

## GAYRİ RESMİ İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ<sup>1</sup>

İbrahim Sani MERT<sup>2</sup>  
Mustafa BEKMEZCİ<sup>3</sup>  
Kemal EROĞLUER<sup>4</sup>

### ÖZ

Her başarının temelinde iletişim bulunmaktadır. İnsanların karşılıklı iş birliği içinde çalışabilmesi birbirleri ile iletişim kurmasına bağlıdır. Örgütteki iletişim, resmi ve gayri resmi iletişim olmak üzere ikiye ayrılır. Bu çalışmanın amacı; çalışanların kurduğu gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Literatürde resmi iletişimin yetersizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair araştırmalar mevcuttur. Ancak gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğine dair bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma kapsamında gayri resmi iletişim durumunu tespit etmek amacıyla çalışanların örgütün farklı kademelerinde çalışan ve kendilerine göre üst, as ve eşit seviyede olan diğer çalışanlarla ve aynı örgüte çalışmayan ama iş gereği iletişimde olan kişilerle iş tanımı dışında sosyal amaçlı görüşüp görüşmediği sorulmuştur. Ayrıca gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin çalışılan sektör ve departmana göre anlamlı farklılaşım farklılaşmadığı araştırılmıştır. Kamuda ve özel sektörde çalışan 405 kişiden toplanan verilerin analizi neticesinde; gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği ve bu etkinin çalışılan departman ve sektöre göre farklılaşım yaptığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, Örgütsel Bağlılık, Gayri Resmi İletişim.

## THE EFFECT OF INFORMAL COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

### ABSTRACT

Communication is at the heart of every success. The ability of people to work in mutual cooperation depends on communicating with each other. Communication in the organization is classified formal and informal communication. The purpose of this study is to investigate the influence of informal communication between organizational hierarchies on organizational commitment. There are researches in the literature that the inadequacy of formal communication has an adverse effect on organizational commitment. However, no research has been found on how informal communication has affected organizational commitment. Within the scope of the research, in order to determine the status of informal communication; we have asked employees whether they have been in communication with other employees including their subordinates, supervisors and equivalence both in and out of organization. In addition, it has been investigated whether this situation is meaningful in terms of sectors and

<sup>1</sup> Bu makalenin ilk versiyonu, 4. Örgütsel Davranış Kongresinde (04-05 Kasım 2016- Adana) bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ibrahim.mert@antalya.edu.tr , ORCID ID: 0000-0002-2850-1865

<sup>3</sup> Doç. Dr., Toros Üniversitesi, İİSBF, UTL, mustafa.bekmezci@toros.edu.tr , ORCID ID: 0000-0002-1206-690X

<sup>4</sup> Dr., Milli Savunma Üniversitesi KHO, keroğlu@kho.edu.tr , ORCID ID: 0000-0002-2456-5140

departments. The data were collected from 405 people working in public and private sectors. As a result of the research; informal communication influenced organizational commitment, and this situation did not differ between departments and sectors.

**Keywords:** Communication, Organizational Commitment, Informal Communication.

## Giriş

Günümüz şartlarında örgütlerin başarılı olması faaliyette buldukları sektördeki rekabet ile mücadele edebilmesine, yenilikçi ve proaktif olabilmesine, maliyetleri düşürebilmesinin yanında kalite odaklı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını zamanında ve istenen şekilde karşılayabilecek bir hizmet ve üretim sistemini kurmasına bağlıdır. Sistemi işletecek ve örgütü amaçlarına ulaştıracak üretim faktörlerinin başında örgütün çalışanları gelir.

Genel olarak bir örgütte çalışanların tamamı insan kaynaklarını oluşturur ve örgütler için en önemli kaynağın insan olduğu konusunda fikir birliği oluşmuştur. Örgütte; para, makine, teçhizat, bina vb. üretim unsurlarını insanlar kullanır. İnsanın olmadığı bir örgütte bu kaynaklar bir anlam ifade etmez, çünkü bu kaynakları planlayan, tedarik eden ve yöneten insandır. Diğer bir anlatımla insan olmadan örgüt dolayısıyla işletme de olmaz (Genç, 2003: 112).

İstenen nitelikte işgücü istihdamı örgütün başarısı için büyük önem arz etmektedir. Örgütte en son teknoloji kullanılsa, en iyi imkânlar sağlansa bile çalışanlar yetersiz ise başarı sadece hayal olacaktır. İnsanlar; bilgisi, yeteneği ve becerisi ile örgüte en üst seviyede katkı sağlaması durumunda örgüt rakipleri karşısında başarılı olabilir ve hayatta kalabilir. Dolayısıyla nitelikli insanların seçilmesi, bu insanların örgütte kalmasının sağlanması gerekir. Diğer bir anlatımla bu insanların örgüte bağlılığının sağlanması, kendi aralarında ve mensubu oldukları gruplar arasında ilişkinin ve iletişimin kurulması büyük önem arz etmektedir. Literatürde çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olmasının çalışanların performansını, motivasyonunu ve iş tatminini artırdığı; işten ayrılma niyetini ve devamsızlık oranını azalttığı ifade edilmektedir. Nitekim Davenport vd. (2010) Best Buy'ın herhangi bir mağazasındaki çalışan bağlılığında %0,1'lik bir artış değerinin 100 bin doların üstünde olduğunu belirtmektedir. Kısaca yetenekli insanların örgüte kazandırılmasının

yanında, örgütte kalmaları için de gerekli düzenlemelerin yapılması gerekir. Bunu sağlamanın yollarından biri de iletişim kalitesini artırmaktır.

2009-2011 yılları arasında yapılan bir araştırmada liderlerin iyi iletişim, görünürlük ve erişilebilirliğe odaklanması ile ilerleme kaydedebileceği ifade edilmiştir (Murray, 2016: 11). Bu durumun diğer çalışanlar için de geçerli olduğu söylenebilir. Çünkü başka bir araştırma raporunda da gerek iç gerekse dış ilişkilerini sürekli geliştirme gayreti içinde olan örgütlerin başarılı olduğuna vurgu yapılmıştır (Murray, 2016: 19). İlişkilerin geliştirilmesi ise insanların birbirini tanınması, birbiriyle anlaşması, duygu, düşünce ve fikirlerini paylaşması ile mümkündür. İşte tüm bunları sağlayan, insanları birbirine bağlayan ve gelişmesine katkıda bulunan en önemli etkileşim süreçlerinden biri de iletişimdir.

