kurumsal Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler .....	44
<b>BÖLÜM 4: İLETİŞİM BECERİLERİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜNÜ SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>47</b>
4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri .....	47
4.2. Araştırmanın Modeli ve Kısıtlılıkları.....	47
4.3. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi .....	48
4.4. Güvenilirlik Testi Sonuçları .....	49
4.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri .....	53
4.6. Hipotez Testleri ve Bulgular .....	54
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>59</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>79</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>88</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri.....	50
<b>Tablo 2:</b> Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
<b>Tablo 3:</b> Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar.....	53
<b>Tablo 4:</b> Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	54
<b>Tablo 5:</b> Aracı Rolün Tespitine İlişkin Hipoteze Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	56

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	48
Şekil 2: Sobel Testi Modeli.....	57



**Sakarya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti**

<b>Yüksek Lisans</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Doktora</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Tezin Başlığı:</b> İletişim Becerilerinin Kurumsal Bağlılığa Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma			
<b>Tezin Yazarı:</b> Nart KULA		<b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA	
<b>Kabul Tarihi:</b> 4 Ocak 2019		<b>Sayfa Sayısı:</b> vi (ön kısım) + 78 (tez) + 10 (ek)	
<b>Anabilim Dalı:</b> Halkla İlişkiler ve Reklamcılık			
<p>İletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü tespit etmek amacıyla tasarlanan ve uygulanan bu çalışma, ilgili değişkenler arasındaki ilişki ve etki düzeyini irdeleyen özgün bir araştırma örüntüsüne sahiptir. Araştırmaya konu edilen değişkenlerin üçünü birlikte ele alan yerli ve yabancı literatürde çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Çalışmanın literatür taraması ikincil kaynaklardan toplanan bilgilerle oluşturulduktan sonra literatürde sıkça kullanılan ölçeklerden oluşturulan anket formuyla yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak sahadan birincil veriler toplanmıştır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren üç farklı firmanın 2000’i aşkın çalışanı içerisinde basit tesadüfi örneklem yöntemi ile 496 kişiye anket uygulaması yapılmış ve 476 adet anket formu geri dönmüştür. Toplanan anketlerin 417 adedi istatistik paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklayan regresyon analizi neticesinde araştırmanın temel hipotezi olan “iletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü vardır” kabul edilmiştir. Çalışmaya ilişkin elde edilen bulgulara istinaden geliştirilen sonuç ve önerilerin akademik ve sektör paydaşları için katkı sağlayacağı düşünülmektedir.</p>			
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İletişim Becerileri, Kurumsal Bağlılık, Algılanan Örgütsel Adalet, Aracı Rolü, Ampirik Çalışma			

**Sakarya University**  
**Institute of Social Sciences Abstract of Thesis**

<b>Master Degree</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Ph.D.</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Title of Thesis:</b> The Effect of Communication Skills on Organizational Commitment and Mediating Role of Perceived Organizational Justice: A Research on Service Sector			
<b>Author of Thesis:</b> Nart KULA <b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Mustafa KARACA			
<b>Accepted Date:</b> 4 January 2019 <b>Number of Pages:</b> vi (pretext) +78 (mainbody) +10 (app.)			
<b>Department:</b> Public Relations and Advertising			
<p>The aim of the study is, to determine the mediating effect of perceived organizational justice between the effect of communication skills on organizational commitment. In this context the study is rare in terms of the correlations between the parameters of research. The study is designed in two sections. In the first section the literature scanned on secondary sources and the models were built as a result. In the second section a field study were applied on the workers' of service sector. There were 3 companies in field study. The survey method were applied to collect data in the field by conversations face to face. The 496 pieces of survey forms were distributed to workers and collected about 476 of them. The universe of the research had 2350 workers at all. The collected survey forms represented the universe in terms of academia. To define the interactions and effects between parameters, some statistical analyses were applied on data. At the end of the field study, the main hypothesis of the study was accepted. It is found that the perceived organizational justice has a mediating effect between the effect of communication skills on organizational commitment.</p>			
<b>Keywords:</b> Communication Skills, Organizational Commitment, Perceived Organizational Justice, Mediating Role, Empirical Study			

## GİRİŞ

İletişim, en basit şekliyle bir düşünce ya da duygunun beden hareketleriyle ya da konuşma, yazı, telefon, televizyon benzeri yardımcı araçlardan faydalanarak birinden başka birine aktarımı olarak ifade edilmektedir. İletişim basitçe bu şekilde ifade edilse de iletişim kurmak özellikle de etkili iletişim kurmak bu kadar kolay olmamakta ve iletişim becerilerine sahip olmayı aynı zamanda bunları etkili ve yerinde kullanabilmeyi gerektirmektedir. Beceri, bir kişinin belli bir konuda güçlü ve güçsüz yanlarının toplamını yansıtmaktadır. Dolayısıyla iletişim becerileri söz konusu olduğunda da kişinin iletişim kurma şeklinin güçlü ve zayıf olduğu özelliklerinin toplamı akla gelmektedir. İletişim becerisi, iletişimi gerçekleştirebilmek için gereken yetenek ve davranışların tümünü içermektedir. İletişim kurma sürecinde ortaya çıkan sıkıntılar insanların yaptıkları hatalardan ve bu hataların psikolojik sebepleriyle ilgili olmaktadır. İletişim kurulurken ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi için yapılan hataların farkına varıp, çözüm odaklı yaklaşmak önemlidir. Bunun yanı sıra iletişim kurarken çatışmaların yaşanmaması için de kaynak ve alıcı konumunda bulunan kişilerin karşısındakinin sözünü kesmemesi ve dikkatli dinlemesi gerekmektedir. Bu gibi davranışlarda bulunabilmek için iletişim becerilerinin güçlü olması gerekmektedir. İletişim becerileri altında birçok unsur bulunabilmektedir. Bunlardan bazıları; kendini açma, ikna etme ve etkileme, dinleme, etkin konuşma ve geri bildirimde bulunma becerileri şeklinde sıralanmaktadır. Bu gibi becerileri kendisinde barındıran çalışanlar çalışma arkadaşları ve kurum yöneticileri tarafından sevinecektir. Aynı zamanda böyle becerilere sahip çalışanların bir kurumda çoğunluğu oluşturması çalışanların kurumsal bağlılık seviyelerini ve kurumun başarısını etkileyebilecektir.

Kurumsal bağlılık çalışanın kendi çıkarlarından daha çok kurumun çıkarlarını üstün görmesi ve önemsemesi olarak ifade edilir. Bağlılık oranı arttıkça kurumun hedefleri ve ilkeleri çalışanlar tarafından daha önemli hale gelecek bu durum da çalışanları kurumun hedefleri ve ilkeleri doğrultusunda daha fazla çalışmaya ve kurumda kalmaya heveslendirecektir. Özellikle küreselleşen iş dünyasında rekabet düzeyi gittikçe artmış ve daha sert bir hal almıştır. Rekabetin bu denli artması örgütlerin piyasada yer almasını ve sürdürülebilirliklerini zorlaştırmıştır. Günümüz koşullarında örgütlerin piyasalarda yerlerini koruması ve güçlendirmesi için çalışanlarına, çalışanlarıyla girdiği ilişkilere ve çalışanların kurumsal bağlılık seviyelerine dikkat etmeleri gerekmektedir. İş hayatında

son zamanlarda karşılaşılan ciddi problemlerden birinin çalışan memnuniyetsizliği olduğu düşünüldüğünde bu durum örgütler açısından mal veya hizmet üretmek kadar önemli olup, çalışanların iş ortamından ve yaptıkları işten memnun olmaları örgütün temel hedeflerinden biri haline gelmektedir. Bu noktada çalışanın içinde yer aldığı örgütün değerlerini benimsemesi ve örgütte kalmayı istemesi anlamına gelen kurumsal bağlılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Uzun vadeli başarıyı ve performansı hedefleyen kurumların, çalışanların memnuniyetsizliklerini gidererek ve onlar için daha iyi şartlar oluşturarak, onlara karşı adaletli hareket etmesi çalışanların kurumsal bağlılık seviyeleri üzerinde olumlu etkide bulunacaktır. Son olarak kurum içindeki çalışanların iletişim becerileri de kurumsal bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Sağlıklı bir iletişim ortamı çalışanları kurumda kalmaya motive edecektir.

Örgütsel adalet kavramı genellikle algılanan örgütsel adalet olarak ele alınmaktadır. Buna sebep olarak ise çalışanın kendisine ne kadar adaletli davranıldığından ziyade çalışanın maruz kaldığı davranışı ne kadar adaletli gördüğü gösterilebilir. Örgütsel adalet kavramı Adams'ın eşitlik kuramına dayanmaktadır. Çalışan, kurum için verdiği çabayı ve kuruma kazandırdığı katma değerleri düşünerek bunların sonucunda kurum tarafından kendisine yapılan ödemeleri ve ödülleri değerlendirerek kendisinin çabasıyla kurumun bu çabayı ödüllendirme biçimini ve derecesini kıyaslar. Algılanan örgütsel adalet bu kıyaslama neticesindeki verilere göre oluşmaktadır. Çalışanda örgütsel adalet algısı oluşmasında girdi-çıktı oranları genelde karşılaştırma ölçütü olarak ele alınmaktadır. Çalışan kendi girdi-çıktı oranlarıyla mesai arkadaşlarının girdi-çıktı oranlarını kıyaslayabilir. Kıyaslama sonucunda mevcut durumun adil ya da adile yakın olması gibi durumlarda çalışan açısından adaletin yerini bulduğu söylenilebilir. Kıyaslama sonucunda aksi bir durumla karşılaşan çalışan, adil bir muamele görmediği algısına sahip olabilecektir. Bu gibi adaletsizliğin algılandığı kurumlarda çalışan kendince adaleti sağlamak yani adaletsizliği gidermek için iki türlü davranış gösterebilmektedir. Birinci olarak, kurum için verdiği çabayı yani girdilerini azaltmaktadır. İkinci olarak da kurumdan elde edeceği faydaları yani çıktıları artırmaya çalışmaktadır. Algılanan örgütsel adalet genelde üç boyuta ayrılmaktadır. Genel kabul gören ayırım bu olsa da farklı araştırmacılar farklı sınıflandırmalar yapabilmektedir. Yaygın olarak yapılan üçlü ayırma göre süreç adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olmak üzere ayrılmıştır. Dağıtım adaleti kurumdaki roller, ücretler, terfiler ve

görevler gibi kaynakların adaletli bir şekilde dağıtımını ele almaktadır. Süreç adaleti ise karar alma sürecinde yaşanan adalet üzerine odaklanmakta bir diğer deyişle kurum tarafından alınan kararların ne şekilde alındığı üzerinde durmaktadır. Son olarak etkileşim adaleti ise adaletin dağıtıcısı olan kurum ile adaletin tüketicisi konumunda olan çalışan arasında gelişen ve yaşanan etkileşimlerde dürüstlük, naziklik ve saygı gibi iletişimsel niteliklerle ilişkilidir. Algılanan örgütsel adalet kurumlar için önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise kurum çalışanlarının davranışlar sergilerken adalet algılarını ön planda tutmalarıdır. Çalışanlar kendilerine adaletli davranıldığını düşündüklerinde kurumlarına karşı daha bağlı olabilecek dolayısıyla daha üst düzey performans gösterebileceklerdir. Aksi durumlarda ise çalışanlar, görev aldıkları işleri kalitesiz ve üstün körü yapma ya da iş bırakma davranışları sergileyebileceklerdir. Bu noktadan hareketle kurumsal bağlılığa dolayısıyla çalışan davranışına direk etki eden örgütsel adalet algısı üzerinde durmak ve adaleti sağlayarak bu algının çalışanlarda olumlu yönde gelişmesini sağlamak kurumların başarısı için önemlidir.

Bu kapsamda tez çalışmasının amacı iletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü ortaya çıkarmaktır.

Bu doğrultuda dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde iletişim ve iletişim becerileri kavramlarının tanımları yapılmış ve belli başlı iletişim becerileri ve unsurlarından bahsedilmiş ve iletişim becerilerinin alt boyutlarına değinilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal bağlılık kavramı, önemi ve kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlere değinilmiş ardından kurumsal bağlılıkla ilişkili kavramlar hakkında bilgi verilmiş ve kurumsal bağlılık türleri açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde algılanan örgütsel adalet kavramları eşitlik ve adalet hakkında tanımlamalar yapılmış, algılanan örgütsel adaletin önemi üzerinde durulmuş ve son olarak algılanan örgütsel adalet algısının boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca çalışmanın bu bölümünde literatür taraması yapılarak algılan iletişim becerileri, kurumsal bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri konu edinen çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise iletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Saha araştırması yüz yüze

görüşme tekniğiyle anket uygulanarak yapılmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen veriler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

### **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusu, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezi çalışanları özelinde iletişim becerileri, kurumsal bağlılık ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkileri, bu değişkenlerin birbirine nasıl etkilediği ve hizmet sektörü çalışanlarının iletişim becerilerinin kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı bir değişken olarak etkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

### **Çalışmanın Önemi**

Bu çalışmayı önemli kılan özelliklerden birisi iletişim becerileri, kurumsal bağlılık ve algılanan örgütsel adalet konularını birlikte ele alan çalışmaların sayıca oldukça az olmasıdır. Buna ilaveten iletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı etkisini konu edinen çalışma ise yerli ve yabancı literatürde henüz yapılmamıştır. Konunun bu yönüyle oldukça özgün ve önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın literatüre ve yapılacak ileriki çalışmalara dayanak sağlayacağı da düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışma sonrasında ulaşılan sonuçların farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olan kurumların da kurumsal bağlılık konusunda nelere dikkat ederek stratejiler geliştirmesi gerektiğine dair yönetsel konularda katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

### **Çalışmanın Amacı**

İşgörenlerin iletişim becerilerinin, kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü tespit etmektir. Bu temel amaç yanında iletişim becerilerinin kurumsal bağlılıkla arasındaki ilişki ve etkileşimi, algılanan örgütsel adalet ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve etkileşimi ve iletişim becerileri ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki ve etkileşimi tespit etmek de çalışmanın alt amaçları olarak ifade edilebilir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışma iki aşamalı olarak tasarlanmış ve uygulanmıştır. İlk aşamada ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuş ve literatür taraması ile çalışmanın değişkenlerine ilişkin kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Literatüre dayanarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler için ikinci aşamada oluşturulan anket formu yardımıyla yüzyüze görüşme tekniği kullanılarak birincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiş ve bulgular yorumlanarak sonuçları akademik ve sektör çevresinden paydaşların ilgisine sunulmuştur. Saha araştırması kısmında profesyonel bir kamuoyu araştırma şirketinden destek alınmış ve verilerin kalitesi için dikkat edilmiştir.

# BÖLÜM 1: İLETİŞİM BECERİLERİ

## 1.1. İletişim Kavramı

İletişim sözcüğü, Latince’de “ortak” anlamını yansıtan “communis” kökünden meydana gelen “communication” sözcüğünü karşılayan bir kavramdır. “Communication” sözcüğünün kökeninden yola çıkarak baktığımızda sözcüğün toplumsallaşmayı ifade ettiği söylenebilir. Çünkü toplumsallaşmak için iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bireyler toplum tarafından kabul edilmiş olan kuralları, gelenekleri ve belli başlı değerleri öğrenmek için iletişime ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda kendini diğer bireylere anlatabilmek ve onları anlayabilmek yani sosyalleşmek için iletişim kurmaya gereksinim duymaktadır. “Communication” sözcüğü toplumsallaşma ve iletişim bağlantısını yansıtabilmektedir. Dilimizde karşılığı olarak kullanılan “iletişim” sözcüğü böyle geniş bir anlama gelmemekte toplumsallaşmayı yansıtamamaktadır (Oskay, 1993). İletişim duygu ve düşüncelerin aktarılması başkalarıyla paylaşılması anlamını içeren “communis” kelimesinden türeyerek ortaya çıkmıştır (Debasish ve Das, 2009). İnsanlık tarihine bakıldığında insan ve iletişim hep birlikte yol almış ve birbirlerini beslemişlerdir. Bu iki kavramı birbirinden ayrı değerlendirmek yanlış sonuçlara neden olacaktır. Buna sebep olarak bireyin kendisini ve kendisinin yer aldığı toplumu ve kültürü iletişimden yararlanarak geliştirebileceği düşünülmektedir. İletişim aynı zamanda bilimsel ve kültürel ürünlerin de ortaya konulmasında büyük bir role sahiptir (Açıkgöz, 2005). İletişim duygu ya da düşüncenin karşılıklı bir şekilde paylaşılmasını içeren bir süreç olmakla birlikte kişilerarası etkileşim için de vazgeçilmez bir unsurdur. İletişim bir diğer ifadeyle gönderici ile alıcının arasında gerçekleşen bir mesaj alışverişidir. Bu alışveriş sonucunda taraflar davranış değişikliğine gidebilmektedir. İletişim sözlü, görsel ve yazılı bir şekilde istenilen durumun aktarılmasını da içermektedir (Çamdereli, 2000).

Günlük yaşamda iletişimi düşündüğümüz zaman konuşmak, telefonlara karşılık vermek yazmak bazen de beden dili kullanmak gibi iletişim stilleri yer almaktadır. Bazı zamanlarda susmak ve tepki vermemek de bir anlam ortaya koymakta ve iletişim unsuru haline gelmektedir (Peker ve Aytürk, 2000). İletişim, paylaşma düşüncesi çerçevesinde gelişen bir kavram olmakla beraber farklı bir tanımlamayla anlaşılma sanatı şeklinde de düşünülmektedir. İletişimden söz edilebilmesi için sosyal bir temas, ortak araç gibi



unsurlar ve bunun yanında toplumsal birliktelik ve ilişkiler ağı da olmalıdır çünkü iletişim ve ilişkiler birbirini besleyen olgulardır (Adair, 2016).

Zıllıoğlu'nun ortaya koyduğu iletişim tanımları ise şu şekildedir (Zıllıoğlu, 2007):

- İletişim düşünce ve duygunun semboller aracılığıyla karşı tarafa iletilmesidir.
- İletişim iletiler kullanılarak ortaya koyulan sosyal bir etkileşim sistemidir.
- İletişim, iletişim halinde olan bireylerin karşılıklı olarak bilgileri kendi aralarında paylaştıkları sürece verilen addır.
- İletişim, bireylerin sosyal gerçekliği oluşturup zaman zaman değişiklikler yaptığı sürece denilmektedir.

İletişim bilginin ortaya konulması ve bu ortaya konan bilginin yorumlanarak aktarılması şeklinde düşünülebilir. Bu ifadeye bakıldığında iletişimin tek taraflı bir süreç olduğu kanısına varılabilir de aslında yapı bakımından çift yönlü bir süreci kapsamaktadır. Gerçekleştirilen iletişimden verim elde edebilmek için sürecin etkileşimli bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır (Tutar, 2001). İletişim en basit şekliyle bir düşünce ya da duygunun beden hareketleriyle ya da konuşma, yazı, telefon, televizyon ve benzeri yardımcı araçlardan faydalanarak birinden başka birine mesaj aktarımı olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2000).

İletişim birtakım özelliklere sahiptir. İletişim; dinamik bir süreç izler, sembollere dayalıdır, ahlakla ilişkilidir, kültürden beslenir çoğu zaman bilinçli gerçekleştiği düşünülse de bilinçsizce de gerçekleşebilir (Debasish ve Das, 2009). Bilinçsiz iletişim için günlük hayatta farkında olmayarak beden diliyle yapılan hareketler sonucunda gerçekleşen iletişim örnek verilebilir. Sıklıkla verilen bir örnek olan yalan söyleyen insanların genelde istemsizce gözlerini karşısındakinden kaçırarak farklı yerlere bakması, muhatabının gözlerine odaklanmaması bilinçsiz iletişimi yansıtabilmektedir. İletişim Dökmen'e (2016) göre bilginin oluşturulması, iletilmesi ve son olarak da anlam kazandırılması süreçlerini içermektedir. Günlük yaşamdaki çoğu eylem iletişime örnek olarak gösterilebilir. İki insanın konuşması da iki hayvanın birbirlerinden beden dili gibi kendine has özellikleriyle mesaj alması ve göndermesi de iletişim kapsamında ele alınabilmektedir (Dökmen, 2016). Kurumsal iletişim bağlamında olaya bakıldığında ise iletişimin başarıya ulaşabilmesi için yerine getirilmesi gereken unsurları Erdoğan (2006) şu şekilde açıklamaktadır:

- İletilen mesaj cevap almayı sağlayabilecek motive edici unsurlar bulundurulmalıdır.
- İletişim için doğru zaman doğru ortam hazırlanmalı rastgele iletişime girilmemelidir.
- Faydalı olmayan iletişim davranışları değiştirilmelidir.
- Sağlıklı bir mesaj alış verişi için tarafların ortak alanları artırılmalıdır.
- İletişimi gerçekleştiren birey öncelikle kendini tanımalı ve diğerlerinin de kendisi hakkında ne düşündüğünü bilmelidir.
- İletişimde yapmacık davranışlar sergilenmemelidir.
- Birey daima kendisinin en iyiyi bildiği düşüncesine kapılmamalıdır.
- İletişimde alıcı da kaynak da aktif bir şekilde yer almalıdır.
- İletişimde karşı taraftaki kişiye önyargılı yaklaşılmamalı ve kişi korkutulmamalıdır.
- İletişimde yapay unsurlar, yapmacık gülümsemeler benzeri kullanarak karşıdaki kişi haksız duruma düşürülmemelidir.