Bireyler arası etkileşimin gerçekleşmesi iletişim ile sağlanırken, iletişim duygu düşünce ve bilgilerin paylaşılması olarak ifade edilmektedir (Vural ve Akıncı, 2007: 51). İletişim, her insan için olduğu kadar her örgüt için de vazgeçilmez bir süreçtir. İletişim olmaksızın hiçbir örgüt varlığını sürdüremez. Çünkü zamanında ve doğru iletişim, çalışanların ve iş birimlerinin işlerini senkronize edebilmesinin temel yoludur (McShane ve Glinow, 2016: 154). İnsan sosyal bir varlıktır ve sosyal ilişki düzeyleri içinde varlığını sürdürür. Bu kapsamda örgütsel işleyişin başarılı bir şekilde yürütülmesinin iletişimin işleyişine ve kalitesine bağlı olduğu ifade edilebilir. Yapılan araştırmalar örgütün gelişmesinde, çalışanların iş tatmininin ve örgüte bağlılıklarının artmasında iletişimin çok büyük etkisi bulunduğunu göstermektedir (Tevrüz vd., 2012: 262).

## 1. Gayri Resmi İletişim

İletişim, iki ya da daha fazla insan arasında anlamları ortak kılma süreci olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2010: 198; Yüksel, 1988: 19). Pek çok yönetsel ve örgütsel fonksiyon doğrudan veya dolaylı olarak iletişimle yakından ilgilidir. İletişimin bir grup ya da örgüt içinde kontrol, motivasyon, duygusal ifade ve bilgi olmak üzere dört önemli fonksiyonu vardır (Robbins ve Judge, 2012: 342). Çalışanlar işleriyle ilgili bir haksızlığı ya da şikâyeti ilk üstlerine iletme gereği duyduğunda, iş tanımını takip ettiğinde ya da şirket politikasına uyduğunda iletişim bir *kontrol*

fonksiyonu üstlenmektedir. İletişim, çalışanlara ne yapmaları, nasıl daha iyi yapabilecekleri ve ortalamanın altında bir performans gösterdiklerinde bunu nasıl geliştirebilecekleri gibi konularda açıklık sağladığı için çalışanların *motivasyonunu* artırıcı bir güçtür. Araştırmalar işyerindeki entrikalardan nasıl sakınabilecekleri, prosedürleri nasıl doğru olarak tanımlayabilecekleri, faydalı kaynaklara nasıl erişebilecekleri ve zorlu müşterilerle nasıl başa çıkabilecekleri gibi konularda çalışma arkadaşlarından öğütler alan yeni çalışanların işyerine adapte olmada bu iletişimi kuramayanlara nazaran daha başarılı olduğunu göstermektedir (McShane ve Glinow, 2016: 154). Grup içindeki iletişim, üyelerin memnuniyetini ve hayal kırıklığını gösterebildiği önemli bir mekanizmadır. Bu nedenle iletişim *duygusal* ifadeyi ve sosyal ihtiyaçların karşılamasını sağlamaktadır. İletişimin nihai fonksiyonu ise karar verme sürecini kolaylaştırmasıdır. İletişim, birey ve grupların karar vermede ihtiyaç duyduğu *bilgiyi* onlara, seçim alternatiflerini değerlendirme ve belirlemede gerekli olan verileri aktarmak suretiyle sağlamaktadır. Bundan dolayı, iletişim örgütün başarısında rol oynayan en önemli süreçlerden biridir. Örgütte ortaya çıkan sorunların büyük bir bölümü de yetersiz ve yanlış iletişimden kaynaklanmaktadır. Bireyler, uyanık oldukları saatlerin yaklaşık %70'ini iletişimde harcamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 342). İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %90'ını iletişime ayırdıklarını belirlemiştir (Genç, 2004: 322).

İletişimin gerçekleştirilebilmesi için gönderici ve alıcı arasında iletilecek bir mesajın olması gerekir. Gönderici mesajı kodlayarak bir ortamdan diğer bir anlatımla kanaldan, kodu çözen bir alıcıya göndermektedir. İletişim sürecinde kodlama ve çözümlenmenin etkin olabilmesi için; sembol, dil ve işaretlere dair hem kaynak hem de alıcının benzer kod çizelgelerine sahip olması, kaynağın belirli bir mesajı kodlamaya dair tecrübesinin olması hem kaynak hem de alıcının seçilen iletişim kanalını kullanmaya istekli ve yetkin olması hem kaynak hem de alıcının iletişim içeriğine dair ortak mental modellere sahip olması gerekir (McShane ve Glinow, 2016: 155-156). Günümüzde örgütlerde iletişim konusu iki ana grup içinde incelenmektedir (Tevrüz vd., 2012: 263). Birinci grupta bireyler arası iletişimin ve açık iletişimin örgütsel etkinliğe katkısı üzerinde durulurken, ikinci grupta ise örgütlerde kurulan iletişim

sistemleri ile örgüt içi ve örgütler arası iletişim irdelenerek, bilginin daha çabuk ve doğru dolaşımını sağlayacak yöntemler araştırılmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerde kurulan iletişim sistemleri ve iletişime verilen önem ile çalışanlar arasındaki ilişkiler de araştırılmaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre çalışanların iş tatminleriyle iletişime verilen önem arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur. Açık iletişimin çalışanların hem iş tatminini hem de performanslarını artırdığı saptanmıştır. Bir başka çalışmada, örgütün performansının yönetsel iletişimin kalitesiyle doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Tevrüz vd., 2012: 263).

Resmi iletişim kanalları örgütlerde üyelere mesleki faaliyetleri ile ilgili mesajların iletildiği kanallardır (Robbins ve Judge, 2012: 344). Mesajlar bu kanallarda geleneksel hiyerarşi zinciri takip edilerek iletilmektedir. Resmi iletişim kanalları, örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgilidir ve dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üçe ayrılır. Dikey iletişim, örgüt üyeleri arasındaki aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya doğru oluşan bir bilgi ve etkileşim sürecidir (Tevrüz vd., 2012: 264). Yatay iletişim, örgütteki aynı düzeydeki kişiler ya da birimler arasındaki iletişimidir (Göksu,2007: 190). Çapraz iletişim, örgüt hiyerarşisinin farklı düzeyindeki departmanların, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimidir (Genç, 2004: 332).

Resmi örgüt yapısı resmi (biçimsel) iletişim kanallarını belirlemekle birlikte örgütlerde gayri resmi iletişim kanalları da mevcuttur. Gayri resmi iletişim, örgütün hiyerarşik yapısını takip etmeden, çalışanların sosyal ve bilgi edinme ihtiyacından kaynaklanan ve kendiliğinden oluşan bir iletişim sistemidir. Kişisel veya sosyal mesajların iletilmesinde ise bireysel tercihlere bir cevap olarak ve kendi kendine oluşan gayri resmi diğer bir anlatımla resmi olmayan kanallar kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 344). Esas itibarıyla insanoğlu bağlanma, kendilerine değer verme ve sosyal kimliğini koruma yönünde çeşitli dürtülere sahiptir ve bu dürtü ve ihtiyaçlar, iletişim yoluyla karşılanmaktadır (McShane ve Glinow, 2016: 154). Eskiden örgüt içinde olumsuz bir etkisi olduğu düşünülürken, günümüzde iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, rekabet gerçeği ve gerek örgütsel faaliyetlere yönelik gerekse kişisel ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak gayri resmi iletişim örgüt içinde engellenemeyen güç ve hızla işlemektedir. Ayrıca evrimsel psikologların görüşlerine göre, bir söylentiye kulak misafiri olmak, bir topluluğa dahil olmanın göstergesidir.

Bu açıdan bakıldığında dedikoduyu bastırarak tamamen ortadan kaldırmak, sosyalleşmeye dair dürtüleri içeren insan doğasını bastırmaya yönelik bir girişimdir (McShane ve Glinow, 2016: 171).

İş yeri de olsa insan her ortamda ve her zaman sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç iş yaşamında kimi zaman belirsizlikten, kimi zaman işin doğasından, kimi zaman yönetim veya yöneticiden kaynaklanmakta, bazen de işin zamanında bitirilmesi çabası farklı birimlerde çalışanlar arasında zorlukların üstesinden gelmeye gayret etme kapsamında yakın ilişkilerin kurulmasına neden olur. Bu yakın ilişkiler beraberinde doğal iletişim olarak da kabul edilen gayri resmi iletişimin gerçekleşmesini neden olur. Nitekim Intel, daha sosyal bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla mikroişlemci tasarım merkezinde ofisleri birbirinden ayıran duvarları indirme kararı almıştır. IBM, çalışanlarını kendi iç blogları ve vikilerinde haber paylaşmaları yönünde cesaretlendirmektedir (McShane ve Glinow, 2016: 168-169).

Gayri resmi iletişim, önceden izleyeceği resmi yolları belirlenmeyen bir iletişimdir. Söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı haberleri de içeren bir iletişim biçimidir. Doğal olarak gerçekleştiğinden, çalışanların sosyal tatmin ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle yerine ve zamanına göre biçimsel iletişimden daha etkili olabilir.

Gayri resmi iletişim, fısıltı gazetesi veya doğal iletişim olarak da adlandırılır ve çalışanlar arasında biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim tarzını ifade eder. Gayri resmi iletişim biçimsel iletişim kanalları içinde yer almakla birlikte bilinmeyen ya da eksik kalan bilgilerin başka kanallardan tamamlanmasını içerir (Tevrüz vd., 2012: 269). Çalışanlar fikir sahibi olmadıkları ya da geçerli bilgi kaynağına erişemedikleri durumlarda fısıltı gazetesine başvurmaktadır (McShane ve Glinow, 2016: 170). Bir araştırma, çalışanların %75'inin olaylar hakkında bilgiyi fısıltı gazetesinden aldığını göstermiştir (Robins ve Judge, 2012: 350). Bu haliyle dedikodunun çalışanların endişelerini azalttığı söylenebilir. Gayri resmi iletişim; elde edilen verileri sorunları çözme, koordinasyon sağlama, çatışmaları çözme ve bilgi paylaşımı gibi organizasyonun başarısına katkıda bulunacak tarzda işlediği gibi; dedikodu, rivayet, yalan, yanıltma, yıldırma, karalama vs. gibi sonuçlar üretecek tarzda da işleyebilir (Koçel, 2014: 623). Dolayısıyla gayri resmi iletişimin ilk durumda

örgütsel bağlılığı artırdığı ancak ikinci durumda örgütsel bağlılığı azalttığı söylenebilir. İyi ve etkin işleyen bir iletişim süreci, insanları ve grupları birbirine bağlayan bir fonksiyonu yerine getirirken; iletişimin aksaması veya iletişimsizlik, grupların dağılması veya toplum içinde yalnız insanların var olmasına neden olabilir (Tevrüz vd., 2012: 270).

## 2. Örgütsel Bağlılık

Çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle kenetlenme derecesi olarak da tanımlanmıştır (Ahmadov vd., 2008: 140).

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarının çalışanlarca benimsenmesini, çalışanların etkin iletişim ile kendilerini ifade edebilmelerini ve örgüte uzun bir süre bağlanmasını ifade etmektedir (Demirel, 2009: 117). Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki bağlantı olduğundan, bu bağlantının güçlü olması örgüt başarısını olumlu etkilemekte, çalışanın örgütte kalma ve örgüt amaçları için çaba sarf etme isteğini arttırdığı ifade edilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 261). Bu noktadan hareketle çalışanlar kendilerini örgütüne bağlı hissettiği oranda başarı sağlayacak, sahip olduğu yetenekleri ve bilgiyi örgütüne yönlendirecektir. Örgütsel bağlılık için yapılan tanımlarda bazı farklılıklar olsa da ortak noktada birey ve örgüt ilişkisi yer almakta ve örgütün amaç ve değerlerine uygun hareket etmek, örgütün değerli bir üyesi olamaya gayret etmek ve ailenin üyesi gibi davranmak bu konuda önem arz etmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 3).

Örgütsel bağlılığın üç karakteristik unsuru olduğu ifade edilmektedir (Richards vd., 1994):

- Örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etmek ve bunlara karşı güçlü bir inanç duymak,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf etmek için gönüllü olmak,
- Örgüt üyeliğini sürdürmek konusunda güçlü bir istek duymak.