İletişimin insan hayatındaki önemi yaşamı kolaylaştırması ve toplumsallaşma sürecinde etkin rol oynaması ile ilgilidir. İletişimin en önemli işlevlerinden biri bilgi sağlamadır. Bilgi çevreyle iyi ilişkiler oluşturmak ve toplumsallaşma için elzemdir. İletişim aynı zamanda karar verme süreçlerinde de etkili bir noktada olmaktadır çünkü karar verme sürecinde doğru bilgi önemlidir. İletişimin işlevlerinden biri de ikna etme ve etkilemedir. İkna etme ve etkileme söz konusu olduğunda karşıdaki kişiyi değiştirmek amaçlanmaktadır. İkna ve etkilemenin farklı yönleri bulunmakta olup iknada kişinin düşüncelerinin tersine yönelik bir değişim hedeflenmekte iken etkilemede ise kişinin tutumlarına ters olmayan bir değişim arzulanmaktadır. Öğrenme sürecinde iletişime gerek duyulduğundan iletişimin bir diğer işlevinin de öğreticilik olduğu dile getirilmektedir. Son olarak ise toplum içerisinde ilişkilerdeki öneminden kaynaklı olarak iletişimin birleştiricilik işlevi de taşıdığı ifade edilmektedir (Gürgen, 1997).

## **1.2.İletişim Becerileri**

### **1.2.1. İletişim Becerisi Kavramının Tanımı**

Beceri kelime anlamı itibariyle birtakım konularda ve alanlarda yetkinlik durumunu yansıtmaktadır. Kişinin istediği hedeflere ulaşmak için hedefin gerekliliklerini yerine getirebilme durumuna beceri denmektedir. Beceri bir şeyi yapmak için ehil olma

durumunu yansıtmamaktadır. Dolayısıyla beceri kişinin bir konu veyahut alanla alakalı güçlü ve güçsüz yanlarının toplamıdır. İletişim söz konusu olduğunda da bu durumun geçerli olduğu söylenilebilmekte ve bireyin sahip olduğu kuvvetli ve zayıf tarafları iletişim becerilerini ifade etmektedir (Ürgüplü Şıraman, 2006). İletişim becerisi, iletişimi gerçekleştirebilmek için gereken yetenek ve davranışların tümünü içermektedir. İletişim kurma sürecinde ortaya çıkan sorunlar insanların yaptıkları hatalardan ve bu hataların psikolojik sebepleriyle ilgili olmaktadır. İletişim kurulurken ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesi için yapılan hataların farkına varıp, çözüm odaklı yaklaşmak önemlidir. Bunun yanı sıra iletişim kurarken çatışmaların yaşanmaması için kaynak ve alıcı konumunda bulunan kişilerin karşısındakinin sözünü kesmemesi ve dikkatli dinlemesi gerekmektedir (Dökmen, 2016). Kişiler arası iletişimi gerçekleştirebilmek sonradan kazanılan bir beceridir. Bunun gibi öfke patlamaları sonucunda yanlış davranışlar sergilemek de sonradan öğrenilmiştir. Bu tarz davranışları iletirmek geliştirmek ya da azaltmak kişinin çabasına bağlı olmakla birlikte kişiler arası iletişime ya da iletişimsizliğe kendileri neden olmaktadır (Özer, 1995). İletişim becerisi; kişisel ihtiyaçları, sorumlulukları yerine getirirken diğer kişilerin ihtiyaçlarını, haklarını göz ardı etmeden net ve açık bir biçimde iletişim kurmayı kapsamaktadır (Hargie, 2011). Her insan çocukluk çağından itibaren iletişim becerilerini zaman içerisinde iletirmek için uğraşır. Çünkü iletişimsiz bir hayat düşünülemez iletişim temel bir gereksinim ve hayatın devam etmesi için de zaruri bir olgudur. Bunun yanı sıra etkili iletişim becerilerine sahip bireylerin daha kaliteli ve sağlıklı bir hayat yaşayacağı ifade edilebilir. Sağlıklı bir iletişim için ise öncelikle bireyin iletişim gerçekleştirdiği kişiyi doğru bir şekilde algılaması ve kendi iletmek istediği mesajları da karşısındakinin anlayacağı şekilde aktarabilmesidir (Kocayörük, 2012).

Gordon'a (2004) göre, edilgen suskunluk, tepkileri onaylama, aktif dinleme ve açık kapı bırakma etkili iletişim becerileri arasında yer almaktadır. Bunlar kısaca açıklanacak olursa; edilgen suskunluk, kişinin karşısındakinin onaylandığına dair kuvvetli bir göstergedir. Tepkilerin onaylanması, başın aşağı yukarı tarafa doğru sallanması veya konunun anlaşıldığını ifade eden diğer davranışlardır. Açık kapı bırakma ise üzerinde durulan konuyu daha derin bir şekilde konuşmayı ifade etmektedir (Gordon, 2004). İletişim becerisinin ilk aşaması etkin bir dinleme pratiğine sahip olmaktır. Yüzeysel olarak bakıldığında dinlemek basit bir davranış gibi görünse de iletişimdeki çatışma ve

sorunların temelinde “dinleme”den kaynaklı unsurlar yer almaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında dinleme eyleminin sadece karşı tarafın dediklerini duyma gibi algılanması ve tanımlanması doğru değildir. Dinleme aynı zamanda karşı taraftaki kişinin söylediklerini algılayabilmek için ona odaklanarak dikkat kesilmeyi ifade etmektedir (Korkut, 2004). Sözsüz iletişimin önemli bir unsuru olan dinlemenin; bilinçli bir şekilde karşıdaki kişiye saygı göstererek yapılması gerekmektedir. Dinleme başka bir ifadeyle karşı taraftaki kişinin belli bir konuyla ilgili düşüncelerini ve içinde bulunduğu duygusal durumu anlama çabası olarak da tanımlanabilir (McKay, Davis ve Fanning, 2006). İletişime girilen kişinin aktardıklarını dinlemenin iletişim becerisinde başat bir rol oynadığı söylenilebilir. İlk başta bakıldığında önemsiz ve çok basit bir olay olarak düşünülen dinleme davranışı aslında iletişim için çok önemlidir çünkü iletişim kurulurken yaşanan sıkıntıların ve anlaşmazlıkların sebebi kaliteli bir dinlemenin olmayışından kaynaklanmaktadır. Dinlemek sadece duymak olarak düşünülmemeli duyulanların anlama büründürülmesi süreci olarak da görülmeli ve dikkatle gerçekleştirilmelidir (Egan, 1994).

Sözsüz iletişimin önemli unsurlarından olan dinleme ile duyma arasında birtakım farkların olduğu bilinmektedir. Dinleme ve duyma arasında var olan bu farklılıklar ve etkili dinleme için yerine getirilmesi gerekenler beş aşamada ele alınmaktadır (Devito, 2004):

- **Mesajı Alma:** Dinleme süreci karşıdaki kişinin konuşmasıyla başlar. Karşıdaki kişinin aktardığı mesajı sağlıklı algılayabilmek için dinleyenin kaynağa odaklanması ve kendi söyleyeceği şeyleri düşünmeyerek karşı tarafın sözünü kesmeden ne söylediği ile ilgilenmelidir.
- **Anlama:** İletişim sürecinde karşıdaki konuşanın aktarmak istediği düşünce ve duyguları anlamayı kapsamaktadır. Söylenenleri tam ve doğru bir şekilde anlamak için önyargı içerisinde olmadan karşıdakinin düşüncelerini anlamak için uğraşmak gerekmektedir. Aynı zamanda gerek görüldüğü yerlerde konuyu netleştirmek için birtakım sorular sorulabilir.
- **Hatırlama:** İletişim esnasında yapılan bilgi paylaşımından sonra alınan bilgiler bir süre bellekte yer alabilmektedir. Fakat alınan her bilgi akılda tutulamamakta ve unutulmaktadır. Bu yüzden önemli olan kısımların unutulmasını önlemek için not almak mantıklı olacaktır. Bunun dışında hatırlamayı kolaylaştıracak diğer

yöntemler ise şu şekildedir; mesajın ana düşüncesinin önemli yerlerine odaklanmak ve mesajın kolaylıkla unutulabilecek yerlerinin tekrar edilmesini istemektir.

- **Değerlendirme:** Bu aşamada ise karşıdaki konuşmacının iddia ettiği görüşü anlamlandırmaya çalışılmaktadır. Değerlendirme sürecinde dinlenen kişinin gerçek düşüncesi net bir şekilde anlaşılincaya kadar soru sorarak anlamaya çalışmak gerekmekte ve önyargıdan uzak durulmalıdır.
- **Tepki Verme:** Tepki verme iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlk olarak karşıdaki konuşmasına devam ederken yanıt verilebilir ikinci olarak da konuşmanın bittiği vakit yanıt verilebilir. Konuşma sürecinde iletilen tepkilerle karşıdaki kişiye dinlendiğinin hissettirilmesi önem arz etmektedir. Son olarak tepki verme sürecinde dürüst davranılması önemlidir.

İletişim becerileri kuvvetli olan kişiler özgüvenli, paylaşmaktan hoşlanan ve olası sorunlarda çözüm odaklı hareket eden kişilerdir. Bunun tam aksi özellikler gösteren bireyler de iletişim becerileri zayıf olan kişilerdir. Bu kişiler sadece kendi fikirlerini ön planda tutan ve bu fikirleri inatçı bir şekilde savunan, özgüvenleri düşük insanlardır. Günümüzde iletişim becerileri hem kişisel bazda hem de kurum bazında birçok kazanıma yol açmaktadır. Kişisel olarak düşünüldüğünde iletişim becerisi yüksek bireyler işlerinde daha iyi konuma gelebilmekte aynı zamanda iletişim becerisi yüksek çalışanlara sahip olan kurumlar rekabet ettiği kurumlara oranla daha fazla üstünlük sağlayabilmektedirler (Bilen, 2004). İletişim becerisi ile ilgili yapılan bir diğer tanıma göre karşı tarafta yer alan kişilerden alınan cevaplar ile ilişkili değerlendirmelerin yapılması sonucunda cevaplardan konunun veya durumun ana fikrini anlamaktır. İletişimin başarıya ulaşabilmesi için istenilen hedeflere ulaşılmış olması gerekmektedir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinden bahsedebilmek için iletiyi alan alıcının bu iletiyi kaynağın kodladığı gibi açması yani kaynağın anlatmak istediklerini anlaması gerekmektedir (Yüksel, 2008).

### **1.2.2. Kendini Açma**

İletişim becerilerinin önemli unsurların biri olan kendini açma kişiler arasında sağlanan iletişimin devamlılığı noktasında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini tanımalarına yardımcı olan bu beceri sayesinde kişiler arasında

iletişim daha etkili olabilmekte ve güven çerçevesinde devam edebilmektedir. Kişiler arasında iletişimin devamlılığının sağlanabilmesi iletişim kuran kişilerin karşı tarafa kendilerini açma pratiklerine göre değişmektedir. Kendini açma eyleminde bulunduğu sürece kişiler arasındaki iletişimin kaliteli ve güvenli bir şekilde süreceği söylenilebilir (Çetinkaya, 2010). Sağlıklı bir toplumun oluşması toplumu oluşturan bireylere bağlı olmaktadır. Dolayısıyla sağlıklı bir toplumun inşa edilmesinde bireyler arasında sağlıklı iletişim ve insan ilişkilerinin önemi büyüktür. Bireyler arasında sağlıklı bir iletişim olmadan sağlıklı bir toplumdan söz etmek oldukça zordur. Sağlıklı iletişim ve insan ilişkilerinin kurulması için de bireylerin birbirleriyle iletişime geçtiklerinde mesajlarını doğru şekilde aktarmaları ve doğru şekilde kod açımı yapıp anlamlandırması gerekmektedir (Cüceloğlu, 1995). Kendini açma davranışı bireylerin muhataplarına kendileri hakkında bilgi verme sürecini ifade etmektedir. Bu faaliyet bazen bireyler tarafından korkutucu bir faaliyet gibi görülebilmektedir. Bunun sebebi ise bireylerin kendilerini açma faaliyetlerine girdiklerinde muhatapları tarafından olası bir onaylanmama korkusundan kaynaklanmaktadır. Ayrıca kendini açma davranışı var olan ilişkilere heyecan katabilmekte ve ilişkiyi daha şeffaf bir konuma getirebilmektedir (McKay, Davis ve Fanning, 2006). Bu noktadan hareketle çeşitli sebeplerden dolayı bireyler zaman zaman kendini açma davranışlarından kaçınabilmekte veya bu davranışları terk edebilmektedir. Bunun sonucunda ise bireyler arasında iletişim sorunları ve çatışmaları görülebilmektedir. Bu tarz iletişim sorunlarının yaşanmaması için bireylerin içinde buldukları durumları karşılarındaki bireylere içten ve şeffaf bir biçimde herhangi bir kaygı duymadan aktarmaları gerekmektedir. Çünkü aktarılması gereken bilgiler ve düşünceler çeşitli sebeplerden dolayı aktarılmadığında taraflar birbirlerini yanlış anlayıp yanlış yorumlayabilecek bu da iletişim halindeki iki tarafı da zor durumda bırakabilecektir. Bu gibi durumlarda özellikle de kendini açmakta kaygı duyan kişinin kendini karşı tarafa açmayı ertelemesi devam ettikçe muhatap kendi içerisinde birtakım düşüncelerle kafasını meşgul edecektir. Böyle durumların önüne geçmek için yapılacak en mantıklı davranış kişinin kendisini karşı tarafa uygun bir üslupla açmasıdır. Bu şekilde davranıldığında kişiler arasındaki sorunlar daha kolay ortadan kalkabilecek en azından kendini birtakım sebeplerden ve kaygılardan dolayı açamayan birey rahatlayacaktır. Sonuç olarak kendini açma davranışından her ne sebeple olursa olsun kaçınılmamalı ve karşı tarafla uygun bir dille konuşulmalıdır.

### 1.2.3. İkna Etme ve Etkileme Becerisi

Kişilerarası iletişimlerde önemli olan iletişim becerilerinden biri de ikna etme ve etkileme becerisidir. İkna tek yönlü bir iletişimi değil iki yönlü daha aktif bir şekilde gerçekleştirilen iletişimi kapsamaktadır (Yılmaz, 2018). Kişiler genellikle karşı taraftakilere düşüncelerini aktarmak, yardım istemek gibi birçok nedenle iletişim kurma ihtiyacı hissetmektedirler. Kurulan iletişim süreçlerine bakıldığında en sıradan günlük konuşmaların bile ikna etme ve etkileme ile ilişkisinin olduğu görülebilmektedir. Kısacası bireyler iletişim kurarken karşı taraftakilerin düşüncelerini ve davranışlarını kendi hedefleri doğrultusunda değiştirmeyi amaçlamaktadırlar. Bunu yaparken de ikna ve etkileme becerilerini kullanabilmektedirler (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004). İkna etme ve etkileme becerileri arasında birtakım farklılıklar vardır. İkna etme becerisinde karşıdaki bireyin düşünceleri ve davranışları ikna etmeye çalışan kişinin amaçları doğrultusunda değiştirilmek istenmektedir. Etkilemede ise karşıdaki bireyin düşünce ve davranışları kendisinin zararına ve çıkarlarına ters olmayacak şekilde daha uzun vadede sonuç alınabilecek şekilde değiştirilmeye çalışılır. Aynı zamanda ikna etmede amaç açık bir şekilde ortadayken etkilemede bu durum farklılaşmakta amaç gizli tutulup uzun vadeli bir iletişim stratejisi izlenmektedir (Gürgen, 1997). İkna etme ve etkileme becerileri hem günlük hayattaki ilişkilerde hem de birtakım mesleklerde kullanılmaktadır. Örneğin reklam kampanyalarında mevcut ürünün satış oranının artırılması için aynı zamanda hedeflenen tüketicinin ürüne yönelik düşüncelerini olumlu yönde değiştirmek için ikna ve etkileme becerileri kullanılabilir. Ek olarak siyaset söz konusu olduğunda da akla gelen ilk şey ikna etme ve etkilemedir. Çünkü siyasette amaç halkın güvenini kazanıp oy almaktır. Halktan oy alabilmek için ise adayların kendilerini ve politikalarını halkı ikna edici ve etkileyici bir biçimde sunmaları gerekmektedir. Bu alanların dışında bireyleri çeşitli bağımlılıklardan kurtarabilmek için de etkili ve ikna edici birtakım girişimlerde, kampanyalarda bulunularak bu gibi sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır. Günlük hayatta sosyal ortamlarda da taraflar her türlü iletişim pratiğinde birbirlerini ikna etme ve etkileme amacı içindedirler (Severin ve Tankard, 1994). Bütün bu örnekler bakıldığında örnekler farklı da olsa amaç ve ortak payda ikna ve etkileme becerisidir. İnsanlar, bireysel ve toplumsal hayatta birçok alanda ikna ve etkileme becerileriyle karşılaşmakta bazen hedef bazen ise hedef doğrultusunda karşı tarafı ikna etmeye çalışan kişi rolünde bulunabilmektedirler. Dolayısıyla insan

hayatında bu kadar merkezi bir yer kaplayan ikna ve etkileme becerisi önemli bir özelliktir. Bu beceriye sahip olan insanların hem günlük hayatlarında hem de iş hayatlarında başarılı ve etkili olabileceği düşünülebilir.

#### 1.2.4. Etkin Konuşma Becerisi

Konuşma, birçok organın eşgüdümlü bir halde eyleme geçmesiyle ortaya çıkan bir iletişim becerisidir. Bu açıdan bakıldığında konuşmanın verimli bir şekilde sağlanmasının ilk koşulu işitme organlarının sağlıklı bir şekilde görevlerini yerine getirmesidir. Organlardan herhangi birinde bir sorun olması konuşmayı bozmakta ve konuşmanın kaliteli ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesine izin vermemektedir (Temizyürek, Erdem ve Temizkan, 2014). Konuşma; duygu ve düşüncelerin iletişim kurulan tarafa hem işitsel hem de görsel biçimde aktarılma sürecini içermektedir. Konuşma aynı zamanda dil aracılığıyla sağlanan ve kişiler arasında mesaj alışverişinin en kısa ve aktif şekildeki halidir (Ekici, 2013). Konuşma sürecinde üzerinde durulması gereken bir takım noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar şu şekilde sıralanmaktadır (Condrill ve Bough, 2003):

- **Ne Demek İstedığınızı Bilmek:** İletişimi kaliteli bir hale getirmek için konuşma yapmadan önce etkin bir dinleme yapmak ve söylenilecek düşünceleri düzenlemek fayda sağlayacaktır. Konuşma yaparken söylenecekler uzatılmadan ve dinleyenleri sıkmadan hızlıca ifade edilmeli, inandırıcı olmaya özen gösterilmelidir.
- **Korkuyu Denetim Altına Almak:** Konuşma yaparken dinleyenler ve mesaj düşünülmelidir. Konuşmanın başarılı olacağı düşünülmeli, soğukkanlı olunmalıdır. Özellikle konuşma yapmadan önce hazırlık yapmak ve konuşma planı yapmak potansiyel olumsuz durumları engellemede yardımcı olacaktır.
- **Dinlemeyi Öğrenmek:** Konuşulan süre boyunca karşı taraftaki kişi saygı ve ilgiyle dinlenilmeli konuşmacı odak noktasına alınmalı ve önemli noktalar kaçırılmayarak konuşmacının kendisini rahat ifade etmesine şans tanınmalıdır.
- **Konuşmadan Önce Düşünmek:** Öncelikle nelerin söylenmek istendiğinin planlanması ve konuşmayı karşı tarafın anlayacağı bir biçimde uygun sözcük seçimi yapılarak devam edilmesi gerekmektedir. Konuşma sürecine göre ses tonunu uygun şekilde ayarlamak aynı zamanda hedef kitleyi tanımak ve konuya bakış açılarını bilmek konuşmacıyı rahatlatacaktır.



- **Mesaja İnanmak:** İletişimde başarılı olabilmenin en önemli koşulu söylenen mesaja aktarılan ifadeye inanmaktır. Bunu ortaya koyabilmek için tutkulu ve heyecanlı konuşulmalı içinde bulunulan coşku durumu karşı tarafa iletilmelidir. Konuşmanın içeriğine ve sürecine göre üslup, ses tonu ve beden dili şekillendirilmelidir.
- **Belli Başlı Noktaları Tekrarlamak:** Konuşmada aktarılan ve dinleyicinin hatırlaması istenilen noktalar sık sık tekrarlanmalı. Bu noktaların dinleyiciye ara ara sorularak anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir.
- **Dinleyicinin İsteğini Öğrenmek:** Dinleyiciye ucu açık sorular sorulabilir. Aynı zamanda dinleyicinin anlaması istenilen yerlerle ilişkili sorular sorulup cevaplar farklı sözcükler ile tekrarlanabilir. Dinleyicinin değerlendirme yapabilmesi için farklı öneriler sunulabilir.

Bu açıklamalardan hareketle etkin bir konuşma becerisine sahip olabilmek için öncelikle iyi bir dinleyici olmanın gerektiği söylenilebilir. Çünkü etkin bir konuşma yapabilmek için ilk olarak karşıdaki kişinin aktarmak istedikleri eksiksiz ve net bir şekilde anlaşılmalı, anlaşılmayan yerler soru sorarak aydınlatılmalıdır. Bu aşamadan sonra konuşmanın içeriğine ve gidişatına göre ses tonu ayarlanmalı, uygun sözcük seçimi yapılmalı ve beden dili içerikle uyumlu bir şekilde kullanılmalıdır.

### **1.2.5. Geri Bildirimde Bulunma Becerisi**

Geri bildirim, iletişim sürecinin son aşamasını ifade etmektedir. Geri bildirim, alıcının kaynaktan aldığı iletiye karşılık vermesi durumudur. Alıcı iletiyi alıp kod açımı yaptıktan sonra iletiden bir anlam çıkarır ve bu anlama göre karşı tarafa bir ileti gönderir. Dolayısıyla alıcının kaynaktan aldığı iletiye bir cevap vererek yeni bir ileti göndermesi geri bildirim olarak adlandırılmaktadır. Geri bildirim sayesinde alıcının iletiyi doğru bir şekilde anlayıp anlayamadığı aynı zamanda da ileti hakkındaki düşünceleri ortaya konulabilir böylece olası iletişim sorunları azaltılabilmektedir (Balçık, 2002). Geri bildirim mevcut durumun şartları altında olumlu veya olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır. Olumlu geri bildirimde örnek olarak bir sahne performansından sonra seyircilerden alınan alkışlar gösterilebilir. Olumlu geri bildirimde alıcı iletiyi tam bir şekilde anladığını karşı tarafa doğru bir şekilde aktarır. Negatif geri bildirimde ise alıcı, iletiyi göndericinin planladığı şekilde anlayamaz. Bu

durumda da negatif geri bildirim durumu düzeltici bir işlev taşımaktadır. İleti doğru ve yeterli bir şekilde anlaşılmaz ise olumsuz geri bildirimden söz etmek mümkündür. Onaylamayan bakışlar, eleştirel davranışlar olumsuz geri bildirim örnekleri olarak gösterilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2010). Olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerin olmaması durumunda iletişim süreci tek taraflı bir şekilde gerçekleşmiş olacaktır. Çünkü geri bildirim olmadığında alıcının ileti karşısında verdiği tepki ya da iletinin kendisine ulaşma durumları hakkında bir bilgi edinilemeyecektir. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde tamamlanması için geri bildirim önem arz eden bir unsur ve beceri olmaktadır (Bridge, 2003). Geri bildirim becerisi içerisinde birçok tepki verme seçeneği mevcuttur. Kişiler geri bildirimde bulunurken sözel becerilerden, beden hareketlerinden ya da yazı becerilerinden yararlanabilmektedir. Aynı zamanda iletişim sürecindeki ifadelerin nasıl anlaşıldığından haberdar olmak için dinleyicilere sorular sormak da bir diğer tepki seçeneğidir (Condrill ve Bough, 2003). Sonuç olarak geri bildirimde bulunma becerisi iletişim sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü geri bildirimde bulunmak iletişim sürecinde yaşanabilecek birçok sorunu ve çatışmayı giderebilmekte ve daha sağlıklı bir iletişim gerçekleştirilmesinin önünü açabilmektedir.

### **1.3. İletişim Becerilerinin Alt Boyutları**

Yılmaz'a (2011) göre iletişim becerilerinin alt boyutları üçe ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla şu şekildedir:

#### **1.3.1. Zihinsel İletişim Becerileri**

- İletişimin insan ilişkilerindeki değerini ve iletişime etki eden unsurları kendi ifadesiyle anlatabilmek.
- Sözlü ve sözsüz iletişim türlerini söyleyebilmek.
- Duyma ve dinleme arasındaki farkları ve benzerlikleri ortaya koyabilmek.
- Kendisinin dinleme davranışı hakkında değerlendirmede bulunabilmek.
- Kişilerarası iletişim süreçlerinde dinleme davranışını etkin bir biçimde kullanabilmek.
- Duygusal ve davranışsal pratiklerin ortaya çıkmasına etki eden unsurları birbirinden ayırabilmek.
- Girişken iletişim becerilerini açıklayabilmek.

- Grupla bağlantılı normları ve sağlıklı grup içi iletişimin sağlayacağı faydaları açıklayabilmek.
- Problemlili zamanlarda kullanılan iletişim ilkelerini açıklayabilmek.
- Çatışma çözümünde etkili olan unsurları açıklayabilmek.

### **1.3.2. Duygusal İletişim Becerileri**

- Dilin kişilerarası iletişimdeki önemini bilmek.
- Sözsüz iletişim türlerini anlayabilmek.
- Kişinin kendini tanımasını kolaylaştıran becerileri kullanabilmek.
- Girişken hareket etmeyi önleyen duygu ve düşüncelerin bilincinde olabilmek.
- Çatışmaya gösterilen tepkilerin sebeplerinin farkına varabilmek.

### **1.3.3. Davranışsal İletişim Becerileri**

- Sunulan örnek olay üzerinden girişken davranışı ortaya koyabilmek.
- Sunulan örnek olay üzerinden ben dili kullanıp istekte bulunmayı gösterebilmek.
- Yardımcı iletişim becerilerini kişilerarası iletişim süreçlerinde gösterebilmek.
- Kişilerarası iletişimde yaşanan çatışmaları içeren örnek durumlara çözüm stratejileri oluşturabilmek.

Çalışmanın birinci bölümü kapsamında iletişim ve iletişim becerileri üzerinde durulmuş ve konunun etraflıca anlaşılabilmesi adına betimlemeler yaparak kavramsal açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal bağlılık kavramı irdelenecektir.

## **BÖLÜM 2: KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI**

### **2.1. Kurumsal Bağlılık Kavramı**

Kurumsal bağlılığı ele almadan önce bağlılık kavramına değinmek yararlı olacaktır. Bağlılık toplum olma duygusunun olduğu her yerde karşılaşılabilen toplumsal içgüdüünün duygusal bir yansımasıdır. Memurun görevine ve amirine, askerin komutanına ve yurduna karşı beslediği hisleri ve tutumları ifade eden bağlılık, sadık olma durumunu da kapsamaktadır. Bağlılık bir tutum ve aynı zamanda kuvvetli bir duygudur. Bazen bir kişiye bazen bir kuruma bazen de kendimizden daha çok önem verdiğimiz bir objeye karşı gösterdiğimiz duygu, düşünce ve tavırların tümünü içermektedir (Çöl, 2004). Bu çalışmada bağlılığın kurumsal alandaki etkisi, önemi gibi konular ele alınmaktadır. Küreselleşen iş dünyasında rekabet düzeyi gittikçe artmış ve daha sert bir hal almıştır. Rekabetin bu denli artması örgütlerin piyasada var olmasını ve devamlılıklarını zorlaştırmıştır. Günümüz koşullarında örgütlerin piyasalarda yerlerini koruması ve güçlendirmesi için çalışanlarına, çalışanlarıyla girdiği ilişkilere ve çalışanların kurumsal bağlılığına dikkat etmesi gerektiği düşünülmektedir.

İş hayatında son zamanlarda karşılaşılan ciddi problemlerden biri çalışan memnuniyetsizliğidir. Bu durum örgütler açısından mal veya hizmet üretmek kadar önemli hale gelmiş ve çalışanların iş ortamından, yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamak örgütün temel hedeflerinden biri haline gelmiştir. Bu noktada çalışanın içinde yer aldığı örgütün değerlerini benimsemesi ve örgütte kalmayı istemesi anlamına gelen kurumsal bağlılık kavramı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütteki tutumları önemli bir konu olarak ele alınmış konuyla ilgili araştırmalarda örgütsel çıktıları etkileyen tutumlar üzerinde durulmuştur. Söz konusu tutumlar arasında özellikle kurumsal bağlılığa önem atfedilmektedir (Gül, 2002). Küreselleşme ve iş hayatındaki değişiklikler neticesinde rekabet düzeyinin farklı bir boyuta ulaşmasıyla kurumsal bağlılık kurumlar tarafından önemli bir konu olarak görülmüş ve birçok akademik çalışmanın da konusunu oluşturmuştur. Kurumsal bağlılığı en başta 1956 yılında Whyte'in araştırdığı dile getirilmektedir. Mowday, Porter, Becker gibi araştırmacılar yürüttükleri çalışmalarla konunun gelişmesine katkıda bulunmuş ve literatüre katkıda bulunmuşlardır. Araştırmacılar kurumsal bağlılığın belli başlı noktalarına özellikle değinmişlerdir. 1956'dan beri yürütülen çalışmalarda birçok farklı kurumsal bağlılık tanımlarına rastlanmıştır (Morrow ve McElroy, 1986). Çalışanların işe dair tutumlarını

içeren kurumsal bağlılık konusuna önem verilmesine rağmen tanımı konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun birkaç sebebi olsa da en dikkat çeken sebeplerinden biri sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların konuya kendi perspektiflerinden yaklaşmasıdır. Bu sebeple literatüre bakıldığında kurumsal bağlılık hakkında farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır (Oliver, 1990).

Kurumsal bağlılık çalışanın kendi çıkarlarından daha çok kurumun çıkarlarını üstün görmesi ve önemsemesi olarak ifade edilir. Bağlılık oranı arttıkça kurumun hedefleri ve ilkeleri çalışanlar tarafından daha önemli hale gelecek bu durum da çalışanları kurumun hedefleri ve ilkeleri doğrultusunda daha fazla çalışmaya ve kurumda kalmaya motive edecektir (Aven, Parker ve McEvoy, 1993). Kurumsal bağlılık ile ilgili diğer tanımlar şu şekildedir:

- Kurumsal bağlılık çalışanların örgüt içinde yaşadığı durumlara göre şekillenen ve çalışanın örgütte devam etme kararını etkileyen bir yaklaşım biçimidir (Meyer ve Allen, 1991).
- Çalışanın örgüt ile kendini özdeşleştirmesinin seviyesi ve örgütte var olmayı sürdürmeye hevesli olmasıdır (Davis ve Newstrom, 1989).
- Çalışanın yaptığı işten memnun olmamasına rağmen işinde ve kurumda yer almaya devam etmesi ve psikolojik olarak kuruma karşı aidiyet hissetmesidir (Rusbult ve Farrell, 1983).
- Kurumsal bağlılık çalışanın kendisini örgüt ve onun hedefleri ile özdeş hale getirmesi ve aynı zamanda örgütte kalmakta istekli olması son olarak da örgüt kültürüne her zaman sadık olması şeklinde tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007).
- Kurumsal bağlılık aynı zamanda bir tutumdur. Çalışanın psikolojik açıdan kendisini kuruma sadık hissetmesi, kurumun amaçları için çaba göstermesi ve kurumun değerlerine bağlı olmasını ifade etmektedir (Karaca, 2017b).

Tüm bu tanımlardan hareketle kurumsal bağlılık kavramı; çalışanın örgütüne duyduğu sadakat ve duygusal bir bağlıdır. Çalışanın örgütün hedef ve değerlerine etkili bir bağlılığı olarak nitelendirilebilir. Bu bağlılık kuvvetli bir bağlılıktır öyle ki çalışan sadece kurumun iyiliği için görevini yerine getirmekte ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemektedir. Mowday, Steers ve Porter (1979) göre kurumsal bağlılık, çalışan tarafından kurumun yüksek seviyede sahiplenilmesi ve kuruma yakınlık duyulması,

kurumun hedeflerinin içselleştirilerek kendisini kurumun sadece bir çalışanı değil sanki ailesi gibi göreyerek kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesi ve elinden gelen çabayı göstermesidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Yapılan tanımlar düşünüldüğünde kurumsal bağlılık kavramının kurum açısından ne derece önemli bir tutum olduğu görülmektedir. Bu noktadan itibaren kurumsal bağlılığın kurumlar açısından önemine ve rolüne değinilecektir.

### **2.1.1. Kurumsal Bağlılığın Önemi**

1930'lu yıllarda kurum ve örgüt açısından insan faktörünün önemi kavranmaya başlanmış ve önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Araştırma konusu haline gelmesinde çalışan davranışlarının müşteriye olan etkisinin fark edilmesi önemli bir temel teşkil etmiştir. Çalışanın örgütüne karşı algısı, tutumu ve davranışını, işine gösterdiği emeği etkileyen önemli unsurlardan biri olarak görülen kurumsal bağlılık kavramı (Rylander, 2003), çalışanın çalıştığı örgüte yönelik hissettiği bağı ifade etmektedir. Kurumsal bağlılık arttıkça çalışanın performansının arttığı düşünülmekte aynı zamanda işe geç gelme işten istifa etme ya da işten ayrılmayı düşünme gibi örgüt tarafından istenmeyen olumsuz durumların azaldığı, ürün ve hizmet kalitesinin de arttığı öngörülmektedir (Bayram, 2005).

Kurumsal bağlılık; çalışanın bilişsel, duygusal ve davranışsal özelliklerini örgütün kendine has nitelikleriyle birleştirerek, örgüt hedefleri ve değerleri için diğerkâm ve örgütün çıkarı gereği ekstra rolleri yapmasını sağlamaktadır. Bu tarz bir yaklaşımın en önemli yansıması örgütte yapılan işlerin kalitesinin artmasıdır (Cook ve Wall, 1980). Kurumsal bağlılık yalnızca kurumdaki herhangi bir rolün başarı oranının artırılarak devamsızlık ve işgücü devrinin azaltılmasını sağlamakla yetinmez, bu işlevinin yanında çalışanın kurumsal yaşam ve kurumsal başarı için gereken eylemlere yönlendirilmesini de sağlar (Katz ve Kahn, 1977). Kurumsal bağlılık konusundaki çalışmaların artmasının ve bu konuya önem verilmesinin sebepleri şu şekildedir (Bayram, 2005):

- Kurumsal bağlılığın, istenen çalışma biçimiyle ilişkisi.
- Kuruma bağlılığın işi bırakma sebebi olarak iş tatmininden daha etkili bir sebep olduğunun ortaya konması.
- Kuruma bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre daha etkili performans ortaya koyması.

- Kurumsal bağlılığın, kurumsal etkililiğin faydalı bir göstergesi olması.
- Kurumsal bağlılığın dürüstlük gibi kurum vatandaşlığı davranışlarının bir göstergesi olarak önemsenmesi.

Piyasada yer alan her kurum, çalışanlarının kurumsal bağlılığını geliştirmek istemelidir. Kurumsal bağlılığı gelişmiş çalışanlar, kurum için sorun oluşturan değil sorunların çözüme kavuşmasını sağlayan bireyler haline gelir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal bağlılığı gelişmiş bir çalışan kurumun başarısında önemli bir etken olmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001). Kurumsal bağlılık tek taraflı çalışanın kuruma olan bağlılığı olarak düşünülmemelidir. Çalışan kurumu daha iyiye götürmek için özveri ve sabırla çalıştığı gibi kurumun da çalışana karşı bu çabası karşılığında sorumluluklarını yerine getirerek kurumsal bağlılığı karşılıklı hale getirme çabası içerisinde olması gerekmektedir (Dağdemir, 2008).

Kurum çalışanlarının kuruma bağlılıklarının oranına göre işgücü devir hızı azalmakta, moral artışının bir sonucu olarak iş yapma güdüsü ve kuruma duyulan sadakat düzeyi artmaktadır. Kurumsal bağlılığın kazanımları olarak yüksek performans, kaliteli ürün ya da hizmet, iş gören devrinin azalması ve son olarak da işe devamlılık düzeyinin artması sayılabilir (İbicioğlu, 2000). Kurumsal bağlılık kurumun varlığını sürdürebilmesinin yanında çalışanın da daha motive olarak iyi bir performans göstermesi açısından önemlidir. Hayatlarını yüksek tatmin duyguları ile devam ettiren çalışanlar pozitif iş tutumları ortaya koyarak kuruma daha yararlı olacaklardır (Sığrı, 2007).

### **2.1.2. Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Çalışanların kuruma bağlılıklarını hangi faktörlerin etkilediği kurum tarafından önemli bir konu olarak görülmektedir. Bunun sebebi ise çalışanların hangi faktörlerden etkilenerек kurumsal bağlılık seviyesinin değiştiği bilgisine sahip olunması kurumun bu faktörlere önem vermesini sağlayacak dolayısıyla da ulaşılan verilere göre hareket edilerek çalışanların kurumsal bağlılığının akabinde performanslarının da artması sağlanacaktır. Kurumsal bağlılığa etki eden faktörler; kişisel (demografik) faktörler, kurumsal (görevsel) faktörler ve diğer faktörler olarak 3'e ayrılmaktadır:

### 2.1.2.1. Demografik (Kişisel) Faktörler

Yapılan çalışmalar sonucunda kişisel faktörler ile kurumsal bağlılık arasında önemli ilişkilerin olduğu açığa çıkarılmıştır. Örneğin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi kişisel faktörlerin kurumsal bağlılık ile değişik şekillerde ilişkili olduğu belirtilmiştir (Yalçın ve İplik, 2005). Çalışan kadın sayısının artışına paralel olarak kurumsal bağlılık ve cinsiyet ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda da bir artış görülmektedir. Cinsiyet faktörü merkeze alınarak düşünüldüğünde erkekler ve kadınların kurumsal bağlılık seviyeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda ortak bir fikir ifade edilememiş birbirinden farklı fikirler ortaya atılmıştır. Örneğin bir görüşe göre; erkeklerin çoğu zaman kadınlara nazaran daha yüksek pozisyonlarda görev alması ve daha iyi ücretler karşılığında çalışması ile ilişkili olarak kurumsal bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Bir diğer görüşe bakıldığında; kadınların aile içerisindeki rollerini birinci plana almaları ve buna bağlı olarak çalıştıkları kurumun ikinci planda yer alması sonucunda kurumsal bağlılık seviyeleri erkeklere nazaran daha düşük seviyelerde yer almaktadır (Aven, Parker ve McEvoy, 1993). Kurumsal bağlılığın cinsiyet ile bağlantısı birçok çalışmaya konu olmuştur. Avustralya’da gerçekleştirilen bir çalışmada, cinsiyet faktörünün kurumsal bağlılık ile ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Cinsiyet etkeni ile kuruma karşı duygusal bağlılık yani kurum varlığı için çalışma arzusu ve kuruma yönelik duyulan sorumluluk bilinci arasındaki bağlantı açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında kurumsal bağlılık ve cinsiyet etkeni arasında önemli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Sonuca göre kadın çalışanların kurumsal bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha fazladır (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006).

Kurumsal bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre yaşlı çalışanların gençlerle karşılaştırıldığında kurumlarına daha bağlı oldukları görülmüştür. Buna neden olarak ileri yaşlarda olan çalışanların kurumdaki görevlerinden gençlere nazaran memnuniyet seviyelerinin yüksek olduğu gösterilebilir (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006). Yaşlı çalışanların kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olmasının ardında, yaşın ilerlemesinden kaynaklı olarak yeni bir kuruma kabul edilmenin zorluğu dolayısıyla mevcut işi kaybetme korkusunun yer aldığı da söylenilebilir. Bu durumda yaşlı çalışanların iş doyumundan ya da kurumdan memnun olduklarından değil hayat şartlarının ve yaşın getirmiş olduğu zorunluluklardan dolayı bağlılık geliştirdiği ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle yaş faktörünün kurumsal bağlılık üzerinde etkili



olduğu bunun yanında aynı kurumda uzun yıllar çalışmış yaşlı çalışanların zamandan da kaynaklı bir bağ geliştirebileceği söylenilebilir. Kurumdaki alışanlar yaşlarının artması sonucunda birtakım kazanımlar elde etmektedir. Terfi, ücretlerde artış gibi kazanımların yükselmesi çalışan nezdinde farklı alternatif işlere yönelme düşünceğini azaltmaktadır. Kurumda fazla süre geçirmemiş olan genç çalışanların ise yaşlılarla karşılaştırıldığında kurumlarına bağlılıklarının daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (öl ve Gül, 2005). Ayrıca çalıştığı alandan farklı bir alanda çalışması için yeni bir eğitim alması gereken yaşlı çalışanlar da kurumlarını terk etme ya da farklı bir alana yönelmede isteksiz olmaktadır (Angle ve Perry, 1981). Kurumda fazla bir geçmişi ve yatırımı bulunmayan genç çalışanların diğer çalışanlarla yani orta yaşlı ve yaşlı çalışanlarla karşılaştırıldığında kurumsal bağlılıklarının daha zayıf olduğu saptanmıştır. Kurumsal bağlılıkları zayıf olan genç çalışanların özellikle daha iyi alternatif bir iş bulunduğunda mevcut işini orta ve yaşlı çalışanlara nazaran daha rahat bırakabileceği düşünölmektedir (öl ve Gül, 2005).