Örgütsel bağlılığın en önemli özelliklerinden biri çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmek konusunda güçlü bir istek duymasıdır. Örgütsel bağlılık konusu ile hem iş dünyasının hem de akademisyenlerin ilgilenmesinin ana nedeni örgütsel bağlılığın işgücü devir hızı, performans ve devamsızlık gibi önemli sonuçları olduğu öngörüsünden kaynaklanmaktadır (Cohen, 1991: 253; İnce ve Gül, 2005: 11). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal olmak üzere iki şekilde oluştuğu belirtilmektedir. Çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir neden geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirdiği ifade edilmiştir (Mowday vd., 1982; Çöl, 2004: 43).

Salancik (1997 :18), örgütsel bağlılığın oluşumuna etki eden dört faktör olduğu ifade etmiştir. Bu faktörler; görünürlük, açıklık, geriye döndüremezlik ve irade olarak sıralanmıştır. *Görünürlük*; çalışanların davranışlarının gözlenebilirliği, *açıklık* ise görünürlük özelliğinin yetersiz kalması durumunda davranışı yadsınamaz seviyeye getirilmesini belirtir. Davranışın kalıcı hale gelmesi *geriye döndüremezlik* ilkesi ile *irade* ilkesi ise çalışanların örgütte kalmasının kendi iradeleriyle örtüşmesi olarak ifade edilmiştir (Evren, 2017: 21).

Örgütsel bağlılık; duygusal (affective), devam (continuence) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç grupta ele alınmıştır (Meyer ve Allen, 1991: 67; Yavuz, 2009). Bu sınıflandırma, günümüzde bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda da temel alınmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44). *Duygusal bağlılık*, çalışanın örgütle özdeşleşmesi, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi neticesinde örgütsel amaç ve değerleri kabullenerek örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesidir. *Devam bağlılığı*, çalışanın örgütten elde ettiği kazanımları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği düşüncesiyle örgüt üyeliğini sürdürmesidir. *Normatif bağlılık*, çalışanın örgütte yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmasının bir neticesi olarak örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmesidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumu bulunurken, örgütsel faktörler arasında; örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret, takım çalışması, iletişim (Hoş ve Oksay, 2015: 3) ile işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi



değişkenler ve örgüt dışı faktörler olarak iş bulma, işsizlik oranı ile sosyo-kültürel düzey sayılabilir. Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir.

Yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılıkla örgütsel iletişim arasında ilişkinin olduğu ve teoriye uygun olarak doğrulandığı çalışma sonucu ortaya konulmuş ve örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörün yetersiz iletişim olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içinde çalışan personel ve üstler arasındaki yetersiz iletişimin zamanla örgütsel bağlılığı azaltabileceği ifade edilmiştir (Saltık vd., 2015: 57).

Örgütsel bağlılık açısından önemli bir faktör de çalışanların kendisini rahatlıkla ifade edebilmesidir. Nitekim çalışırken kendilerini rahatlıkla ifade etmelerine izin verilen çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık, bireysel performans ve diğerlerine yardım etme eğilimi sergilediği görülmüştür (Goffee ve Jones, 2013: 92). Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık, bireyin birlikte çalıştığı arkadaşlarından sağladığı doyumla da ilgilidir (Balay, 2000: 73). Dolayısıyla çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade etmesi, iş arkadaşları ile ilişkilerinden tatmin olması gerek iş yerinde gerek iş yeri dışında sosyal amaçlı olarak görüşmesi ile de yakından ilişkilidir. Diğer bir anlatımla gayri resmi ilişkilerin insanları birbirine bağlayıcı bir tarafı da vardır.

Örgütlerde işleyiş sadece resmi ilişkiler vasıtasıyla etkili ve verimli bir şekilde sağlanamaz. Sistemin işleyişinde gayri resmi ilişkiler ve bu ilişkiler esnasında kurulan gayri resmi iletişimin çok önemli bir payı vardır. Kurulan bu tür ilişki ve iletişim, çalışanlar arasında güvenin tesis edilmesini sağlar, resmi ilişkileri ve iletişimi destekler, eksiklikleri ve yanlış anlamaları düzeltir, önemli durumlarda daha çabuk karar almayı sağlar. Bunların yanında gayri resmi iletişim çalışanların sosyalleşme ihtiyaçlarını da karşıladığından örgüt yönetimleri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konular arasında yer almaktadır.

İnsan ilişkilerinin gelişiminin temelinde yer alan güven duygusu, bulunduğu toplumun bir parçası olan örgütlerin işleyişinde de önemli bir ağırlığa sahiptir.

Örgütlerin işleyişini sağlayan resmi ve gayri resmi ilişkiler ve iletişim, sistemin temel yapı taşları konumundadır.

Örgütsel bağlılık ve iletişim ilişkisinde güvenin önemli bir rol oynadığı değerlendirilmektedir (Hashim ve Tan, 2015:145). Çalışanlar iş ortamında resmi iletişimin dışında yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına güven duydukları ölçüde gayri resmi iletişim kurma istekleri artacaktır. Güven temeline dayalı olarak kurulacak samimi ilişkilerin kaynağında ise iletişim önemli bir etkidir. Örgüt içinde kurulacak samimi, yapıcı ve güçlü bir iletişim iklimi çalışanların iş ve örgütlerine bağlılık düzeylerini de artırabilir. Yapılan bir çalışmada bilgi teknolojileri hizmeti sunan örgütlerde müşterilerle kurulan ilişkilerde ve bu ilişkilerin geliştirilerek sürdürülmesinde güven temelli bağlılıkta iletişimin önemli bir rolü olduğu ifade edilmiştir (Jungi vd., 2012: 459).

Örgütsel bağlılık ve iletişim üzerine yapılan bir araştırma sonucuna göre örgütsel bağlılık ile iletişim tatmini arasında bir ilişki olduğu ve örgütlerdeki iletişim ikliminin normatif bağlılığı tahmin edebildiği sonucuna ulaşılmıştır (Bray ve Williams, 2017: 487).

Bu kapsamda araştırma hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir:

H<sub>1</sub>: Kendilerine göre **üst pozisyonda** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcıların örgütsel bağlılığı ile sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcıların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2</sub>: Kendilerine göre **ast pozisyonda** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcıların örgütsel bağlılığı ile sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcıların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3</sub>: Kendilerine göre **benzer pozisyonda** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcıların örgütsel bağlılığı ile sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcıların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: **Kurum dışından** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcıların örgütsel bağlılığı ile sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcıların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır.

H5: Kendilerine göre **üst, ast ve benzer pozisyonda** olanlar ile **kurum dışından** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcıların örgütsel bağlılığı ile sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcıların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir fark vardır.