Gümüş ve Sezgin'e (2012) göre Türkiye'de aile içinde erkeklere verilen aile reisi olma görevi ve buna eşlik eden kadınların daha çok ev ile ilgili görevlerinin olması durumu erkeklerin kurumsal bağlılık seviyesine etkide bulunmakta ve kurumda çalışmaya devam etme kararları üzerinde etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında medeni durumun kurumsal bağlılık seviyelerini etkilediği düşünölmektedir. Evli olan bireylerin evle ilgili daha çok sorumluluk taşımasından kaynaklı olarak iş bırakma ya da alternatif işlere yönelmesi bir risk olarak görölebileceğinden kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olacağı özellikle de erkek bireylerin aile reisi rolünden kaynaklı olarak kurumlarına daha bağlı olacağı ifade edilmektedir. Evlilik durumunda kadınların evden sorumlu olmasından kaynaklı olarak, özellikle de bir çocuğun var olması durumlarında yapacağı işlerin artması evli olan kadınların kurumsal bağlılıklarının düşmesine neden olabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012).

Eğitim seviyesinin kurumsal bağlılığa etkisini inceleyen araştırmaların sonucunda ters bir orantı olduğuna ulaşılmıştır. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi durumunda alternatif iş olanakları ve yeni fırsatlar ortaya çıkabilmekte bu da kurumsal bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır (Naumann, 1993). Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe kurumların bu nitelikli çalışanları kurumlarında tutmalarının zorlaştığı söylenilebilir. Eğitim düzeyi artan çalışanların kurumsal bağlılıklarının

artmasını sağlamak için algılanan örgütsel adalet, iş tatmini ve iş motivasyonu gibi konularda çalışanların memnun edilmesinin yararlı olabileceği düşünülmektedir. Yüksek eğitim seviyesindeki çalışanların beklentilerinin yüksek olması bilgi ve becerilerine güvenmelerinden kaynaklanmaktadır. Kurumların bu tür çalışanların beklentilerini karşılaması kolay olmadığından bu çalışanlar rahat bir şekilde ve fazla düşünmeden alternatif yeni bir kuruma yönelebilirler (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

### **2.1.2.2. Görevsel (Kurumsal) Faktörler**

Son zamanlarda örgütler insanı merkeze alan bir yönetim sistemini benimsemiş bu durum akabinde iletişim olgusu önem kazanmış ve ön planda olmuştur. Kurum ve çalışan açısından önemli olan iletişimin kurum başarısı için etkin bir faktör olması dolayısıyla sürecin etkin yönetilmesi kurumlar için önemlidir (Çöllü ve Summak, 2010). İletişimin etkin olmadığı yerlerde kurumların varlığı riske girmektedir buna sebep olarak her toplumsal etkileşimde iletişimin temel unsur olması gösterilebilir. Kurum içindeki işlerin ve eylemlerin daha düzenli ve sistemli gerçekleşebilmesi için sistemli ve iyi yönetilen bir kurum içi iletişime gerek duyulmaktadır (Ertürk, 2006). Barutçugil (2004)'e göre kurum tarafından çalışanın bilgilendirilmesi ve çalışanın söyleyecek sözlerinin olması durumunda önem atfederek dinlenmesi çalışanda kendisine değer verildiği algısı oluşturacaktır. Çalışan da bu algıdan hareketle kurumuna ve işine daha çok bağlanacak ve önem verecektir. Bunun yanında yöneticilerin de çalışanlarla pozitif ilişkiler içerisinde olması çalışanların kurumsal bağlılık seviyelerini yükseltecektir (Barutçugil, 2004). Varona (1996)'ya göre bireysel ilişkiler ve kurumsal ilişkiler düşünüldüğünde kurumsal bağlılık seviyesini artıracak en önemli etken genel açıdan bakıldığında iletişim, özel açıdan bakıldığında ise kişilerarası iletişimdir. Etkin ve olumlu kurumsal iletişim ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar göstermektedir ki; çalışan kurumsal iletişimden memnun kaldığında ve doyuma ulaştığında kurumsal bağlılığı artabilmektedir (Varona, 1996).

Kurumsal bağlılığı etkileyen bir diğer kurumsal faktör de kurum büyüklüğüdür. Kurumsal bağlılık küçük çaplı kurumlarda büyük kurumlara nazaran daha üst seviyededir (Bryson ve White, 2008).

Kurum kültürü araştırmacıların önem verdiği ve incelediği bir diğer konudur. Bu kavram hakkında birçok araştırma ve tanım yapılmıştır. Schein'e (1984) göre kurum kültürü kurumun kendi içinde bütünleşmesi ve kurumun dış çevreye uyumu sürecinde ortaya koyduğu varsayımlar modelidir (Schein, 1984). Kurum kültürü genellikle vizyon, misyon gibi kuruma özgü değerleri ortaya koyan ve bu değerleri uygulamaya çalışan bir lider öncülüğünde başlar. Söz konusu fikir ve değerler başarılı sonuçlar verdiğinde örgütselleşir böylece liderin vizyon ve stratejilerini içeren örgüt kültürü oluşur (Çavuş ve Gürdoğan, 2008). Kurumsal kültür bir diğer deyişle kurumun duygusal noktasına değinen, yazılı olmayan ve çalışanlar tarafından paylaşılan kurallardır. Çalışanların hepsi aslında farkında olmadan kurum kültürünü benimseyerek ona katılırlar (Erdem, 2007). Çalışanların ortak bir kimlik duygusu geliştirmesine yardımcı olan kurum kültürü, kurumsal bağlılığın yaratılmasında ve bağlılık seviyelerinin yükseltilmesinde önemli rol oynamaktadır (İnce ve Gül, 2005). Çalışanlarda güçlü bir kurumsal bağlılık sağlayabilmek için en etkili yöntemlerden biri olan kurum kültürünü amaca yönelik doğru bir şekilde kullanmak önemlidir. Çalışanların kurumsal bağlılıklarının güçlendirilmesi isteniyorsa, kurumun çalışana verdiği değeri göstermesi gerekir böylece çalışanın kendisini önemli ve değerli bir çalışan olarak hissedip görev aldığı işe ve kuruma daha fazla önem verip, bağlılık seviyesinin artabileceği söylenebilir (Demir ve Öztürk, 2011).

Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de bilgi paylaşımıdır. Kurumdaki sorunların ve müspet gelişmelerin, kurumun amaçlarının çalışanlar tarafından net bir şekilde bilinmesi çalışanları hem kurum içinde hem de kurum dışında kurumun gönüllü birer elçisi haline gelmesini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra kurum politikaları belirlenirken çalışanların görüşlerinin de alınması çalışanların kurum faaliyetlerine desteğini artıracaktır (Theaker, 2006). Bilgi paylaşımı açasından bakıldığında çalışanların kuruma dair bilgileri özellikle de yaşanan sorunları dışarıdan duyması çalışanların kurumsal bağlılıklarına zarar verebilir. Kendisini kurumun bir parçası olarak gören çalışan, mensubu olduğu kurumun durumunu, kurumun iletişim kanallarından ya da yöneticisinden öğrenemediği takdirde kuruma karşı bir güvensizlik hissedebilir bu da kurumsal bağlılık seviyesinin azalmasına neden olabilir. Günümüzde çalışanlar bilgilendirilmeye önem vermektedirler. Zam ve terfi gibi konular dışında kurumun yatırımlarını, kurumun amaçlarını ve bu amaçların kendilerine ne ölçüde

uyduğunu, gelecekte kendilerini nelerin beklediğini, kurumun güncel konular karşısında durduğu konumu gibi konuları önemsemektedirler. Özetle kendilerini ilgilendiren her bilgiyi en kısa zamanda öğrenmek arzusundadırlar (Gürel, 2009).

Kurumsal bağlılığa etki eden bir diğer kurumsal faktör de ücret düzeyidir. Çoğu çalışan için ücret; mesai arkadaşları ve işin anlamlılığı gibi faktörlerden daha önemli görülmektedir. Ücretin kurumsal bağlılıkta etkili olmasında yaşam standardı ve ücretin dağıtım adaleti etkili olmaktadır. Çalışanlar ücret dağıtımının adil olarak yapıldığını düşündüklerinde kurumsal bağlılık seviyelerinin de artacağı ifade edilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012). Çalışana verilen ücret kurumun çalışana verdiği değer göstergesi olarak da düşünülmektedir. Yüksek ücret veren kurumlar istediği çalışanları kuruma alma ve kurumda tutma noktasında avantajlı durumdadırlar. Yüksek ücret çalışanları daha fazla motive etmekte dolayısıyla da performanslarını artırmaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006). Kurumların ücretlendirme yaparken adil bir şekilde hareket etmesi; çalışanlar arasında ayırım yapmaması herkese emeğinin karşılığını tam olarak vermesi çalışanlarda tatmin ve güven duygusu oluşturmaktadır. Kurumuna güvenen bir çalışanın da kurumsal bağlılık seviyesinin artacağı söylenilebilir.

Kurumsal bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer faktör de ödüllendirme sistemidir. Grusky (1966) kurumsal bağlılık ile ödüllendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarından hareketle çalışanın kurumdan ödül kazanmak amacıyla daha çok emek sarf edeceği emek ve performansın artmasına paralel olarak kurumsal bağlılık seviyesinin de yükseleceğini ifade etmektedir (Grusky, 1966).

### **2.1.2.3. Diğer Faktörler**

Kuruma ve bireye bağlı olmadan kurumsal bağlılığa etki eden faktörlerdir. Genel olarak bakıldığında sektörün hali hazırdaki durumu, ülkedeki sosyo-ekonomik durum, işsizlik oranları gibi faktörler kurumsal bağlılığı etkileyen diğer faktörlerdendir.

## **2.2. Kurumsal Bağlılıkla İlişkili Kavramlar**

### **2.2.1. İşe, İş Arkadaşlarına ve Mesleğe Bağlılık**

Kurumsal bağlılıkla ilgili kavramlardan birisi işe bağlılıktır. İşe bağlılık, çalışanın sorumluluk aldığı işine yönelik duyduğu psikolojik bağlanmanın derecesini ortaya

koymaktadır. İŖe bağlılık konusunda kiŖi için iŖin ne derece önemli olduğu, iŖine gösterdiği ilgi gibi noktalar kiŖinin iŖe bağlılığı ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. KiŖinin iŖ ve sosyal hayatında elde ettiği bilgi ve deneyimler iŖe bağlılığını etkilemektedir (Tmaz, 2013). İŖe bağlılığın kurumda görev alınan birime, alıŖma Ŗartlarına, alıŖılan sektöre göre deęiŖiklik gösterebileceği söylenebilir. Negiz, Oksay ve Akman (2011)'e göre özel sektördeki istihdam durumu kamu sektöründe de aynı Ŗekilde süregelmektedir. alıŖanların alıŖma yoğunluğu, kuruma ve istihdam Ŗekline göre deęiŖmektedir. rnek olarak niversiteler dŖnldęnde idari birimde yer alan personellerin akademik personellerle karŖılaŖtırıldıęında daha yoğun alıŖtıkları sonucuna ulaŖılabilir. Bu sonuca göre yapılan iŖ, kurumun mesai saatleri gibi unsurlar farklı olabilmekte bu da alıŖanların iŖe bağlılık ve iŖ tatmin düzeylerini etkilemekte bunun bir sonucu olarak etkisi kurumun çıktılarına yansımaktadır (Negiz, Oksay ve Akman, 2011).

İŖ arkadaşlarına bağlılık en basit anlamıyla alıŖanın mesai arkadaşlarına karŖı bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bazı alıŖanlar kiŖilik özellikleri gereği daha sosyal olmakta bu kiŖiler aynı zamanda çevresiyle daha yakın iliŖki içinde olabilmektedirler. Bu gibi alıŖanlar iŖ arkadaşlarıyla vakit geçirmekten onlarla sohbet içerisinde olmaktan haz duyduklarından daha iyi bir pozisyonda alıŖmaktansa böyle yakın iliŖkilerin ve sohbetin yer aldığı ortamlarda alıŖmayı seçmektedirler. Çünkü bu kiŖiler için asıl olan sosyal iliŖkiler kurabilecekleri bir alıŖma ortamıdır (Reichers, 1985). İŖ arkadaşlarına duyulan bağlılık, alıŖanların karŖılaŖtıęı sorunları çözmelerinde onlara yardımcı olmaktadır. Bağlılık bilinciyle hareket eden alıŖanlar biraya gelip daha yakın iliŖkiler kurarak bir yardımlaŖma sistemi kurmakta böylece iŖ arkadaşlarına bağlılık tutumunun alıŖanları güçlü kurumsal bağlılıklara yönelteceği dŖnlmektedir (Wallace, 1995).

Mesleğe bağlılık bireyin herhangi bir alanda yetkinlik ve beceri elde etmek için yaptığı alıŖmaların sonunda yaptığı mesleğin kendi hayatındaki yerini ve ne kadar önemli olduğunu idrak etmesi ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999). Mesleki bağlılığı konu alan araŖtırmalara bakıldığında kariyer, meslek, profesyonel gibi kavramların hangisinin kullanılması gerektiği üzerine bir tartıŖma sürmektedir. Mesleki bağlılık alanında alıŖmaları bulunan Aranya ve arkadaşları bu  ifadeden “profesyonel bağlılık” ifadesini tercih etmiŖlerdir. Söz konusu yazarlara göre profesyonel bağlılık, yapılan

meslek için uğraş vermek, mesleki etik ilkeleri önemsemek ve mesleki kimliği önde tutmak şeklinde tanımlanmaktadır (Aranya ve Ferris, 1984; Lachman ve Aranya, 1986).

Meyer, Allen ve Smith (1993) kavram olarak kariyer ya da profesyonel bağlılık terimlerinin kullanımını eleştirmektedirler. Buna sebep olarak her kişinin çalışma hayatı sürecinde mesleki bağlılık tecrübesi geçirebileceği bunun için de profesyonel bir çalışan olmanın zorunlu olmayışıdır. Kariyer kavramı daha çok iş yaşamları boyunca kişilerin tecrübe ettikleri işleri ve bu süreci tanımlamaktadır. Bu sebeple söz konusu kavramlar arasından mesleki bağlılık kavramının kullanılması daha doğru olmaktadır. Mesleki bağlılık, kişilerin mesleklerine karşı duyduğu duygusal bağ ve tepkiler olarak açıklanmaktadır. Bu noktadan hareketle mesleki bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar mesleklerinde daha iyi bir yere gelmek, daha uzman bir çalışan olmak için daha çok emek sarf edeceklerdir. Son olarak bu çalışanlar mesleklerine bağlı oldukları için mesleği bırakma gibi bir düşünceye sahip olma ihtimalleri düşüktür (Meyer, Allen ve Smith, 1993; Lee, Carswell ve Allen, 2000). Kurumsal bağlılığa ilişkin kavramlardan biri olan mesleki bağlılık bir diğer deyişle mesleki anlamda bir tarafta olma ve bağlılığın mesleki açıdan ele alınmasıdır. İş bulmanın zorluğu, iş olanaklarının yetersizliği gibi sebeplerden dolayı mesleki bağlılığın gündeme geldiği düşünülmektedir (Çakır, 2001).

### **2.2.2. İtaat**

İtaat genel olarak sistemli yapılara ve gerçekleşen süreçlere karşı saygı duyma yani süreçte gelişen olaylar ve durumlarda kurallara dikkat ederek yapılması gerekenleri yerine getirmektir. Kurumsal itaat ise kurum içerisinde gelişen bir takım gelişmeler karşısında içten bir kabulü kapsar. Örneğin; yönetsel düzenlemeler, çalışan politikaları, iş tanımları gibi kurumsal kararlar bu gelişmelerden bazılarıdır. İtaat aynı zamanda kuralları saygıyla karşılamakla, iş yaparken süreyi iyi kullanmakla dolayısıyla kurumsal kaynakları hor kullanmayıp koruyucu bir tavır sergileyerek gösterilebilir (Acar, 2006). Çoğunlukla itaatkârlık, bağlılık tutumunun boyutlarından biri olarak ele alınır. Yalnız bağlılığı itaatkârlığın içerisinde düşünmek doğru değildir. Örnek olarak düşünüldüğünde bir mahkûm itaatkar bir şekilde davranabilir lakin bu onun hapishaneye bağlılık duyduğunun bir göstergesi olmamaktadır. İtaatten yoksun bir bağlılık bir kargaşa durumu oluşturabilir buna sebep olarak bu kargaşa durumunda yer

alan çalışanların kurumun yararını düşünerek yapacakları fiiller birbirinden farklı olacaktır. Bağlılıktan bağımsız bir şekilde gösterilen itaat ise yeterli olmayacaktır. Çünkü yalnızca itaat duygusu içerisinde olan çalışanlar kurum yararı için daha farklı neler yapabileceklerini düşünme arzusu içinde olmazlar dolayısıyla yeni düşünceler öne süremezler (Varoğlu, 1993).

### **2.2.3. Sadakat**

Kurumsal bağlılık ve kurumsal sadakat kavramları kurumdaki üyeliğin uzun bir zaman dilimi boyunca sürmesi ile ilgilidir. Fakat bu iki kavram ilgili oldukları, beslendikleri alanlar açısından ayrılmaktadır. Kurumsal sadakat, kültürel değerlerle ilgili olmaktadır kurumsal bağlılık işle ilgili olmaktadır (Roehling ve diğerleri, 2000). Kurumsal sadakat, aynı kurumsal bağlılıkta da yer aldığı gibi psikolojik olarak kendini kuruma ait ve bağlı hissetme durumudur. Bu duygu durumunda olan çalışanın kuruma dair hisleri yüksek seviyede seyretmekte buna aynı zamanda kurumda devamlı bulunma arzusu eşlik etmektedir (Koç, 2009). Bir kuruma veya bireye karşı sadakatli olan bireyin bunu bir karşılık beklentisi içerisinde olarak yapması söz konusu değildir. Sadakat genellikle kuvvet ve itibarla bağlantılı olan bir tutumdur (Zangaro, 2001). Kang ve arkadaşlarına (2007) göre ise kurumsal sadakat kişisel çıkarları bir kenara koyup kurum çıkarlarını ön plana alan ve kurum çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi kapsayan çalışan tutumudur. Bu tutumlara örnek olarak kurum hakkında olumlu düşünceler beyan ederek kurumun olumlu bir imaja sahip olmasına çalışılması ve bütün kurumun çıkarını, kazancını artırmak eğilimiyle yapılan her türlü çalışma davranışı gösterilebilir (Kang ve diğerleri, 2007).

### **2.3. Kurumsal Bağlılık Türleri**

Kurumsal bağlılık çalışmalarının sonucunda birçok sınıflandırma yapılmasına karşın Meyer ve Allen'in 1984 yılında yaptıkları sınıflandırma, daha çok başvurulan ve kabul edilen sınıflandırmadır. Bu çalışmada Meyer ve Allen'in kurumsal bağlılık sınıflandırması ele alınacaktır. Meyer ve Allen kurumsal bağlılığı üç sınıfa ayırmışlardır. Bu ayırım devam bağlılığı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık şeklinde yer almaktadır (Allen ve Meyer, 1990a; 1991; 1996). Söz konusu olan üç bağlılık türünde de çalışanlar kurumda yer almayı arzu etmektedirler. Fakat kalma nedenleri değişiklik göstermektedir. "Duygusal bağlılıkta istek, devam bağlılığında ihtiyaç,

normatif bağıllıkta ise yükümlülük ön plandadır”. Duygusal bağıllık kuruma karşı bir aidiyet duygusu hissetme halidir. Devam bağıllığı işten ayrılmanın kabul edilmesi zor maliyetleri ve sonuçları olması veya alternatif işlerin olmamasından kaynaklanan bir bağıllık durumudur. Normatif bağıllık ise sorumluluk duygusuyla hareket etmenin sonucunda gerçekleşen bir bağıllıktır (Allen ve Meyer, 1990b).

### 2.3.1. Duygusal Bağıllık

Duygusal bağıllık, genel olarak çalışanın kuruma yönelik duyduğu yakınlıkla ilişkilidir. Çalışan kendisini kurumun ayrılmaz bir parçası olarak görmekte ve kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu taşımaktadır. Duygusal bağıllık taşıyarak kurumda kalan bir çalışan kurumda zorunluluktan dolayı değil kendisi istediği için kalır (Allen ve Meyer, 1990a). Kurumlar tarafından çok önemli görülen bağıllık türünün duygusal bağıllık olduğu düşünülmektedir çünkü duygusal bağıllığa sahip çalışanlar bütün işverenlerin arzu ettiği, sorumluluklardan kaçmayan, kendisini kuruma adayın sadakat sahibi çalışanlardır (Narimawati, 2007). Duygusal bağıllıkla çalışan, kurumun ilkelerini ve değerlerini kuvvetli bir biçimde benimser ve kurumda yer almaya devam etmek ister. Bu durum çalışan açısından bakıldığında ideal mutluluk durumunu ifade etmektedir (Ölçüm Çetin, 2004). Falkenburg ve Schyns (2007)’de yaptıkları performans ve tutum ilişkisini inceleyen çalışmalarından hareketle duygusal bağıllığın kurumsal etkinliklerin sonuçlarına dair fikir yürütürken önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır (Falkenburg ve Schyns, 2007).

Çalışanların kuruma karşı duygusal bağıllıklarını şekillendiren bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990a):

- **İş Cazibesi:** Çalışanın kurumda üstlendiği görevin meşakkatli ve heyecan verici bir iş olması durumudur.
- **Rol Açıklığı:** Kurumun çalışandan ne istediğini açık bir şekilde belirtmesidir.
- **Amaç Açıklığı:** Çalışanın kurumda yaptığı işlerin nedenini net bir şekilde bilmesidir.
- **Yönetimin Öneriye Açıklığı:** Yönetimin iletişime açık olması ve çalışanların fikirlerini dinlemesidir.
- **Arkadaş Bağıllığı:** Kurumdaki çalışanlar arasında samimi ilişkilerin varlığıdır.
- **Kuruma Güven:** Çalışanın kuruma güvenmesidir.



- **Eşitlik:** Kurumda herkesin performansına oranla hak ettiğini almasıdır.
- **Kişisel Önem:** Çalışanın yaptığı işlerin kurumun hedeflerine ciddi katkılar sağladığını düşünmesidir.

Sonuç olarak duygusal bağlılık gönüllülük esaslı bir bağlılık türüdür. Kurumların çalışanlarında duygusal bağlılık oluşturduğu ölçüde daha başarılı olacağı düşünülebilir. Çünkü kurumuna duygusal olarak bağlanmış ve kurumun çıkarlarını kendi çıkarları gibi ön planda tutan bir çalışan kurumun amaçları için elinden gelen performansı gösterecek bu durum da kurum başarısını artıracaktır.

### 2.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, olası bir kurumdan ayrılmanın çalışanın kendisini sıkıntıya uğratacağını düşünerek yani kurumu terk etmenin pahalıya mal olacağını düşünerek kurumda kalmayı sürdürmesi halidir (Somers ve Birnbaum, 2000). Devam bağlılığı, çalışanın iş değişikliğine gitmesi durumunda yaşayacağı olası sıkıntıları ve kayıpları düşünerek farklı bir toplumsal kimlik elde etmenin mümkün olmadığını anlaması sonucunda oluşmaktadır (Stebbins, 1970). Bu sebeple devam bağlılığı söz konusu olduğunda çalışanın kurumda kalma kararını sağlayan durum duygusal bağlılık değildir. Kurumdan ayrılmanın çalışana getireceği zarardan dolayı kurum ile birlikteliğini sürdürdüğü alternatifsizlikten ya da alternatifleri değerlendirebilecek şartların oluşmamasından kaynaklı bir bağlılık türüdür (Ketchand ve Strawser, 2001). Çalışanların devam bağlılığı geliştirmesine sebep olan bazı bireysel ve kurumsal nedenler vardır. Devam bağlılığına etki eden bu nedenler aşağıdaki gibidir (Allen ve Meyer, 1990a):

- **Yetenek:** Çalışanın görev aldığı kurumda elde ettiği bilgi, beceri ve deneyimlerinin ona başka bir kurumda ne ölçüde fayda getireceği, bu bilgi, beceri ve deneyimleri başka bir kuruma ne ölçüde aktarabileceği kaygısı.
- **Eğitim:** Çalışanlarda var olan mesleki eğitimin çalıştıkları kurum ve onun muadilleri dışındaki yerlerde fayda getirmeyeceği kaygısı.
- **Yer Değiştirmek:** Çalışanların olası bir kurum değişikliğine paralel olarak yeni bir yerde ikamet etmeyi arzu etmemesi.
- **Bireysel Yatırım:** Çalışanların mevcut kurumlarına verdikleri zaman ve emeği düşünerek kendilerine de yatırımda buldukları fikrine sahip olması.

- **Emeklilik Primi:** Çalışanların buldukları kurumda devam etmesi sonucunda kazanacağı emeklilik primini kurumu terk etmesi halinde kaybedeceği korkusu.
- **Toplum:** Çalışanların hayatlarını geçirdiği yerleşim yerlerinde uzun süre ikamet etmesi ve toplumsal aidiyet.
- **Seçenekler:** Çalışanların çalıştıkları kurumu terk etmeleri halinde mevcut işlerinin benzerini veya daha iyisini bulmakta zorlanacakları kaygısı.

Sonuç olarak devam bağlılığı çalışanların kurumda yer aldıkları süre zarfında sarf ettiği emek, zaman karşısında kazandığı mevki ve maddi getirileri kurumdan ayrılması durumunda kaybedeceği endişesinin olduğu bir bağlılık türü olup bu bağlılıkta temel olan unsur kurumda kalmanın zorunlu bir ihtiyaç olmasıdır (Obeng ve Ugboro, 2003).

### 2.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık temel olarak çalışanların kurumda çalışmayı sürdürmesine yönelik duygularını içerir. Başka bir ifadeyle kurum karşısında sorumluluk bilinci taşınması halidir (Wiener ve Vardi, 1980). Normatif bağlılık çalışanın kendisini kurumuna karşı sorumlu, borçlu ya da yükümlü hissetmesi ve bu düşünceden hareketle kendisinin kurumda kalmasının zorunlu olduğunu düşünerek gerçekleştirdiği bir bağlılık türüdür (Wasti, 2002). Bu bağlılık türünde çalışanlar kişisel çıkarlarını ön plana koyarak bağlılık geliştirmezler buradaki bağlılık çalışanın kendisinin yaptıklarını ahlaki olduğunu düşünmesinden kaynaklı olarak bazı davranışları yapmasını kolaylaştırmaktadır (Balay, 2000).

Bu tarz bir kurumsal bağlılığın kurum tarafından çalışanın gelişimi düşünülerek belli bir harcama yaparak yatırımda bulunduğu veya çalışana herhangi bir yardım yapıldığı durumlarda ortaya çıkabileceği söylenilebilir. Bu yatırımlar çalışan gözüyle değerlendirildiğinde bir dengesizlik durumu ortaya çıkabilmekte yani çalışanın kuruma verdiği emek ve karşılığında kurumdan elde ettiği kazanımlar arasında bir orantısızlık durumu bulunmaktadır. Böyle durumlarda çalışan kurumuna karşı borçlu olduğunu hissederek kendisine yapılanları göz önünde bulundurmakta ve yapılanların karşılığını verdiğini düşündüğü ana kadar kurum için emek vermeye devam etmektedir (Scholl, 1981). Normatif bağlılık, kurumda kalmaya devam etmenin çalışan tarafından ahlaki olarak değerlendirilip doğru olduğuna kanaat getirmesi sonucunda kurumda kalmaya

devam etmesidir. Bu bağıllık şekli üzerinde çalışanın kurumda çalışmaya başlamadan önceki hayatı ve kurumda çalışmaya başladıktan sonraki hayatı etkili olabilmektedir ( Şahin Perçin ve Özkul, 2009).

Söz konusu olan üç bağıllık bir ortak noktada buluşmaktadırlar. Bu bağıllık türlerinin hepsi çalışanın kurumdan ayrılma ihtimalini azaltan bir bağa yol açmaktadır. Dolayısıyla bu bağıllık türlerinden herhangi biriyle kurumlarına bağıllık duyan çalışanlar kurumda hizmet vermeyi sürdürmektedirler. Bu ortak bir noktada buluştukları gibi ayrıldıkları noktalar da bulunmaktadır. Her bağıllık türünün ardında farklı nedenler yatmaktadır. Duygusal bağıllıkta istek, devam bağıllığında ihtiyaçlar, normatif bağıllıkta ise sorumluluk bilinci ön planda olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003).

Cohen (2007) yürüttüğü bir çalışmada, çalışanın herhangi bir kurumda görev almaya başlamadan da bağıllık geliştirebilmesinin koşulunu açıklamıştır. Bu koşullardan birincisi, çalışanın kurumdan gelmesini beklediği ödüller ve bireysel çıkarları öngörerek ortaya çıkan bağlanma ikinci koşul ise çalışanda mevcut olan ahlaki normlar sonucunda oluşan minnet duygusu ile ilişkili olarak gerçekleşen normatif bağıllıktır (Cohen, 2007).

Brown'a göre kurumsal bağıllığın önemli araştırmacılarından Allen ve Meyer genel olarak kurumsal bağıllığın farklı faktörler ile olumlu ya da olumsuz ilişkilerini ele alan çalışmalar yürütmüşlerdir fakat duygusal, devam ve normatif bağıllık ile elde edilmek istenilen ideal bağıllık hakkında bir çalışma yapmamışlardır. Kurumun çıkarları düşünüldüğünde en ideal durum; çalışanların ilk olarak duygusal bağıllık, bunun ardından normatif bağıllık ve son olarak da devam bağıllığı ile kurumlarına bağlanmasıdır (Brown, 2003). Bütün bu açıklamalar düşünüldüğünde kurumsal bağıllık türlerinin ortak ve farklı yönlerinin bulunduğu ve farklı şekillerde kurumsal bağıllık tutumunun sergilendiği bilgisine ulaşılmıştır. Kurumlar normatif bağıllığı kuvvetlendirmek için çalışanları odağa alan uygulamalara önem vermelidirler. Birçok çalışanın kuruma bağıllık duymamasının ana sebeplerinden biri eksik ve yanlış uygulamalardır. Normatif bağıllığın sağlanması ve geliştirilmesi için terfi, ödeme, profesyonel eğitim alacak kişilerin seçimi gibi konularda adalet gözetilmeli ve çalışanlara adil davranılmalı normatif bağıllığı yüksek çalışanların da mutsuz ve tatminsiz hissetmesini engellemek için bu çalışanlara gerekli ödüllendirmelerin

yapılması gerekmektedir (Sığrı, 2007). Fakat unutulmamalıdır ki çalışanların duygusal bağlılık ile kuruma bağlanmalarının daha değerli olduğu dűřünmektedir.

## **BÖLÜM 3: ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI**

### **3.1.Eşitlik, Adalet ve Algılanan Örgütsel Adalet Kavramlarının Tanımı**

Eşitlik, ayniyet ile aynı anlama gelmektedir. Fakat mantıksal açıdan bakıldığında birbirine eşit, birbirinin aynısı olan iki şeyi bulmak oldukça zordur. Eşitlik durumundan bahsedebilmek için iki ayrı şeyin varlığına ve bunların mukayesesine ihtiyaç vardır. Mukayese neticesinde iki ayrı şey arasında ortak ve ortak olmayan özellikler ortaya çıkacak olup, ortak olan özelliklere göre iki ayrı şey eşit sayılacaktır. Ortak olmayan özelliklerin varlığı mutlak bir eşitliğin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır. Mutlak bir eşitliğin söz konusu olabilmesi için karşılaştırma yapılan iki ayrı şeyin hiçbir farklı özellik taşımadan aynı olması gerekmektedir. Dolayısıyla eşitlik aslında karşılaştırma sonucunda varılan belli oranda özelliklerin ortaya çıktığı göreceli bir durumu ifade eder. Eşitliğin toplumsal yaşamda bir ilke olarak kendine yer bulması ise feodal toplum yapısının zarar görmesiyle beraber gelişmiştir. Locke “İnsanlar doğaları gereği bağımsız, eşit ve özgürdürler” diyerek siyasal sistemde eşitliğin başat ilkelerden biri olduğunu altını çizmiştir. Aynı zamanda Fransız Devrimi'nin “eşitlik, kardeşlik, özgürlük” sloganının etkisi, Fransa'yı aşarak tüm dünyayı etkilemiş ve gelecekteki siyasal sistemlere yol gösterici olmuştur (Korkut, 2009). Bu gelişmeler neticesinde eşitlik toplumsal ve siyasal yaşamda önemli bir ilke olarak ortaya çıkmış ve günümüzde de çoğu alanda tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Kapitalizm açısından bakılacak olursa "eşitlik", ancak yasalar karşısında var olan bir durumdur. Hukuk, sınıflı toplumun bir sonucu olarak mevcut eşitsizlikleri dikkate almakta zorlanmakta ve bireyler arasındaki ekonomik, toplumsal ve bireysel farklılıkları yok saymak zorunda kalmaktadır (Mitchell ve Oakley, 1998).

Adalet kavramı birçok araştırmacının üzerine önemle eğildiği, Platon ve Aristo gibi filozofların dikkatini çekmiş bir konudur (Greenberg ve Bies, 1992). Adalet, geçmiş zamanlardan bugüne kadar daha çok sosyal bilimciler tarafından değişik bakış açılarıyla araştırılmıştır. Kişilerarası ilişkilerde oynadığı rol nedeniyle örgüt ve toplum hayatında da önemli yer edinen konulardan biridir (Bal, 2014). Tarihsel süreçte de önemli bir konu olan adalet, bireysel yargıların farklılıklar barındırması gibi sebeplerle düşünürler arasında ortak tanımının yapılmasında güçlük çekilen bir kavramdır. Adalet kavramı; doğruluk, eşitlik, meşruluk gibi kavramlarla benzerlik gösterir (Karaman, 2009).

Adalet ikili bir ayrıma tabi tutulabilir. Bunlardan birincisi maddi adalet bir diğeri ise şekli adalettir. Campbell'a göre, siyaset ya da ahlakilik maddi adalet ile düşünülürken şekli adalet ise hukuki konularla düşünülmemektedir. Şekli adalet, kurallara uygun davranma olarak adlandırılırken maddi adalet, mevcut kuralları değerlendirmekle ilgili adalet türü olarak adlandırılmaktadır (Uygur, 2004). Adalet konusunda başat araştırmalar Platon ve Aristo'ya kadar götürülmektedir. Toplumsal hayatta önemli bir yer tutan adalet aynı zamanda kişilerin buldukları ortamlarda da arayış içinde oldukları bir kavramdır. Hak ve hukuka uygunluğu gerektiren adalet, eşit yaklaşım, herkesin hak ettiğini alması ve kişilerin yaşamlarını sürdürdüğü sosyal sistemde düzen ve güvenlik ihtiyacını sağlayan bir kavramdır. Toplumda adaletin yeri, haklı ile haksızın ayrımının yapılmasını sağlamaktır. İnsanlar içinde bulunduğu durumlarda ve karşı karşıya kaldığı olaylarda ortaya koyulan çaba doğrultusunda ödenen bedel karşılığında hak etme değeri belirlemekte ve belirlenen bu değer karşılığında ele geçen kazanımın mevcut değere uygun olması beklentisini taşımaktadır. Belirlenen mevcut değerın aşağısında ya da yukarısında bir kazanım elde edildiğinde bu durum adaletsizlik olarak algılanmaktadır (Güneş ve Buluç, 2012).

Örgütsel adalet kavramı genellikle algılanan örgütsel adalet olarak adlandırılmaktadır. Buna sebep olarak, çalışanın kendisine ne kadar adaletli davranıldığından ziyade çalışanın maruz kaldığı davranışı ne kadar adaletli bulduğu gösterilebilir (Greenberg, 1987). Bir eylemi adil olarak adlandırmak bireyin bu eylemi adil algılaması ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel adaletin felsefi adalet içerisinde bulunması gerekse de birtakım yerlerde normatif adalet teoriler alanı ile ilişkili bir şekilde yer almaktadır. Genel bir şekilde bakıldığında örgütsel adalet işyerinde yerine getirilen adaletin nasıl algılandığına dikkat eden psikolojik yönlü bir konudur (Fortin, 2008).

Literatüre bakıldığında örgütsel adalet ile ilgili tanımlardan bazıları şu şekildedir: Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışılan iş yerindeki adalet algısıdır. Folger ve Cropanzano'ya (1998) göre örgütsel adalet, örgüt içinde verilen ödül ve cezaların ne şekilde paylaştırıldığı ve bu paylaştırma prosedüründe karar alınırken nelere dikkat edildiği ile ilgili kurallar bütünüdür. Ployhart ve Ryan'a (1997) göre iş ile ilgili konularda çalışanların adaleti algılama şekilleri ve ona verdikleri tepkilerle ilgilidir. İçerli'ye (2010) göre ise örgütsel adalet, örgüt çalışanlarının görev paylaşımı, ücret

seviyesi, mesaiye uyma, ödül ve ceza gibi dağıtımların ne şekilde yapıldığı ve örgüt tarafından alınan kararların çalışanlara aktarım tarzı gibi değişkenleri çalışanların göz önünde bulundurarak yönetimden gelen kararları algılama ve değerlendirme sürecidir (Greenberg, 1990; Folger ve Cropanzano, 1998; Ployhart ve Ryan, 1997; İçerli, 2010).

Örgütsel adalet ile ilgili söz konusu tanımlardan yola çıkılarak özetle, çalışanların iş ve yöneticiyi göz önünde bulundurarak var olan durumu ve ideal durumu mukayese ettiklerinde ulaştıkları farklılığa göre işe ve yöneticilerine yönelik olumlu veya olumsuz algılamalarının toplamıdır. Aynı zamanda bu algıların her çalışan için farklılık göstereceği söylenebilir. Örgütsel adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Kuramı'na dayanmaktadır. Çalışan, örgüt için sarf ettiği çabasını ve örgüte kazandırdığı katma değer bir sonucu olarak kendisine bunun dönüşünü önemser ve mevcut dönüşleri kıyaslar. Bu kıyaslama aslında çalışanın örgüte kazandırmış olduğu katma değer ile örgüt sayesinde elde ettiği faydaların bir kıyaslamasıdır. Kıyaslama neticesinde çalışanın olumsuz bir kanaat edinmesi olumsuz tutumlara neden olup çalışanın örgüte sağladığı katma değere zarar verip azaltacaktır (Baş ve Şentürk, 2011). Bu durum sonucunda örgütsel adalet, çalışanın bulunduğu örgüt ile ilgili adalet algısıdır denilebilir.

Eşitlik kuramında Barling ve Phillips (1993)'e göre girdi-çıkı oranları karşılaştırma ölçütü olarak düşünülür. Bu oranlar çalışanın içerisinde olduğu örgütteki mesai arkadaşlarının girdi-çıkı oranlarıyla da karşılaştırılabilir ya da başka grupların ortalamasıyla karşılaştırılabilir. Karşılaştırmalar neticesinde mevcut durumun adil ya da adile yakın olduğu ortaya çıkarsa bu adaletin yerini bulduğu anlamına gelir. Aksi bir sonuçla karşılaşan çalışan, adil muamele görmediğini düşünerek bu adaletsizliği gidermek için iki tür tepki de bulunacaktır, birinci olarak girdilerini azaltma çabası içinde olacak, ikinci olarak ise çıktılarını artırmaya çalışacaktır (Barling ve Phillips, 1993). Algılanan eşitsizliği azaltmak için kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2003):

- **Girdileri değiştirme:** Çalışanlar adalet algılarına göre örgüt için yerine getirdiği girdi toplamını azaltma ya da artırma tepkisi gösterebilir. Örneğin, çalışanlar

aldıkları ödemelerin yeterli düzeyde olmadığını düşünürlerse gösterdikleri çabayı azaltma, devamsızlıklarını ise artırma girişiminde bulunur.

- **Sonuçları değiştirme:** Çalışanlar zaman zaman örgütten kazandıkları sonuçları değiştirmeyi düşünebilirler. Alması gerektiğini düşündüğü bir ücretin altında kazandığını düşünen çalışanlar ücretlerinde artış talep edebilirler ya da ücret azlığının yerine koyulabilecek farklı bir isteği talep edebilirler.
- **Algıları çarpıtma veya saptırma:** Çalışanlar girdi-çıktı oranlarını adil olarak düşünmediklerinde ve bu adaletsizliği de değiştirmede başarıya ulaşamadıkları zaman adalete yönelik algıları farklılaşır.
- **İşi bırakma:** Çalışanlar girdi-çıktı oranlarını adil olarak düşünmediklerinde ve bu adaletsizliği de değiştirmede başarıya ulaşamadıkları zaman, işi bırakmaya yönelirler. Bu yola yönelen çalışanın yeni gireceği işinde girdi-çıktı beklentisine sahip olması doğaldır.