H6: Katılımcıların kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte katılımcıların **görev yaptığı departmanın** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6a: Katılımcıların kendilerine göre **üst** pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların **görev yaptığı departmanın** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6b: Katılımcıların kendilerine göre **ast** pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların **görev yaptığı departmanın** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6c: Katılımcıların kendileri ile **benzer** pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların **görev yaptığı departmanın** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6d: Katılımcıların **kurum dışından** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların **görev yaptığı departmanın** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6e: Katılımcıların kurum içinden ve kurum dışından olan kişilerle (hem kendilerine göre üst hem ast, hem benzer pozisyonda olanlar ile hem de kurum dışından olan kişilerin tümüyle görüşmesi) hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte katılımcıların **görev yaptığı departmanın** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların kendilerine göre **üst, ast ve benzer pozisyonda** olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte çalıştığı **sektörün** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7a</sub>: Katılımcıların kendilerine göre **üst** pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların çalıştığı **sektörün** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7b</sub>: Katılımcıların kendilerine göre **ast** pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların çalıştığı **sektörün** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7c</sub>: Katılımcıların kendileri ile **benzer pozisyonda** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların çalıştığı **sektörün** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7d</sub>: Katılımcıların **kurum dışından** olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile katılımcıların çalıştığı **sektörün** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7e</sub>: Katılımcıların **kurum içinden ve kurum dışından** olan kişilerle (hem kendilerine göre üst hem ast hem benzer pozisyonda olanlar ile hem de kurum dışından olan kişilerin tümüyle görüşmesi) hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte katılımcıların çalıştığı **sektörün** örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. Yöntem

Araştırma, Kahramanmaraş ilinde ikamet eden kamuda ve özel sektörde faaliyet gösteren toplam 405 çalışandan oluşan kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Bu tekniğin pilot araştırma ve ölçek geliştirme-uyarlama çalışmalarının ilk aşamalarında kullanılabileceği ifade edilmektedir. Bu çalışma da gayri resmi iletişim ve örgütsel bağlılık konusunda bir ilk olma özelliğini taşımaktadır. Verilerin toplanmasında demografik bilgilerin yer aldığı bölüm ile Alen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen, örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş dereceli Likert tarzı bir ölçektir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Tamamen katılıyorum). Bu ölçekte sorular; “Kariyerimin geri kalan kısmını bu

şirkette/kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.”, “Şu anda bu şirkette/kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de”, “Benim için daha avantajlı olsa bile şu an bu şirketi/kurumu terk etmenin doğru bir hareket olmadığını düşünüyorum.” şeklindedir. Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesinde güvenilirlik analizi ve faktör analizinden yararlanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.851 olarak tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizinde örgütsel bağlılık ölçeği literatüre uygun şekilde 3 faktör altında toplanmıştır (KMO= .875;  $p<.01$ ). Ölçek, duygusal bağlılık için 6, devam bağlılığı için 7, minnet bağlılığı için 5 olmak üzere 18 ifadeden oluşmaktadır.

Katılımcıların gayri resmi iletişim kanallarını kullanıp kullanmadıklarını belirlemek amacıyla; çalışanların kendi işini yapabilmesi için iş yerinde resmi iletişim kurduğu kendisine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olan ve örgüt dışından kişilerle aynı zamanda sosyal amaçlı da görüşüp görüşmediği sorulmuştur. Bu kapsamda kendisinin üstü, astı ve kendisi ile benzer pozisyonunda olan hiç kimseyle sosyal amaçlı görüşmediğini ifade eden katılımcılar, “iş arkadaşları ile sosyal amaçlı görüşmeyenler” olarak belirlenmiş ve bu kişilerin gayri resmi iletişim kanallarını kullanmadığı değerlendirilmiştir. Bu pozisyonlardan herhangi biri ile sosyal amaçlı görüştüğünü ifade eden katılımcılar ise “iş arkadaşları ile sosyal amaçlı görüşenler” olarak belirlenmiş ve bu kişilerin gayri resmi iletişim kanallarını kullandığı değerlendirilmiştir. Bu gruplar arasında fark olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Katılımcıların kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte görev yaptığı departmanın ve çalıştığı sektörün de örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığı iki yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırmaya katılanların %23 (n= 93)'ü kadın, %77 (n= 312)'si erkek, %49,1 (n= 199)'u evlidir.

%8,6 (n= 35)'i ortaokul, %13,6 (n= 55)'i lise, %12,6 (n= 51)'i ön lisans, %51,9 (n= 210)'u lisans, %13,3 (n= 54)'ü yüksek lisans mezunudur. %28,3 (n= 115)'i 18-25, %26,6 (n= 108)'i 26-32, %29,6 (n= 120)'si 33-41, %15,3 (n= 62)'si 42 ve üstü yaş grubundandır. %42,9 (n= 174)'ü 3 yıldan az, %11,8 (n=48)'i 4-6 yıl, %9,3 (n= 38) 7-9 yıl, %17,2 (n= 70)'i 10-14 yıl, %8,8 (n= 36)'i 15-19 yıl, %9,6 (n= 39)'sı 20 yıl ve üstü iş deneyimine sahiptir.

Katılımcıların %65,4 (n= 265)'i özel sektörde, %34,6 (n= 140)'ı kamuda; %13,5 (n= 55)'i insan kaynakları, %11,1 (n= 45)'i üretim, %9,6 (n= 39)'u pazarlama, %6,6 (n= 27)'si muhasebe-finansman, %3,7 (n= 15)'i satın alma, %4,9 (n= 20)'si halkla ilişkiler, %4,4 (n= 18)'i ARGE, %4,6 (n= 19)'u bilgi işlem departmanında, %41,2 (n= 167)'si bu departmanlar dışındaki diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Araştırma kapsamındaki gayri resmi iletişim durumunu belirlemek amacıyla; katılımcıların kendi işini yapabilmesi için iş yerinde resmi iletişim kurduğu kendisine göre üst, ast, benzer pozisyonda olan ve kurum dışından ortalama kaç kişi ile görüştüğü ve bu kişilerden kaçını aynı zamanda sosyal amaçlı da görüştüğü sorulmuştur.