### 3.2. Algılanan Örgütsel Adaletin Önemi

Algılanan örgütsel adaletin önemi çalışanların adalet algılarına göre davranış sergilemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, çalıştıkları ortamda kendilerine adaletli bir şekilde davranıldığına inanırsa bu inanın doğal bir sonucu olarak örgütlerine karşı daha bağlı hale gelebilirler. Çalışanların adaletsiz bir ortamda yer aldıklarını düşündükleri durumlarda ise örgüte bağlılıkları artmayacak aksine gitgide azalacaktır. Örgüte bağlılığın düşük olduğu durumlarda genelde çalışanın işi bırakması tablosuyla karşı karşıya kalınabilir. Örgütler daha iyi ve verimli bir şekilde ilerlemek için çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyini artırmak zorundadırlar. Bu bağlılığı sağlamak için örgütsel amaçlara önem verildiği kadar çalışanların amaçlarına ve kendilerine de önem vererek onların motivasyonunu yükseltecek adil bir örgütsel hava inşa etmek gerekmektedir (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012). Rakip kurumlara karşı rekabet üstünlüğünün ele geçirilmesi ve sürdürülmesi, taklit edilemeyen yegâne bir kaynak olması sebebiyle insan kaynaklarının ortaya koyduğu performans düzeyine bağlıdır (Karaca ve diğerleri, 2017a). Algılanan örgütsel adaletin çalışanlar ve örgütler için önem atfedilen bir konu olması ve konuyla ilgili birçok çalışma yapılması örgütlerde



çalışan davranışının ve performansının adalet algısına göre şekillenmesiyle açıklanabilir.

Araştırmacılar tarafından yıllardır üzerinde durulan adalet kavramının çalışanlar açısından iki sebeple önemli olduğu söylenebilir (Çolak ve Erdost, 2004): İlk olarak adalet, çalışanlar için bireysel kazançlarını çoklaştırma şansı tanır. Bu sebeple çalışanlar kısa vadedeki kazanımlarından uzun vadedeki kazanımları için vazgeçebilirler. Bu bakış açısı “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak tanınır. Adalet, çalışanların bireysel kazançlarını zaman içerisinde çoklaştıran bir aracı olarak görülür, böylece arzu edilen kazanımlar adil bir şekilde bölüştürülebilir. İkinci olarak ise adaletin taşıdığı sembolik anlamla ilişkilidir. Bir grupta erkeğin veya kadının konumunu kuvvetlendirir bu kuvvetlendirmeyi çalışanın itibarına denk düşen saygıya atıfta bulunarak yapar. Bu şekilde erkeğin veyahut kadının kendine özgü değer düşüncesine yardımcı olur. Bu bakış açısı genellikle psikolojik temelli açıklamalar ortaya koyar ve “grup değeri modeli” veya “ilişkisel model” isimleriyle bilinir.

### **3.3. Algılanan Örgütsel Adaletin Boyutları**

Örgütsel adaletin boyutlara ayrılması noktasında araştırmacılar tarafından farklı görüşler ortaya koyulmuştur. Kimi araştırmacılar iki boyuta kimisi üç boyuta bazıları da dört boyuta ayırmıştır. Genelde kabul gören görüş ise işlem adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti olarak üç boyuta ayrılmış halidir. Greenberg (1987)’ye göre örgütsel adalet iki boyuta ayrılır. Söz konusu boyutlar tepkisel ve süreçsel adalet boyutlarıdır. Süreç adaleti etkileşim adaletinin, tepkisel adalet ise dağıtım adaletinin niteliklerine sahiptir. VanYperen ve arkadaşları (2000) ise örgüt tarafından verilen bir kararın çalışanlar tarafından adaletsiz olarak nitelenmesinin sebeplerini göz önünde bulundurarak örgütsel adalet kavramını üç boyut olarak ele almışlardır. Bir kararın neticesinde adaletsizlik meydana geliyorsa bu dağıtım adaletiyle, karar alma aşamasında sonucu etkileyen işlemlerde adaletsizlik olması işlem adaletiyle, karar alma aşamasına etki eden mevkiinin çalışanlara yönelik davranışlarının adaletsizlik içermesi ise etkileşim adaletiyle açıklanabilir. Birey kendinin çoğu durumda adil davrandığını algılasa da adil olmak beraberinde farklı davranış biçimlerini getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında adalet; kararların alınış şeklini, yöneticilerin ne şekilde hareket ettiği gibi konuları ele aldığından örgütsel davranış açısından farklı boyutlara ayrılmıştır (Greenberg, 1987; VanYperen ve diğerleri, 2000; Greenberg, 2011).

### 3.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaletiyle eşitlik kuramı birbirlerine benzemektedir. Her iki kuram da sonuçların dağıtımına odaklanmaktadır. Eşitlik kuramında bir çalışanın örgütteki girdi ve çıktıları diğer çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırılmakta olup karşılaştırma sonucunda elde edilen girdi-çıkıtı oranlarındaki dengenin oluşması çalışanlarda eşitlik algısını ortaya çıkarmaktadır. Aksi durum gerçekleşip eşitsizlik algısı ortaya çıkarsa eşitliğe odaklanmış, eşitlik için uğraşan çalışanlarda gerginliğe sebep olmaktadır. Bu gibi durumlarda çalışanlar bozulan eşitliği yeniden sağlamak için ortaya koydukları emeği azaltmak gibi davranışlar geliştirirler (Beugr, 2002). Eşitlik kuramı, çalışanlar arasında ödüllerin adil paylaşılması ile ilgili olarak dağıtım adaleti üzerinde durmaktadır. Çalışanların örgütsel adalet algısı elde ettikleri kazanımlara ve bu kazanımları elde etme biçimlerine göre şekillenmektedir. Örgütsel adalette çalışanın adalet algısı önemli bir etkidir. Adalet ve eşitlik, algılama biçimine göre değiştiğinden çalışandan çalışana farklılık gösterebilmektedir. Aynı durum bir çalışan için adaletli bulunurken bir diğer çalışan için adaletsiz bulunabilmektedir (Robbins ve Judge, 2007). Dağıtım adaleti algısı, çalışanların örgüte katkıları sonucunda elde ettikleri kazanımları başka çalışanların katkılarıyla ve kazanımlarıyla mukayese etmeleri sonucunda oluşan algılar olarak da ifade edilebilir (McShane ve Von Glinow, 2009). Dağıtım adaleti konusunda çalışanın adalet algılaması karşılaştığı sonuçlarla ortaya çıkmaktadır. Çalışan; ücret, izin, sosyal haklar gibi konulardaki kazanımlarının adaletli ya da adaletsiz olduğu algısına sahip olabilir. Çalışanlar kazanımlarını ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim gibi özellikleri, iş yerinde maruz kaldıkları stresi ortaya koydukları emek ile karşılaştırma yaptıklarında kendilerine ne derece adil davranıldığı konusunda bir yargıya varırlar. Bu durumun sonucunda kendilerine haksızlık yapıldığını düşünebilirler. Kaynakların adil bir şekilde paylaşılması ceza ve ödüllerin de hakkaniyetli bir şekilde verilmesi dağıtım adaletinin sağlandığı hissinde önemli rol oynar. Çalışanlar örgüt içerisinde bir dağıtım adaletsizliği hissettiğinde bu onların çalışma motivasyonlarını ve iş yerinde kalıp kalmama gibi kararlarını etkiler (Özdevecioğlu, 2004).

Çalışanlar bazı şeylerin adil olduğu konusunda hemfikir olurlarsa, referans çerçevelerini genele yayabilirler. Referanslar birçok çeşidi içinde barındırabilir fakat bunlar arasında dikkati en çok sosyal karşılaştırmalar çekmektedir. Örnek olarak, çalışan kazandığı ya

da aldığı payın adillik durumunu sorgularsa kendisine denk bir işte görev alan başka bir çalışanla ücretlerini karşılaştırabilir. Karşılaştırma sonucunda iki ücretin eşit çıkması adil bir durumun olduğunu ortaya koyar ve çalışan bu durumdan memnun kalır. Referans noktası olan kişinin daha fazla ücret aldığını gören çalışan kendini kötü hissedebilir. Fakat eşitsizlik kendine fayda sağlıyorsa kendisinin çok üzgün olmayacağı da söylenebilir. Kendisinin daha az ücret aldığını gören çalışan çok daha fazla huzursuz ve rahatsız hisseder. İnsanlar genel olarak elde ettikleri bir kazanımın karşılaştırma yaptıkları kişilerden daha az ya da daha değersiz olduğu algısına kapıldıklarında olumsuz davranışlar sergileyebilirler (Greenberg, 1988; Folger ve Cropanzano, 1998). Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan bu açıklamalar doğrultusunda örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin paylaşılmasını odak aldığı görülmektedir. Dağıtım adaleti aynı zamanda örgüt içindeki insan kaynağıyla bağlantılı olan girdiler ve çıktılarla ilgili bir örgütsel adalet boyutudur. Ekonomik-politik kuramlar açısından bakıldığında dağıtım adaleti bu kuramların merkezinde kendine yer bulan bir örgütsel adalet boyutudur (Shahzad ve diğerleri, 2014).

### **3.3.2. Süreç Adaleti**

Örgütsel adalete ilişkin geleneksel paradigmanın başlangıç noktasını sonuçlar ve adaletli dağıtım oluşturmaktadır. Thibaut ve Walker'ın 1975 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonrasında araştırmacılar örgütsel adaletin boyutlarından biri olan süreç adaleti ile ilgilenmeye başlamışlardır (Singer, 1993). Süreç adaleti karar alma sürecinde yaşanan durumdaki adalet üzerine odaklanmakta başka bir deyişle örgüt tarafından alınan kararların ne şekilde alındığıyla ilgilenmektedir (Kumar, Bakhshi ve Rani, 2009).

Süreç adaleti çalışanların örgütte kazandıkları çıktıları belirleyebilmek adına kullanılan yöntemlerin ve çalışma şartlarına ilişkin alınan kararların ne ölçüde adil olduğuna ilişkin adalet algılamasıdır. Süreç adaleti karar mekanizmalarının yaptıklarıyla ilgili olup tarafsız bilgilerle işlem yapma, gerektiği durumlarda kararı tekrar gözden geçirebilme ve ihtiyaç olduğunda değiştirebilme gibi durumları içeren örgütsel adalet boyutudur (Tutar, 2007; Ngodo, 2008). Bu açıdan bakıldığında süreç adaletinin çalışanlar için yapılan uygulamalarda doğru bilgileri ve deneyimleri önemseyerek hareket edilmesi üzerinde durduğu söylenilebilir. Süreç adaleti iki boyutta incelenmektedir. Birinci boyut karar alma sürecinde yer alan yöntemler ve

uygulamaların özellikleriyle ilgilidir. Bu boyut aynı zamanda karar verilmeden önce çalışanların dinlenmesini ve onların düşüncelerinin önemsenmesini içermektedir. İkinci boyut karar verme sürecinde yararlanılan uygulamaların karar alma mekanizmaları tarafından uygulanma biçimi ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003). Örgüt çalışanlarının süreç adaletine ilişkin algılarını yönlendiren bazı kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007):

- **Tutarlılık:** Örgütteki dağıtım kararlarında bütün çalışanlara eşit ve tutarlı davranmak anlamına gelmektedir.
- **Önyargılı olmamak:** Çalışanlara karşı kötü davranmamak ve dağıtım kararları alınırken ve süreç devam ederken onlara karşı önyargılı olmamak, ayrımcılıktan kaçınmak anlamındadır.
- **Doğruluk:** Yönetim ile ilgili kararların, bilgilerin çalışanlara doğru bir şekilde aktarılmasını ifade eder.
- **Temsil edilebilirlik:** Yönetimin çalışanları etkileyecek kararları alırken karar alma süreçlerinde çalışanlar arasından seçilen bir gruba söz hakkı vererek çalışanların temsil edilmesinin sağlanmasıdır.
- **Düzeltilbilirlik:** Yönetimin aldığı kararlara çalışanların itiraz edebilmesini ve gerek görüldüğü durumlarda alınan kararları düzeltirme haklarına sahip olmalarını ifade eder.
- **Etik:** Süreç adaletiyle ilgili son unsur ise etikdir. Yönetim tarafından alınan kararların ve uygulama süreçlerinin çalışanların etik algılarına uygun bir şekilde yerine getirilmesini ifade eder.

Araştırmalar sonucunda dağıtım adaletinin azaldığı durumlarda süreç adaletinin öne çıktığı görülmüştür. Bir çalışan arzu ettiği kazanımı elde edemediğinde bunun sebebini öğrenmek ister (Robbins ve Judge, 2007). Bies ve Moag (1986) örgütsel adalet ile ilgili yaptıkları çalışmalarda çalışanların, süreçlerin ve sonuçların adaletli olmasına önem

verdiklerini bunun yanı sıra süreçler yaşanırken maruz kaldıkları davranışların niteliğine de dikkat ettikleri bilgisine ulaşmışlardır. Sonuç olarak örgütsel adalete ilişkin üçüncü boyutu adaletin iletişim hali olarak düşünerek etkileşim adaleti olarak isimlendirmişlerdir (Bies ve Moag, 1986).

### **3.3.3. Etkileşim Adaleti**

İşgörenler üç durumla karşılaştıkları zaman kararları adaletsiz olarak nitelendirmektedir. Bunlardan ilki elde edilen kazanımlarıyla ilgili, ikincisi sonuçların oluşmasına etki eden süreçler ve üçüncü olarak da süreç içerisinde yöneticilerin davranışlarının adaletsiz algılandığı durumlarda geçerlidir (VanYperen ve diğerleri, 2000). Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşim adaleti, örgütsel adaletin insani boyutudur. En basit anlamda etkileşim adaleti, adaletin kaynağı olan örgüt ile adaletin tüketicisi olan çalışan arasında gerçekleşen etkileşimlerde dürüstlük, naziklik, saygı gibi iletişimsel nitelikler ile ilgilidir (Beugr, 2002). Etkileşim adaleti, dağıtım ve süreç adaletinden sonra üzerinde durulan üçüncü bir boyut olarak örgütün çalışanlarına karşı davranışları ve çalışanların maruz kaldıkları davranışların nitelikleriyle ilgili adalet algısıdır (Bies ve Moag, 1986). Örgüte emeğini veren çalışan, yöneticisinin kendisine adil davranmasını yani her çalışana davrandığı gibi davranmasını ve iletişime geçmesini ister. Bazı yöneticiler çalışanlar arasında ayırım yaparak bazılarını daha nezaketli davranırken kimisine de nezaketten uzak bir şekilde saygısızca davranırlar. Bu tarzı benimsemiş yöneticiler, çalışanlar tarafından adil bulunmazlar. Bu tarz yönetici davranışlarının sonucunda algılanan etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticiye tepki vermesine sebebiyet verir (Cropanzano, Prehar ve Chen, 2002). Greenberg (1993) etkileşim adaletini iki boyutta ele almıştır. Birinci boyut kişilerarası etkileşim adaleti ikinci boyut ise bilgilendirme adaletini içermektedir. Kişilerarası etkileşim adaleti, örgüt ve çalışan arasında geçen süreçte çalışanlara nazik davranılmasını, onları kıracak davranışlardan uzak durulmasını ele alır. Çalışanlarla düzgün ve adil bir iletişim gerçekleştirilerek kişiler arası etkileşim adaleti kuvvetlendirilmelidir. İkinci boyut olan bilgilendirme adaleti ise süreç zarfında meydana gelen bilgileri ve durumları çalışanlarla adil ve eşit paylaşarak onların endişelerini gidermek olarak açıklanmıştır (Greenberg, 1993).

Adaletin tesis edilmesinde çalışan ve yöneticiler arasındaki maddi faktörler tek başına yeterli olmadığından odak örgütsel adaletin sosyo-psikolojik alanına kaymıştır. Bu açıdan bakıldığında etkileşim adaletinin işlevsel bir hale gelmesinde bilgi paylaşımının

taşıdığı önem gözden kaçmamalıdır. Bu durum örgütsel güven ortamının organize edilmesi noktasında da önemli hale gelmektedir. Güven ortamı oluşturulduğunda bunun en önemli çıktısı çalışanın dolayısıyla örgütün performansının artmasıdır (Paré ve Tremblay, 2007).

### **3.4. İletişim Becerileri, Kurumsal Bağlılık ve Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler**

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Günce'nin (2013) çalışmasının sonuçlarına göre öğretmenlerin algıladığı örgütsel adalet düzeyleri arttıkça kurumsal bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Değişkenlerden birinin azaldığı durumlarda bir diğeri de azalmaktadır. Kurumsal bağlılığın alt boyutları kapsamında örgütsel adalet algısı ile uyum alt boyutu arasındaki ilişki ise diğer alt boyutlar arasındaki ilişkiye farklı olarak ters yönde olmaktadır. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin örgütsel adaletle yönelik algılarındaki artış özdeşleşme ve içselleştirmeye ilişkin kurumsal bağlılık algılarında da artışa sebep olmakta, örgütsel adalet algılarının azaldığı durumlarda ise uyuma dayalı kurumsal bağlılıklarının artış gösterdiği sonucuna varılmıştır (Günce, 2013).

San (2017) çalışmasında özel sektörde faaliyet gösteren firmalardaki çalışanları konu almış ve örgütsel adaletin bu çalışanların kurumsal bağlılığı üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre firmaların örgütsel adalet uygulamalarının çalışanların kurumsal bağlılık seviyesiyle pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışanların örgütsel adalet algıları orta düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların maruz kaldıkları uygulamaları adaletli olarak algıladıkları anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılıkla adalet boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise etkileşim adaleti ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve diğer adalet boyutları arasından duygusal bağlılığa en çok etkileşim adaletinin etki ettiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca bakılarak çalışanların duygusal bağlılık geliştirmelerinde kendilerine nasıl ve ne şekilde davranıldığının doğrudan etkili olduğu saptanmıştır (San, 2017).

Keskin'in (2017) çalışmasında örgütsel adaletin boyutları ile kurumsal bağlılığın boyutları arasındaki ilişki banka çalışanları üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre kurumsal bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü orta

seviyede bir ilişki saptanmıştır. Sonuçlara göre banka çalışanlarının örgütsel adalete önem verdikleri görülmüştür. Kurumdaki uygulamaları adaletli bulan banka çalışanlarının kurumsal bağlılıklarının da arttığı görülmüştür. Örgütsel adalet algısının artmasına paralel bir şekilde çalışanların özellikle duygusal ve normatif bağlılıkları artış göstermektedir (Keskin, 2017).

Kıraç'ın (2012) çalışmasında kurumsal iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların kurumsal iletişim hakkındaki düşüncelerine göre kurumsal bağlılıkları değişmektedir. Çalışanların kurum içi iletişimin etkisiyle örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirdiği dolayısıyla da örgütün başarısını ön planda tuttukları görülmüştür (Kıraç, 2012).

Kant ve Akpınar'ın (2017) çalışmasında hemşirelerin iletişim tatminleri ile kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre hemşirelerin iletişim doyumlarıyla kurumsal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya çıkarılmıştır. İşten ayrılma düşüncesi içerisinde olan hemşirelerin kurumsal bağlılıklarının ve iletişim becerilerinin içinde devam etmek isteyen hemşirelere oranla daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İşe devam etmeyi düşünen hemşirelerin iletişim ortamının ve üstleriyle iletişim becerilerinin daha iyi olduğu normatif ve duygusal bağlılıklarının da daha yüksek olduğu saptanmıştır (Kant ve Akpınar, 2017).

Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu (2016) çalışmalarında kurumsal iletişim tatmini ile çalışanların kurumsal bağlılık, performans ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre kurumsal iletişim tatmini ile söz konusu diğer değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kurumsal iletişim tatmini ile kurumsal bağlılık ve performans arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Sonuç olarak kurumsal bağlılık ve performans için kurumsal iletişime önem verilmesi gerektiği net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016).

Demirel (2009) örgütsel adalet ve yönetici - çalışan ilişkilerini konu alan çalışmasında örgütsel adalet boyutları ile yönetici ve çalışan ilişkileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adaletin yönetici ve çalışan ilişkilerini olumlu yönde

etkilediği özellikle de örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan etkileşim adaletinin bu konuda etkili olduğu ortaya konulmuştur (Demirel, 2009).



## **BÖLÜM 4: İLETİŞİM BECERİLERİ VE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜNÜ SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Hipotezleri**

Bu araştırmanın amacı iletişim becerileri ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek, bu ilişkiyi incelerken algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: İletişim becerilerinin algılanan örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır.

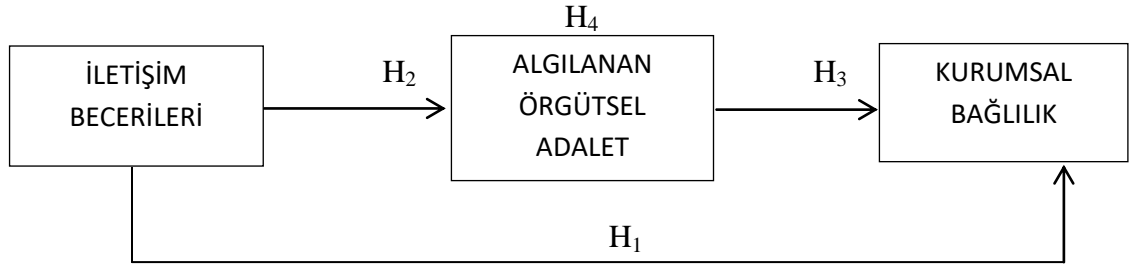
H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel adaletin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü vardır.

Bu araştırma literatürde iletişim becerilerinin kurumsal bağlılığa etkisini ve bu etkileşimde algılanan örgütsel adaletin aracı etkisini ele alan özgün bir çalışmadır. Buradan hareketle özellikle yönetici ve işverenlerin çalışanlarının kurumsal bağlılık düzeylerini artırmak adına iletişim becerileri ve algılanan örgütsel adalet ile ilgili neler yapabileceklerini önermesi bakımından da önem arz etmektedir. Yapılan çalışmanın ikincil veriler ile saha araştırması yoluyla elde edilen birincil verileri entegre ederek akademi ve sektör paydaşları için rekabet üstünlüğü sağlayacak sonuçlar içermesi bakımından da önemli olduğu düşünülmektedir.

### **4.2. Araştırmanın Modeli ve Kısıtlılıkları**

İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Araştırma modelinin literatüre dayalı olarak kurulması özgün sonuçlar elde edilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle saha araştırmasında verilerin nasıl ve ne şekilde toplanacağı, kimlerin çalışmaya dahil edileceğine ilişkin önemli bir yol göstericidir. Fakat çalışma esnasında karşılaşılan maddi kısıtlılıklar çalışmada en önemli sorun olarak düşünülmektedir. Çalışmanın bir yüksek lisans tezi olması, uyulması gereken yönetmelikler nedeniyle zaman kısıtı da oluşturmaktadır. Çalışmada verilerin toplanmasında gerekli hassasiyeti gösteren katılımcılara minnet duyulmakla birlikte anket yönteminin varsayımları da ayrıca bir kısıt olarak düşünülmelidir. Çalışmanın sınırlı bütçe, sınırlı zaman ve sınırlı sayıda katılımcı ile yapılmış olması ileriki çalışmalarda göz önünde bulundurulması gereken ve mümkün merteye bertaraf edilmesi gereken kısıtlılıklar olarak ifade edilebilir.

### **4.3. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Ankara’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Üç farklı çağrı merkezi kuruluşundan profesyonel bir kamuoyu araştırmaları firması aracılığıyla veriler toplanmıştır. Ankara’da faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışan toplam 2.335 (N) işgörenden basit tesadüfi örneklem metoduyla seçilen 496 kişiye anket formu ulaştırılmış ve 476 adet anket formu geri dönmüştür. Uygulama esnasındaki cevaplama ve kodlama hataları gibi nedenlerle elimine edilen anketlerden kalan 417 (n) adet anket istatistiki olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı 0.959’dur. Ana kütleyi temsil kabiliyeti olan bu katılım ve anketlerin geri dönüş oranı literatürde önerilen sınırların içinde ve çalışma sonuçlarının genelleştirilmesi adına yeterlidir.

Araştırma, literatürde yaygın olarak kullanılan ölçeklerle yapılmıştır. Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların İletişim Becerileri'ni tespit etmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu bağımsız değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ve 25 ifadeden oluşan İletişim Becerileri Ölçeği, Korkut-Owen ve Bugay (2014) tarafından 5'li Likert Ölçeği'ne göre geliştirilmiştir. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5 ise Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,89 olarak tespit edilmiştir.

İkinci bölümde çalışanların kurumsal bağlılıklarına yönelik ifadeler yer verilmiştir. Bu bağımlı değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ve 18 ifadeden oluşan Kurumsal Bağlılık Ölçeği, Allen ve Meyer (1990a) tarafından 5'li Likert Ölçeği'ne göre geliştirilmiştir. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5 ise Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde Algılanan Örgütsel Adalet kavramı araştırılmıştır. Bu bağımsız değişkeni ölçmeye yönelik kullanılan ve 20 ifadeden oluşan Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından 5'li Likert Ölçeği'ne göre geliştirilmiştir. Ölçekte 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5 ise Kesinlikle Katılıyorum'u ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.4. Güvenilirlik Testi Sonuçları**

Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezler test edilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilirlikleri içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir. İçsel tutarlılık yönteminin bir uygulaması da "alfa katsayısı"dır. Alfa katsayısı ölçeğin güvenilirliğini test etmede kullanılan en yaygın yöntem olup, sıfır ve bir arasında değişen değerler alır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin de güvenilirliğinden bahsedebilmek için alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 1998).

**Tablo 1**  
**Çalışmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri**

Ölçekler	Örnek İfade	Cronbach's Alpha Değeri
İletişim Becerileri Ölçeği	Sorunlarını dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.	0,89
Kurumsal Bağlılık Ölçeği	Kariyerimin geriye kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana mutluluk verir.	0,88
Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği	Çalışma programım adil bir şekilde düzenlenmiştir.	0,93

Araştırmada kullanılan iletişim becerileri, kurumsal bağlılık ve algılanan örgütsel adalet ölçeğine ilişkin standart sapma, ortalama, çarpıklık ve basıklık değerlerini gösteren istatistiki veriler aşağıda Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2**  
**Araştırma Ölçeklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

İletişim Becerileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri				
	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
a1	3,47	1,293	-0,261	-1,332
a2	3,58	1,2	-0,403	-0,948
a3	4	1,07	-1,135	0,645
a4	4,14	0,972	-1,287	1,311
a5	4,02	0,929	-0,879	0,373
a6	3,64	1,152	-0,518	-0,735
a7	3,33	1,24	-0,266	-1,045
a8	3,42	1,165	-0,311	-0,892
a9	3,59	1,144	-0,514	-0,728
a10	3,7	1,169	-0,78	-0,288

a11	3,93	1,042	-0,804	-0,197
a12	3,99	1,014	-0,934	0,327
a13	3,64	1,122	-0,405	-0,859
a14	3,54	1,203	-0,445	-0,956
a15	3,48	1,14	-0,314	-0,9
a16	3,89	1,002	-0,969	0,494
a17	3,74	1,13	-0,773	-0,217
a18	3,89	1,088	-0,821	-0,203
a19	3,53	1,221	-0,373	-0,956
a20	3,44	1,175	-0,319	-1,003
a21	3,51	1,088	-0,412	-0,685
a22	3,21	1,21	-0,037	-1,166
a23	3,57	1,116	-0,456	-0,72
a24	3,54	1,151	-0,558	-0,68
a25	3,27	1,171	-0,063	-1,079
<b>Kurumsal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri</b>				
	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
b1	3,32	1,215	-0,237	-0,96
b2	3,27	1,183	-0,301	-0,932
b3	3,18	1,185	-0,124	-1,037
b4	3,18	1,159	-0,195	-1,006
b5	3,4	1,123	-0,333	-0,811
b6	2,85	1,288	0,236	-1,151
b7	3,15	1,162	-0,143	-1,023
b8	3,45	1,166	-0,441	-0,84
b9	3,18	1,236	-0,132	-1,126
b10	3,44	1,138	-0,404	-0,864
b11	3,48	1,051	-0,496	-0,484
b12	2,97	1,245	0,037	-1,183
b13	2,75	1,158	0,332	-0,881

b14	3,18	1,195	-0,046	-1,127
b15	3,11	1,23	0,021	-1,21
b16	3,09	1,236	-0,04	-0,944
b17	3,26	1,234	-0,239	-0,966
b18	3,1457	1,23521	-0,121	-0,977
<b>Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri</b>				
	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
c1	3,42	1,217	-0,368	-0,939
c2	3,35	1,249	-0,351	-0,978
c3	3,42	1,217	-0,499	-0,786
c4	3,07	1,298	-0,028	-1,154
c5	3,45	1,25	-0,436	-0,951
c6	3,26	1,305	-0,171	-1,212
c7	2,87	1,269	0,261	-1,094
c8	3,28	1,2	-0,343	-0,831
c9	2,8	1,252	0,239	-1,024
c10	3,22	1,258	-0,254	-1,035
c11	3,41	1,252	-0,444	-0,868
c12	3,09	1,29	0,019	-1,204
c13	3,23	1,244	-0,262	-1,124
c14	3,19	1,194	-0,188	-1,001
c15	3,49	1,173	-0,583	-0,56
c16	3,31	1,226	-0,279	-1,003
c17	3,12	1,287	-0,022	-1,23
c18	2,81	1,183	0,151	-0,992
c19	2,9	1,211	-0,028	-1,14
c20	3,15	1,296	-0,124	-1,206

Bu araştırmanın ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri Tablo 2’de verilmiştir. Buradan hareketle iletişim becerileri ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

incelendiğinde verilerin 3,21 - 4,14 aralığında dağıldığı gözlenmektedir. Verilerin ortalamaya göre dağılımını gösteren standart sapma ise 0,929-1,293 aralığında değerler almıştır. 4. ifadede cevaplar birbirine yakın noktada değerler alırken, 1. ifadede cevaplar farklılık göstermektedir. Kurumsal bağlılık ölçeği için ise veri seti incelendiğinde ortalamanın 2,75 – 3,48 aralığında dağılım gösterdiği görülmekte ve en yüksek standart sapmanın 1,288 ile 6. ifade de en düşük standart sapmanın ise 1,051 ile 11. ifadenin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 11. ifadeye birbirine yakın cevaplar verilmişken, 6. ifadede cevaplar birbirinden farklı noktalarda kümelenmiştir. Algılanan örgütsel adalet ölçeği için ise veri seti incelendiğinde ortalamanın 2,8 – 3,45 aralığında dağılım gösterdiği görülmekte ve en yüksek standart sapmanın 1,305 ile 6. ifadede en düşük standart sapmanın ise 1,173 ile 15. ifadenin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre 15. ifadeye birbirine yakın cevaplar verilmişken, 6. ifadede cevaplar birbirinden farklı noktalarda kümelenmiştir. Veri setindeki dağılımın normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmaktadır. İstatistiksel anlamda çarpıklığın (+ , - 2), basıklığın ise (+ , - 7) aralığında olması normal dağılım sınırlarını ifade etmektedir. Her iki ölçeğin de çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir.

#### 4.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunun tespit edilmesinden sonra değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin korelasyonlar Tablo 3’de verilmektedir.

**Tablo 3**  
**Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar**

<b>Değişkenler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1-İletişim Becerileri	1		
2-Algılanan Örgütsel Adalet	0,473 <sup>**</sup>	1	
3- Kurumsal Bağlılık	0,414 <sup>**</sup>	0,626 <sup>**</sup>	1

<sup>\*\*</sup>Korelasyon P<0,001 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan bu analiz katsayısı (-1) ile (+1) arasında değişen bir değerler almaktadır (Nakip, 2003). Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, iletişim becerileri ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif, çok az zayıf (0,473\*\*), kurumsal bağlılık ile algılanan örgütsel adalet arasında pozitif, nispeten güçlü (0,626\*\*) ve iletişim becerileri ile kurumsal bağlılık arasında pozitif, zayıf (0,414\*\*) 0,001 düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

#### 4.6. Hipotez Testleri ve Bulgular

Araştırmanın bu aşamasında araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Nakip, 2003). Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarına ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri Tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4**  
**Hipotezlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>H<sub>1</sub>: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.</b>								
Sabit	1,903	13,439	0,000					
İletişim Becerileri	0,355	9,269	0,000					
				0,414 <sup>a</sup>	0,172	85,922	0,000	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub>: İletişim becerilerinin algılanan örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır.</b>								



Sabit	1,539	9,993	0,000					
İletişim Becerileri	0,454	10,907	0,000					
				0,473 <sup>a</sup>	0,224	118,966	0,000	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub>: Algılanan örgütsel adaletin kurumsal bağlılık üzerinde etkisi vardır.</b>								
Sabit	1,414	12,735	0,000					
Örgütsel Adalet	0,557	16,305	0,000					
				0,626 <sup>a</sup>	0,392	265,843	0,000	<b>Kabul</b>

İlk olarak regresyon analizinde kurulan hipotezlerin istatistiksel olarak geçerlilikleri ve anlamlılıkları test edilmiştir. Hipotezlerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 85,922; 2. model için 118,966 ve 3. model için 265,843 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin tüm modeller için p=0,000 olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda modellerin geçerliliğini ölçen F değerinin tüm modellerde  $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modellerin anlamlılığını ölçen p değerinin de üç hipotezde 0,05'ten küçük olduğu için, araştırmanın amaçları doğrultusunda kurulan modellerin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli birer hipotez oldukları görülmektedir.

Hipotezlerin anlamlılığı ve geçerliliği analiz edildikten sonra üç model için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri 0,414<sup>a</sup> ve R<sup>2</sup> değeri 0,172, 2. model için R değeri 0,473<sup>a</sup> ve R<sup>2</sup> değeri 0,224, 3. model için R değeri 0,626<sup>a</sup> ve R<sup>2</sup> değeri 0,392 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üç model için de bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Diğer taraftan, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, üç hipotezde yer alan bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren beta katsayılarından hipotezlerdeki değişkenler arasında bir ilişki bulunmuş ve bu durumda H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için dört şartın var olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986):

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır
4. Aracı değişkenin etkisi kontrol edilerek bağımsız değişken ile birlikte regresyona sokulduğunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı (Beta değeri) birinci denkleme oranla düşerken, aracı değişkenin (algılanan örgütsel adalet) de bağımlı değişken (kurumsal bağlılık) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Daha önce yapılan regresyon analizleri sonucunda ilk üç şartın sağlandığı görülmüştür. Dördüncü şartın da sağlanıp sağlanmadığını görebilmek için bağımlı değişkeni kurumsal bağlılık, bağımsız değişkenleri iletişim becerileri ve algılanan örgütsel adalet olan çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 5**

**Aracı Rolün Tespitine İlişkin Hipoteze Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

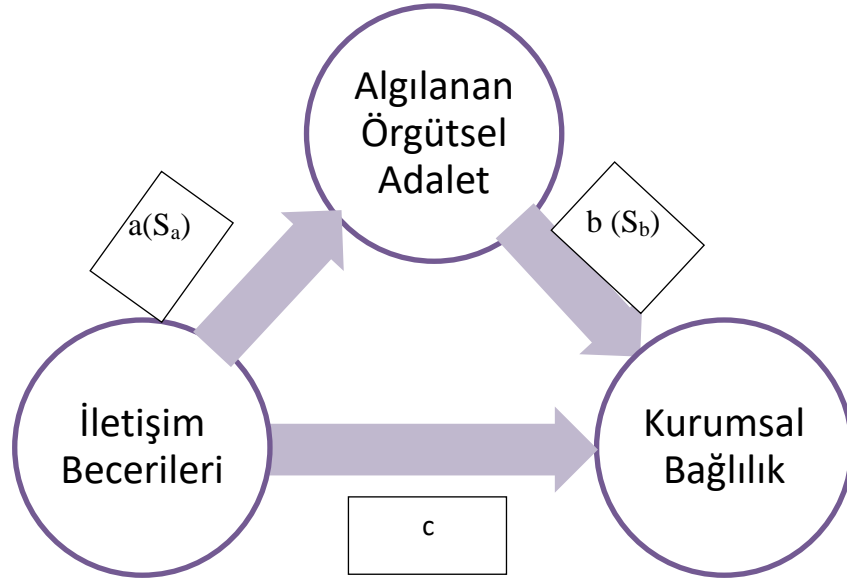
Değişkenler	Beta	t	Sig.	R	R <sup>2</sup>	F	Sig.F	Sonuç
<b>H<sub>4</sub>: İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü vardır.</b>								
Sabit	1,125	8,459	0,000					
İletişim Becerileri	0,140	3,813	0,000					
Örgütsel Adalet	0,488	12,797	0,000					
				0,642 <sup>a</sup>	0,412	144,551	0,000	<b>Kabul</b>

İlk olarak regresyon analizinde kurulan hipotezin istatistiksel olarak geçerliliği ve anlamlılığı test edilmiştir. Hipotezin geçerliliğini ve anlamlılığını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerlerinin 144,551 olduğu görülmektedir.

Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin de  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda hipotezlerin geğerliliğini ölçen F değerinin  $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve hipotezin anlamlılığını ölçen p değerinin de 0,05'ten küçük olduğu için, araştırmanın amaçları doğrultusunda kurulan hipotezin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli bir hipotez olduğu görülmektedir.

Hipotezlerin anlamlılığı ve geğerliliği analiz edildikten sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayısı olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine bakılmıştır. Hipotez için R değeri 0,642<sup>a</sup> ve  $R^2$  değeri 0,412 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda hipotezde yer alan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklařtıķa güçlü bir ilişki 0'a yaklařtıķa düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.

Aracı değişkenin etkisinin incelenmesi için  $H_1$  ve  $H_4$  Hipotezlerinde yer alan bağımsız değişkenin (iletişim becerileri) regresyon katsayıları (Beta değerleri) incelenmiştir. Buna göre  $H_4$ 'e ait beta katsayısının (0,140),  $H_1$ 'e ait beta katsayısından (0,355) daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu bize iletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü üstlendiğine işaret etmektedir (Baron ve Kenny,1986).



**Şekil 2: Sobel Testi Modeli**

Aracı etkisi, aracı değişkenin varlığının, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin direkt etkisini azaltırsa mevcut olabilir. Aracı etkisinin anlamlılığını test etmek için çok sayıda yöntem mevcuttur. Bu çalışmada aracı etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel testinden yararlanılmıştır. Sobel testinde z değeri,  $\alpha = 0.05$  düzeyinde  $\pm 1.96$ 'nın kritik değerlerini aştığı zaman, bir aracı etkisinin var olmadığını belirten sıfır hipotezi reddedilmektedir. Sobel testinde regresyon analizinden elde edilen değerler bağımsız değişkenden aracıya giden yol "a" ve standart hata " $s_a$ "; aracıdan bağımlı değişkene giden yol "b" ve standart hata " $s_b$ " Sobel denklemine yerleştirilmiştir. Bu çalışmada algılanan örgütsel adaletin dolaylı etkisinin anlamlılığına ilişkin Hayes' Process makrosu kullanılarak yapılan Sobel testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $Z = -1,21$   $p < 0,001$ ). Sobel testi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde sıfırdan farklılaştığı sonucu çıkarılabilir. Bu bulgu Hipotez 4: "İletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracı rolü vardır"ı doğrulamaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan araştırma ile günümüz yönetim anlayışı ve disiplinler arası çalışmaların gerekliliği gittikçe artarken; örgütsel iletişim bağlamında çalışanların iletişim becerileri, kurumsal bağlılıkları ve algılanan örgütsel adalet düzeyleri arasındaki etki ve ilişki seviyesi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan literatür taramasından hareketle, değişkenler arasında kurulan hipotezler, örnekleme oluşturan 417 işgören üzerinde test edilmiştir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

- Hipotezlerin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakıldığında, F değerleri 1. model için 85,922; 2. model için 118,966 ve 3. model için 265,843 olduğu görülmektedir. Anlamlılık değerleri olan p değerlerinin tüm hipotezler için  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. ANOVA analizi sonucunda hipotezlerin geçerliliğini ölçen F değerinin tüm hipotezlerde  $\pm 1,96$ 'dan büyük olduğu için ve modelin anlamlılığını ölçen p değerinin de tüm üç hipotezde de 0,05 ten küçük olduğu için, araştırmanın amaçları doğrultusunda kurulan hipotezlerin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli birer hipotez oldukları görülmektedir.
- 1. model için R değeri  $0,414^a$  ve  $R^2$  değeri 0,172, 2. model için R değeri  $0,473^a$  ve  $R^2$  değeri 0,224, 3. model için R değeri  $0,626^a$  ve  $R^2$  değeri 0,392 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda hipotezde yer alan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çünkü R değerinin 0–1 arasında bir değer alması beklenmektedir. R değeri 1'e yaklaştıkça güçlü bir ilişki 0'a yaklaştıkça düşük bir ilişki kurulduğu öngörülmektedir.
- Aracı değişkenin etkisinin incelenmesi için  $H_1$  ve  $H_4$  Hipotezlerinde yer alan bağımsız değişkenin (İletişim Becerileri) regresyon katsayıları (Beta değerleri) incelenmiştir. Buna göre  $H_4$ 'e ait beta katsayısının (0,140),  $H_1$ 'e ait beta katsayısından (0,355) daha düşük olduğu saptanmıştır.
- Sobel Testi'nde regresyon analizinden elde edilen değerler bağımsız değişkenden aracıya giden yol "a" ve standart hata " $s_a$ "; aracıdan bağımlı değişkene giden yol "b" ve standart hata " $s_b$ " Sobel denklemine yerleştirilmiştir.