Katılımcıların kendi işlerini yapabilmek için kendilerine göre üst pozisyonda olan ortalama 5,89 kişi (6 Kişi) ile iletişim kurduğu, bu kişilerden ortalama 1,97'si (2 Kişi) ile aynı zamanda sosyal amaçlı görüştüğü; kendi işlerini yapabilmek için kendilerine göre ast pozisyonda olan ortalama 14,37 kişi (15 Kişi) ile iletişim kurduğu, bu kişilerden ortalama 4,53'ü (5 Kişi) ile aynı zamanda sosyal amaçlı görüştüğü; kendi işlerini yapabilmek için kendilerine göre benzer pozisyonda olan ortalama 9,96 kişi (10 Kişi) ile iletişim kurduğu, bu kişilerden ortalama 1,97'si (2 Kişi) ile aynı zamanda sosyal amaçlı görüştüğü; kendi işlerini yapabilmek için kurum dışından ortalama 27,17 kişi (28 Kişi) ile iletişim kurduğu, bu kişilerden ortalama 7,39'u (8 Kişi) ile aynı zamanda sosyal amaçlı görüştüğü tespit edilmiştir.

Katılımcıların kendilerine göre üst, ast, benzer pozisyonda olan ve kurum dışından olan kişilerle hem işinin gereği hem de sosyal amaçlı görüşmeler ile sadece işinin gereği olarak görüşmelerin (sosyal amaçlı görüşmeyenlerin) örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile test edilmiştir. Buna göre kendilerine göre üst pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal

amaçlı görüşen katılımcılar (n= 266) ile sadece işin gereği olarak görüşen, sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcılar (n= 139) arasında anlamlı bir farklılık vardır (t= 3,870; p<.01). Bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Bağımsız Örneklem için t Testi Sonuçları**

Üst pozisyondaki kişilerle gayri resmi iletişim	N	Ort.	s.s.	s.d.	t	P
Sosyal olarak görüşmeyen/Resmi iletişim kuran	139	3,0428	,596	403	3,870	,000
Sosyal olarak da görüşen/Gayri resmi iletişim kuran	266	3,2874	,607			

Kendilerine göre üst pozisyonda olan kişilerle hem işin gereği hem de sosyal amaçlı görüşen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalaması (ort.= 3,2874), sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalamasından (ort= 3,0428) daha yüksektir. Bu sonuç, kendilerine göre üst pozisyonda olan kişilerle hem işin gereği hem de sosyal amaçlı görüşen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının, sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığından daha fazla olduğunu göstermektedir. **H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.**

Kendilerine göre ast pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcılar (n= 264) ile sadece işin gereği olarak görüşen, sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcılar (n= 141) arasında anlamlı bir farklılık vardır (t= 3,761; p<.01). Bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Bağımsız Örneklem için t Testi Sonuçları**

Ast pozisyondaki kişilerle gayri resmi iletişim	N	Ort.	s.s.	s.d.	t	P
Sosyal olarak görüşmeyen/Resmi iletişim kuran	141	3,0489	,629	403	3,761	,000
Sosyal olarak da görüşen/Gayri resmi iletişim kuran	264	3,2860	,590			

Kendilerine göre ast pozisyonda olan kişilerle hem işin gereği hem de sosyal amaçlı görüşen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalaması (ort.= 3,2860), sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalamasından (ort= 3,0489) daha yüksektir. Bu sonuç, kendilerine göre ast pozisyonda olan kişilerle hem işin gereği hem de sosyal amaçlı görüşen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının, sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı



görüşmeyen/iletişim kurmayan katılımcıların örgütsel bağlılığından daha fazla olduğunu göstermektedir. **H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.**

Kendilerine göre benzer pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcılar (n= 321) ile sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcılar (n= 84) arasında anlamlı bir farklılık yoktur ( $t = .760$ ;  $p > .05$ ). Bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. **H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.**

**Tablo 3. Bağımsız Örneklem için t Testi Sonuçları**

Benzer pozisyondaki kişilerle gayri resmi iletişim	N	Ort.	s.s.	s.d.	t	P
Sosyal olarak görüşmeyen/Resmi iletişim kuran	84	3,1581	,549	403	,760	,448
Sosyal olarak da görüşen/Gayri resmi iletişim kuran	321	3,2153	,630			

Kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcılar (n= 203) ile sadece işin gereği olarak görüşen, sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcılar (n= 202) arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $t = 3,020$ ;  $p < .05$ ). Bağımsız örneklem için t testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4. Bağımsız Örneklem için t Testi Sonuçları**

Kurum dışındaki kişilerle gayri resmi iletişim	N	Ort.	s.s.	s.d.	t	P
Sosyal olarak görüşmeyen/Resmi iletişim kuran	202	3,1119	,578	403	3,020	,003
Sosyal olarak da görüşen/Gayri resmi iletişim kuran	203	3,2945	,636			

Kurum dışından olan kişilerle hem işin gereği hem de sosyal amaçlı görüşen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalaması (ort.= 3,2945), sadece işin gereği olarak görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen/iletişim kurmayan katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalamasından (ort= 3,1119) daha yüksektir. Bu sonuç, kurum dışından olan kişilerle hem işin gereği hem de sosyal amaçlı görüşen/iletişim kuran katılımcıların örgütsel bağlılığının, sadece işin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen/iletişim kurmayan katılımcıların örgütsel bağlılığından daha fazla olduğunu göstermektedir. **H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.**

Kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcılar (n= 131) ile sadece işin gereği olarak görüşen, sosyal amaçlı görüşmeyen katılımcılar (n= 274) arasında anlamlı bir farklılık vardır (t= 3,964; p<.01). Bağımsız örneklemeler için t testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5. Bağımsız Örneklemeler için t Testi Sonuçları**

Tüm aktörlerle gayri resmi iletişim	N	Ort.	s.s.	s.d.	t	P
Sosyal olarak görüşmeyen/Resmi iletişim kuran	274	3,1212	,607	403	3,964	,000
Sosyal olarak da görüşen/Gayri resmi iletişim kuran	131	3,3753	,593			

Kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalaması (ort.= 3,3753), sadece işinin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen/iletişim kurmayan katılımcıların örgütsel bağlılığının ortalamasından (ort= 3,1212) daha yüksektir. Bu sonuç, kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşen katılımcıların örgütsel bağlılığının, sadece işinin gereği olarak bu kişilerle görüşen fakat sosyal amaçlı görüşmeyen/iletişim kurmayan katılımcıların örgütsel bağlılığından daha fazla olduğunu göstermektedir. **H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir.**

Katılımcıların kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte görev yaptığı departmanın da örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacı ile bağımsız örneklemeler için iki faktörlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle sosyal amaçlı görüşme durumunun her biri için ayrı ayrı hesaplama yapılmıştır (H<sub>6a</sub>, H<sub>6b</sub>, H<sub>6c</sub>, H<sub>6d</sub>, H<sub>6e</sub>). Yapılan hesaplamalar Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Üst Pozisyondakilerle Gayri Resmi İletişim İle Görev Yaptığı Departmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Departman	3,972	8	,496	1,381	,203
Üst pozisyon (Resmi ve Gayri resmi)	1,418	1	1,418	3,945	,048
Departman * Üst pozisyon (*R ve GR)	2,176	8	,272	,756	,642
Hata	139,152	387	,360		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Katılımcıların kendilerine göre üst pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte görev yaptığı departmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 6’da görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(8-387)} = .75$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{6a}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 7. Ast Pozisyondakilerle Gayri Resmi İletişim İle Görev Yaptığı Departmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Departman	6,147	8	,768	2,155	,030
Ast pozisyon (Resmi ve Gayri resmi)	1,290	1	1,290	3,618	,058
Departman * Ast pozisyon (*R ve GR)	3,490	8	,436	1,223	,284
Hata	137,995	387	,357		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Kendilerine göre ast pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte görev yaptığı departmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 7’de görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(8-387)} = 1,22$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{6b}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 8. Benzer Pozisyondakilerle Gayri Resmi İletişim İle Görev Yaptığı Departmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Departman	4,071	8	,509	1,371	,207
Benzer pozisyon (Resmi ve Gayri resmi)	,196	1	,196	,528	,468
Departman * Benzer pozisyon (*R ve GR)	2,084	8	,260	,702	,690
Hata	143,615	387	,371		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Kendilerine göre benzer pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte görev yaptığı departmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 8’de görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(8-387)} = .702$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{6c}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 9. Kurum Dışındakilerle Gayri Resmi İletişim İle Görev Yaptığı Departmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Departman	5,812	8	,726	2,019	,043
Kurum dışı (Resmi ve Gayri resmi)	,816	1	,816	2,267	,133
Departman * Kurum dışı (*R ve GR)	3,901	8	,488	1,355	,215
Hata	139,248	387	,360		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte görev yaptığı departmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 9’da görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(8-387)} = 1,35$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{6d}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 10. Üst, Ast ve Benzer Pozisyonda Olanlar İle Kurum Dışından Olan Kişilerle Gayri Resmi İletişim İle Görev Yaptığı Departmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Departman	4,623	8	,578	1,633	,114
Üst, Ast, Benzer, Kurum Dışı (Resmi ve Gayri resmi)	1,860	1	1,860	5,258	,022
Departman*Ast, Üst, Benzer, Kurum dışı (*R ve GR)	4,265	8	,533	1,507	,153
Hata	136,908	387	,354		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Yine üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte görev yaptığı departmanın örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 10’da görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(8-387)} = 1,50$ ;  $p > .05$ ) tespit edilmiştir. ( $H_{6e}$  hipotezi reddedilmiştir). Yapılan

bu hesaplamaların neticesinde  $H_{6a}$ ,  $H_{6b}$ ,  $H_{6c}$ ,  $H_{6d}$  ve  $H_{6e}$  sonuçlarına dayanılarak  **$H_6$  hipotezi reddedilmiştir.**

Katılımcıların kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte çalıştığı sektörün (Kamu / özel) de örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacı ile bağımsız örneklem için iki faktörlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle sosyal amaçlı görüşme durumunun her biri için ayrı ayrı hesaplama yapılmıştır ( $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$ ,  $H_{7e}$ ). Yapılan hesaplamalar Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 11. Üst Pozisyondakilerle Gayri Resmi İletişim İle Çalıştığı Sektörün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Sektör	,020	1	,020	,055	,815
Üst pozisyon (Resmi ve Gayri resmi)	5,355	1	5,355	14,628	,000
Sektör * Üst pozisyon (+R ve GR)	,180	1	,180	,491	,484
Hata	146,789	401	,366		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Katılımcıların kendilerine göre üst pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte çalıştığı sektörün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 11'de görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(1-401)} = .491$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{7a}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 12. Ast Pozisyondakilerle Gayri Resmi İletişim İle Çalıştığı Sektörün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Sektör	,147	1	,147	,400	,527
Ast pozisyon (Resmi ve Gayri resmi)	5,361	1	5,361	14,648	,000
Sektör * Ast pozisyon (+R ve GR)	,441	1	,441	1,204	,273
Hata	146,770	401	,366		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Kendilerine göre ast pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte çalıştığı sektörün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 12’de görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(1-401)} = 1,204$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{7b}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 13. Benzer Pozisyonrakilerle Gayri Resmi İletişim İle Çalıştığı Sektörün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Sektör	,108	1	,108	,284	,594
Benzer pozisyon (Resmi ve Gayri resmi)	,150	1	,150	,395	,530
Sektör * Benzer pozisyon (*R ve GR)	,035	1	,035	,093	,761
Hata	151,871	401	,379		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Kendilerine göre benzer pozisyonda olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte çalıştığı sektörün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 13’de görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(1-401)} = .093$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{7c}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 14. Kurum Dışındakilerle Gayri Resmi İletişim İle Çalıştığı Sektörün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Sektör	,147	1	,147	,398	,528
Kurum dışı (Resmi ve Gayri resmi)	2,093	1	2,093	5,657	,018
Sektör * Kurum dışı (*R ve GR)	,613	1	,613	1,658	,199
Hata	148,340	401	,370		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Kendilerine göre kurum dışında olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte çalıştığı sektörün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 14’te görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(1-401)} = 1,658$ ;  $p > .05$ ) ( $H_{7d}$  hipotezi reddedilmiştir);

**Tablo 15. Üst, Ast Ve Benzer Pozisyonda Olanlar İle Kurum Dışından Olan Kişilerle Gayri Resmi İletişim İle Çalıştığı Sektörün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileşim Etkisi**

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	(p)
Sektör	,014	1	,014	,0358	,846
Üst, Ast, Benzer, Kurum Dışı (Resmi ve Gayri resmi)	4,489	1	4,489	12,272	,001
Sektör * Üst, Ast, Benzer, Kurum Dışı (*R ve GR)	,003	1	,003	,007	,933
Hata	146,685	401	,366		
Toplam	152,434	404			