Veriler denklemde yerine yerleştirildiğinde Sobel testi anlamlı çıkmıştır (Sobel test=-1,21 p<0,001).

Bu bulgu çalışanların iletişim becerilerinin algılanan örgütsel adalet üzerinden kurumsal bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Sonuç olarak, araştırma kapsamında Ankara’da faaliyet gösteren üç işletmede yapılan anket uygulamasından elde edilen veriler ışığında yapılan analizler, iletişim becerileri, algılanan örgütsel adalet ve kurumsal bağlılık unsurlarından çalışanların özellikle biçimsel rolleri dışında sergiledikleri devam, duygusal ve normatif bağlılığın iletişim becerileri tarafından etkilendiğini göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda çalışanların algılanan örgütsel adalet düzeylerinin kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu, çalışanların iletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel adaletin kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir.

Bu nedenle çalışanların kurumsal bağlılık düzeyini arttırmak isteyen işletme yöneticileri çalışanların adalet algılamalarını ve iletişim becerilerini arttıran eğitim ve açık iletişim ortamına odaklanarak bu davranışları arttırıcı politika ve uygulamalarını işletme içerisindeki tüm süreçlere entegre etmeleri gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Açıköz, H. M. (2005). *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları.

Adair, J. (2016). *Etkili İletişim*. İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bies, R. and J. S. Moag. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness. B. Sheppard (Ed.). in *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 43- 59.

Bilen, M. (2004). *Sağlıklı İnsan İlişkileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Bridge, B. (2003). *Okulda İletişim*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Condrill, J. ve B. Bough. (2003). *Ne Demek İstiyorsunuz? Etkili İletişimin Yaratıcı ve Pratik Yolları*. P. Ozoner (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cüceloğlu, D. (1995). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. İstanbul: Seçkin Kitabevi.

Çamdereli, M. (2000). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*. 1. Baskı. Konya: Çizgi Yayınları.

Çetinkaya, B. (2010). Kişilerarası İlişkiler ve İletişimde Kendini Açma. A. Kaya (Ed.). *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim* içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Davis, K. and J. W. Newstrom. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. Eight Edition. New York: Mcgraw Hill Book Company.

Debasish, S.S. and B. Das. (2009). *Business Communication*. New Delhi: Phi Learning Private Limited.

Demirel, Ö. (2000). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Devito, J. A. (2004). *The Interpersonal Communication Book*. Tenth Edition, Boston, MA: Pearson Education.

Dökmen, Ü. (2016). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Egan, G. (1994). *Psikolojik Danışmaya Giriş*. F. Akkoyun (çev. Ed.), Ankara: Form Ofset.

Ekici, K. M. (2013). *İletişim*. Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.

Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ertürk, Y.D. (2006). Etkin Örgütsel İletişim için Örgütsel Davranışın Analizi. Y. D. Ertürk (Ed.). *Halkla ilişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları* içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Folger, R. and R. Cropanzano. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publications Inc.

Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. R. Cropanzano (Ed.). In. *Justice in The Workplace:*



*Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* Tenth Edition. USA: Pearson.

Gordon, T. (2004). *Etkili Öğretmenlik Eğitimi*. E. Aksay (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gümüş, S. ve B. Sezgin. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Hair, J. F, R. L. Tahtam, R. E. Anderson and W. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice- Hall International Inc.

Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. London: Routledge.

İnce, M. ve H. Gül. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.

Katz, D. and R. L. Kahn. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. H. Can ve Y. Bayar (çev.), Ankara: Todaie Yayınları.

Kocayörük, E. (2012). *Etkili İletişim Becerileri 2*. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.

Korkut, F. (2004). *Okul Temelli Önleyici Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Korkut, L. (2009). *Ayrımcılık Karşıtı Hukuk*. Ankara: İnsan Hakları Gündemi Derneği Yayınları.

McKay, M. P., M. Davis and P. Fanning. (2006). *İletişim Becerileri*. Ö. Gelbal (çev.), Ankara: Hekimler Yayın Birliği Yayıncılık.

McShane, S. L. and M. A. Von Glinow. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Mitchell, J. and A. Oakley. (1998). *Kadın ve Eşitlik*. F. Berktaş (çev.), İstanbul: Pencere Yayınları.

Mowday, R. T., L. W. Porter and R. M. Steers. (1982). *Employee- Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Inc.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Oskay, Ü. (1993). *19. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri Kuramsal Bir Yaklaşım*. İstanbul: Der Yayınları.

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Kurum Kültürü ve Kurumsal Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

Özer, A. K. (1995). *İletişimsizlik Becerisi*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Peker, Ö. ve N. Aytürk. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Robbins, S. R. and T. A. Judge. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Rylander, D. H. (2003). Changes in Organizational Commitment for Sales Force Newcomers: An Exploratory Look at Early Employment Influences. U. S. Tate (Ed.). *Association of Collegiate Marketing Educators*. Texas: College of Business University of North Texas, 2003, 140-146.

Severin, W. J. and J. W. Tankard. (1994). *İletişim Kuramları*. A. A. Bir. ve S. Sever (çev.), Eskişehir: A.Ü. Yayınları.

Singer, M. (1993). *Fairness in Personel Selection: An Organizational Justice Perspective*. England: Ashgate Publishing Ltd.

Şahin Perçin, N. ve E. Özkul. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık. Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde. Bursa: MKM Yayıncılık.

Temizyürek, F, İ. Erdem ve M. Temizkan. (2014). *Konuşma Eğitimi ve Sözlü Anlatım*. 5. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.

Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. M. Yaz (çev.), İstanbul: Mediacat Yayınları.

Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tutar, H. (2001). *Profesyonel Sekreterlik ve Büro Uygulamaları*. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tutar, H. ve M. K. Yılmaz. (2010). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*. 7. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, N. (2018). İkna ve Propaganda. M. Karaca ve C. Çakı (Ed.). *İletişim ve Propaganda* içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.

Yüksel, A.H. (2008). Etkili İletişim. U. Demiray (Ed.). *İletişimin Tanımı ve Temel Bileşenleri* içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2008, 8.

Zıllıoğlu, M. ve A. H. Yüksel. (2004). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

### ***Sürekli Yayınlar***

Acar, A. Zafer (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7.1, 1-14.

Allen, N. J. and J. P. Meyer. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49. 3, 252-276.

Allen, N. J. and J. P. Meyer. (1990a). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63.1, 1-18.

Allen, N. J. and J. P. Meyer. (1990b). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*. 33.4, 847-858.

Angle, H. L. and J. L. Perry (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26.1, 1-14.

Aranya, N. and K. R. Ferris (1984). A Reexamination of Accountants' Organizational Professional Conflict. *Accounting Review*, 59.1, 1-15.

Aven, F. F., B. Parker and G. M. McEvoy. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis. *Journal of Business Research*.

Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6.1, 1-9.

Baltacı, A., R. Tiyek ve H. Burgazoğlu. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet

İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18.1, 49-77.

Barling, J. and M. Phillips. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*. 127.6, 649-656.

Baron, R. M. and D. A. Kenny. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51.6, 1173-1182.

Baş, G. ve C. Şentürk. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 17.1, 29-62.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.

Baysal, A. C. ve M. Paksoy. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*. 28.1, 7-15.

Beugr, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice and Its İmpact on Managing Employees: An African Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 13.7, 1091-1104.

Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, *Unpublished Doctoral Dissertation*. Virginia: Falls Church.

Bryson, A. and M. White. (2008). *Organizational Commitment: Do Workplace Practices Matter?*. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

Chughtai, A. A. and S. Zafar. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*.11.1, 39-64.

Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 17.3, 336-354.

Cook, J. and T. Wall. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*. 53.1, 39-52.

Cropanzano, R., C. A. Prehar and P. Y. Chen. (2002). Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group and Organization Management*. 27.3, 324-351.

Cropanzano, R., D. E. Bowen and S. W. Gilliland. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21.4, 34-48.

Çavuş, Ş. ve A. Gürdoğan. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1.1, 18-34.

Çolak, M. ve H. E. Erdost. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22.2, 51-84.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2.6, 1-9.

Çöl, G. ve H. Gül. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19.1, 291-306.

Çöllü, E. F. ve M. E. Summak. (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Myo Dergisi*. 13.1-2, 273-288.

Demir, C. ve U. C. Öztürk. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26.1, 17-41.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9.17, 137-154.

Dick, G. and B. Metcalfe. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment- A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14.2, 111-129.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2.2, 63-79.

Falkenburg, K. and B. Schyns. (2007). Work Satisfaction, Organizational Commitment and Withdrawal Behaviours. *Management Research News*. 30.10, 708-724.

Fortin, M. (2008). Perspectives on Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context İntegration, Time and Links With Morality. *International Journal of Management Reviews*. 10.2, 93-126.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2.1, 37-56.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12.1, 9-22.

Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 73.4, 606-613.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*.16.2, 399-432.

Greenberg, J. and R. J. Bies.(1992). Establishing The Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries Into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 11.5-6, 433-444.

Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 10.4, 488-503.

Güneş, A. M. ve B. Buluç. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10.3, 411-437.

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.

Işık, O., Ö. Uğurluoğlu ve M. Akbolat. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 13.2, 254-265.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15.1, 13-22.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5.1, 67-92.

Kang, I., K. C. Lee, S. Lee and J. Choi. (2007). Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*. 23.1, 111-126.



Kant, E. ve R. B. Akpınar. (2017). Hemşirelerin İletişim Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Atatürk İletişim Dergisi*. 14, 203-216.

Karaca, M., D. M. Biçkes, C. Çakı ve G. Karaduman. (2017a). Medya Yöneticilerinin İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Malatya Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 5.2, 969-990.

Karaca, M. (2017b). Sözlü Saldırganlığın Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Algılanan Arkadaş Desteğinin Aracılık Rolü: Kazakistan Örneği. *Business And Economics Research Journal*. 8.4, 785-795.

Ketchand, A. A. and J. R. Strawser. (2001). Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*. 13.1, 221-251.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Electronic Journal of Social Sciences*. 8.28, 200-211.

Korkut-Owen, F. ve A. Bugay. (2014). İletişim Becerileri Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10.2, 51-64.

Kumar, K., A. Bakhshi and E. Rani. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*. 4.9, 145-154.

Lachman, R. and N. Aranya. (1986). Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals. *Journal of Organizational Behavior*. 7.3, 227-243.

Lee, K., J. J. Carswell and N. J. Allen. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person-and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*. 85.5, 799-811.

Meyer, J. P. and N. J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1.1, 61-89.

Meyer, J. P., N. J. Allen and C. A. Smith. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78.4, 538-551.

Morrow, P. C. and J. C. McElroy. (1986). On Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 7.2, 139-145.

Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14.2, 224-247.

Naumann, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers. *Group & Organization Management*. 18.2, 153-187.

Narimawati, S. E. (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards The Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution. *Journal of Applied Sciences Research*. 3.7, 549-557.

Negiz, N., A. Oksay ve E. Akman. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2.14, 207-229.

Ngodo, O. E. (2008). Procedural Justice and Trust: The Link in The Transformational Leadership–Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies*. 4.1, 82-100.

Niehoff, B. P. and R. H. Moorman. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36.3, 527-556.

Obeng, K. and I. Ugboro. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. In *Journal of The Transportation Research Forum*. 57.2, 83-98.

Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*. 63.1, 19-31.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 77-96.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*. 59.3, 181-202.

Özkaya, M. O., İ. D. Kocakoç ve E. Karaa. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13.2, 77- 96.

Uygur, G. (2004). Adalet ve Hukuk Devleti. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 53.3, 29-38.

Paré, G. and M. Tremblay. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*. 32.3, 326-357.

Ployhart, R. E. and A. M. Ryan. (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 72.3, 308-335.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10.3, 465-476.

Roehling, M. V., M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan and W. R. Boswell. (2000). The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures. *Human Resource Management*. 39.4, 305-320.

Rusbult, C. E. and D. Farrell. (1983). A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*. 68.3, 429-438.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25.2, 3-16.

Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as A Motivating Force. *Academy of Management Review*. 6.4, 589-599.

Shahzad, K., H. S. Murad, N. Kitchlew and S.A. Zia. (2014). Integrating Principles of Care, Compassion and Justice in Organizations: Exploring Dynamic Nature of Organizational Justice. *Journal of Human Values*. 20.2, 167-181.

Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7.2, 261-278.

Somers, M. and D. Birnbaum. (2000). Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance. *Public Personnel Management*. 29.3, 353-366.

Stebbins, R. A. (1970). On Misunderstanding The Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces*. 48.4, 526-529.

Tayfun, A., K. Palavar ve İ. Yazıcıoğlu. (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş Dergisi*. 9.4, 1-22.

Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 12.3, 97-120.

VanYperen, W. N., M. Hagedorn, M. Zweers and S. Postma. (2000). Injustice and Employees’ Destructive Responses: The Mediating Role Of State Negative Affect. *Social Justice Research*. 13.3, 291-312.

Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*. 33.2, 111-140.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 40.2, 228-255.

Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to The Organization: Test of an İntegrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26.5, 525-550.

Wiener, Y. and Y. Vardi. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An İntegrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*. 26.1, 81-96.

Yalçın, A. ve F. N. İplik. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.1, 395-412.

Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. İn *Nursing Forum*. 36.2, 14-21.

Zıllıoğlu, M. (2007). İletişim Kavramı ve Tanımı. A. Yüksel (Ed.). *İletişim Bilgisi* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007, 1-19.

### ***Diğer Yayınlar***

Dağdemir, A. (2008). Kurum Kimliği Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki. Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Günce, S. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaman, P. (2009). Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, Ö. (2017). Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bartın: Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kıraç, E. (2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

San, İ. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ürgüplü Şıraman, K. F. (2006). Etkili Öğretmenlik Eğitiminin Öğretmenlerin İletişim Becerilerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, N. (2011). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İletişim Becerileri, Problem Çözme Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

#### İLETİŞİM BECERİLERİNİN KURUMSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALETİN ARACI ROLÜ

Bu araştırmanın amacı, çalışanların iletişim becerilerinin kurumsal bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algılarının aracı rolünü incelemektir. Ankette vermiş olduğunuz yanıtlar tamamıyla gizli tutulacak, sadece akademik amaçlar çerçevesinde kullanılacak, isim ve kurum bilgileri alınmayacaktır. Şimdiden çalışmaya yapacağınız katkı için TEŞEKKÜR EDERİZ.

#### ARAŞTIRMAYI YAPANLAR

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA  
Yüksek Lisans Öğrencisi Nart KULA  
Sakarya Üniversitesi  
Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ABD.  
nartkula@gmail.com

Aşağıda demografik özelliklerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen kendinize uygun olan seçeneği X işareti koyarak belirtiniz.

<b>1. Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<b>2. Medeni Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>3. Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı <input type="checkbox"/> 26-35 arası <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 46-55 arası <input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri	<b>4. Eğitim Durumunuz (Mezuniyetiniz)</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte ve dengi okul <input type="checkbox"/> Master ve Doktora
<b>5. Aylık Gelir Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> 1.500 TL'den az <input type="checkbox"/> 1.500 TL dahil 2.000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 2.000 TL dahil 2.500 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 2.500 TL dahil 3000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 3.000 TL ve daha fazla	

**6. Bu işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız?**

1 yıldan az       1-3 yıl       4-6 yıl       7-9 yıl       10 yıl ve üzeri

Aşağıda, iletişim becerilerine yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen bunlara katılma veya katılmama durumlarınızı boşluklardan birine X işareti koyarak belirtiniz.

<b>A. İletişim Becerileri İfadeleri</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Sorunlarımı dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2. Düşündükleri mi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Başkalarını bir kasıt aramadan dinlerim.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4. Sosyal ilişkide bulunduğum insanları oldukları gibi kabul edebilirim.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. İnsanların önemli ve değerli olduklarını düşünürüm.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6. Birisiyle ilgili bir karar vermeden önce onunla ilgili gözlemlerimi gözden geçiririm.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

7. İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
8. İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.	1	2	3	4	5
9. İnsanlara gerektiğinde yardım etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
10. Olaylara değişik açıdan bakabilirim.	1	2	3	4	5
11. Düşüncelerim ve yaptıklarım birbirleriyle tutarlıdır.	1	2	3	4	5
12. İlişkilerimin daha iyiye gitmesi için bana düşenleri yapmaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
13. Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.	1	2	3	4	5
14. Arkadaşlarımla beraberken kendimi rahat hissedebilirim.	1	2	3	4	5
15. Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.	1	2	3	4	5

16. İlişkilerimin nasıl geliştiğini ve nereye gittiğini anlamak için düşünmeye zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5
17. Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.	1	2	3	4	5
18. Benimle özel olarak konuşmak isteyen arkadaşım olduğunda konuyu ayak üstü konuşmamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
19. Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.	1	2	3	4	5
20. İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli, keyifli bir yanım var.	1	2	3	4	5
21. Birine bir öneride bulunurken, onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
22. Birisini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5

23. İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissedirim.	1	2	3	4	5
24. Bir yakınımla sorunum olduğunda bunu onunla suçlayıcı olmayan bir dille konuşmak için girişimde bulunurum.	1	2	3	4	5
25. Karşımdakini dinlerken sırf kendi merakımı gidermek için ona özel sorular sormaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5

Aşağıda, kurumsal bağlılık ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen bunlara katılma veya katılmama durumlarınızı boşluklardan birine X işareti koyarak belirtiniz.

<b>B. Kurumsal Bağlılık İfadeleri</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Kariyerimin geriye kalan bölümünü bu kurumda geçirmek bana mutluluk verir.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarımmış gibi gelir.	1	2	3	4	5
3. Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

5.Bu kurumda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.Bu kurum benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7.Şu anda bu kurumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8.İstesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zor olur.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9.Şu anda bu kurumdan ayrılırsam bütün hayatım alt üst olur.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10.Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11.Şu anda kendimi bu kuruma bu kadar vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim .	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12.Bu kurumdan ayrılmamamın nedenlerinden biri mevcut seçeneklerin azlığıdır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13.Şu anki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duymuyorum.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

14.Şu anda bu kurumdan ayrılmam benim yararına bile olsa ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17.Kurumum içindeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılamam.	1	2	3	4	5
18.Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.	1	2	3	4	5

Aşağıda, örgütsel adalet algınıza yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen bunlara katılma veya katılmama durumlarınızı boşluklardan birine X işareti koyarak belirtiniz.

<b>C. Algılanan Örgütsel Adalet İfadeleri</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1.Çalışma programım adil bir şekilde düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5
2.Aldığım ücret adil bir şekilde belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
3.İş yüküm oldukça adaletli bir biçimde dağıtılmıştır.	1	2	3	4	5
4.Bu kurumda elde ettiğim ödüller oldukça adildir.	1	2	3	4	5

5.İşle ilgili sorumlulukların adil bir şekilde dağıtıldığını hissediyorum.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6.İşle ilgili kararlar, yöneticim tarafından tarafsız bir şekilde alınır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7.Yöneticim, işle ilgili kararlar vermeden önce tüm çalışanların fikirlerinin dinlendiğinden emin olmak ister.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8.İşimle ilgili kararları alırken yöneticim ilgili ve kesin tüm bilgileri toplar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9.Yöneticim kararlarını çalışanlarına açıklar ve eğer istenirse bu konuyla ilgili ek bilgilerde verir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10.Tüm kararlar, bu kararlardan etkilenecek çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11.Çalışanların, yöneticilerin almış olduğu kararlara itiraz etmesine veya sorgulamasına müsaade edilir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim bana ilgili ve nazik davranır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13.İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim bana saygı gösterir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



14. İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlı davranır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim benimle dürüst bir şekilde ilgilenir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim çalışan olarak benim haklarıma saygı gösterir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. İşimle ilgili kararlarda yöneticim, kararla ilgili bulguları benimle tartışır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18. İşimle ilgili kararla ilgili olarak yöneticim yeterli gerekçeyi sunar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. İşimle ilgili kararlar alındığı zaman yöneticim mantıklı açıklamalar sunar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20. İşimle ilgili herhangi bir karara yönelik yöneticim son derecede net bir biçimde açıklama yapar.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## ÖZGEÇMİŞ

Nart Kula 22.05.1994'de Rusya'da doğmuştur. Lisans eğitimini 2017 yılında Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde tamamlamıştır. 2017 yılı itibariyle Sakarya Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Yüksek Lisans Programına kabul edilmiştir. Halkla İlişkiler ve Reklamcılık alanında çalışmalarına devam etmektedir. Ankara'da ikamet etmektedir.