\*R: Resmi; GR: Gayri Resmi

Kendilerine göre üst, ast ve benzer pozisyonda olanlar ile kurum dışından olan kişilerle hem iş gereği hem de sosyal amaçlı görüşme durumu ile birlikte çalıştığı sektörün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin Tablo 15'te görüldüğü üzere anlamlı olmadığı ( $F_{(1-401)} = .007$ ;  $p > .05$ ) tespit edilmiştir.  $H_{7e}$  hipotezi reddedilmiştir. Yapılan bu hesaplamaların neticesinde  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$  ve  $H_{7e}$  sonuçlarına dayanılarak  **$H_7$  hipotezi reddedilmiştir.**

## 5. Sonuç

Bir örgüt, birbiri ile iletişim kuran insanlar olduğunda var olur. İletişimde en iyi olan örgütler, çalışanların birbiri ile olan iletişimini teşvik eden örgütlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 345). İletişim, örgütte görevin icrası için gerekli emir ve talimatların iletilmesi ve yeni bilgilerin örgüte kazandırılması için gereklidir. Bu süreç örgütün resmi iletişim kanalları ile sağlanır. Örgütsel faaliyetlerin icrası için gerekli olan resmi iletişim bazen çalışanların beklentisini karşılama konusunda yetersiz kalır. Örgütte gerçekleştirilen büyük değişimlerin, reddedilmenin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Bu durumda resmi olmayan iletişim devreye girer. Fısıltı gazetesi olarak da adlandırılan gayri resmi iletişim, insanların sosyalleşme ihtiyacını karşılar.

Örgüt içi sosyal ilişkilerin gelişmesi için dürüstlük, tutarlılık, açıklık önemlidir. Bunlar kadar önemli olan diğer bir konu da iletişimdir (Demirel, 2008; 192). Nitekim yapılan bir araştırma çalışanların %64'ünün yönetimin çoğunlukla yalan söylediğine inandığını ortaya koymuştur (Larkin ve Larkin, 1996). Çöllü ve Summak (2010) ise



yaptığı araştırma ile etkin bir iletişim sisteminin, çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, yönetici verdiği kararın nedenini astlarına açıkladığı takdirde, astların bu karara, kararın nedeninin açıklanmadığı astlara nazaran, iki kat daha fazla bağlı olduğu ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 345). Dolayısıyla etkin bir iletişim için çalışanlar arasında güvenin ve içtenliğin geliştirilmesi gerekir. Çalışanların birbirinden şüphelenmesi durumunda, örgütün başarılı olması mümkün değildir.

Araştırmanın yapılmasının nedeni hem örgüt içinde hem de örgüt dışında farklı hiyerarşik kademelerde bulunan kişilerle kurulan sosyal ilişkilerin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Yapılan bu çalışmada gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile bu etkinin kamu veya özel sektörde çalışıp çalışmamaya ve örgütteki departmanlara göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Böyle bir yaklaşım bu araştırmayı öncü bir çalışma yapmaktadır. Çünkü ast-üst ilişkisinin var olduğu diyaloglarda, üstün ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi örtük olarak bilinir. Onaylanma insanlar üzerinde olumlu bir etki bırakır. Astların amirlerinin kararlarını onaylama eğilimleri vardır. İnsanların hoşlanmadıkları şeylerin üstesinden gelmesi, hoşlanmadıkları şeylerin tartışılmasına bağlıdır. Dolayısıyla astların kendi amirleri dışında örgüt içinde kendilerine göre üst pozisyonda bulunan, amirlerin de kendisine bağlı astların dışında örgüt içinde diğer departmanlarda bulunan astları ile ilişkisi farklıdır. Hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanların örgüt dışından olan kişilerle ilişkisi de kendi örgütünde çalışanlarla olan ilişkisinden farklıdır.

Araştırma neticesinde; çalışanların kendilerine göre üst ve kendilerine göre ast pozisyonda bulunan kişilerle işin gereği dışında sosyal amaçlı görüşmesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, ancak kendileri ile benzer pozisyonda bulunan kişilerle sosyal amaçlı görüşmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ayrıca çalışanların diğer örgütlerde çalışan kişilerle sosyal amaçlı görüşmesi ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmada ayrıca, gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılığı etkilemesinde çalışılan sektör ve departmanın bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, çalışanların kamu veya özel sektörde olup olmamaları veya farklı

departmanlarda görev yapmalarının, gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılığı etkilemesinde bir rol oynamadığı belirlenmiştir.

Çalışanların örgütte kendilerine göre ast ve üst pozisyonda bulunan kişilerle ilişkilerinin örgütsel bağlılık açısından anlamlı bulunması, yetersiz resmi iletişimden kaynaklanan bilgi eksikliğinin giderilmesi, kendini daha kolay ifade edebilme, onaylanma, bir grubun üyesi olma, problemleri daha kolay çözme, özelini paylaşma gibi konulardan kaynaklandığı söylenebilir. Çalışanların kendileri ile benzer pozisyonda olanlarla ilişkisinin örgütsel bağlılık açısından anlamlı bulunmaması ise bu kişilerin arasındaki rekabetten, birbirlerine karşı samimi olmamaktan kaynaklanabilir. Örgüt dışında olan ve diğer örgütlerde çalışanlarla kurulan ilişkilerin örgütsel bağlılığı artırmasının nedeni de çalışanın örgütten ayrılması durumunda örgütteki pozisyonundan dolayı kurduğu ilişkileri kaybetme korkusu olabilir.

Her ne kadar gayri resmi iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olsa da bu husus resmi iletişim kanallarının önemini ortadan kaldırmaz. Bilginin doğru ve zamanında aktarılması, belirsizliğin ortadan kaldırılması, örgütsel değişimin çalışanlarla paylaşılması, sorunların astlar tarafından üstlerine iletilmesi esnasında içtenliğin sağlanması, güç bir durumda astın amirinin yanında olacağını bilmesi gerekir. Bu durumda çalışanların sosyal ilişkileri dedikodu olmaktan çıkar, gerçek bir dostluğa dönüşür.

Yapılan bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırmanın boyamsal olmaması, kolayda örneklem seçimi ile verilerin toplanması, belirli bir coğrafi bölgede yapılması kısıtlardan bazılarıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörlerde, değişik zaman ve bölgelerde yapılması durumunda bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalarda, gayri resmi iletişim ile ilgili kullanılan ifadeler geliştirilebilir.

#### **KAYNAKÇA**

AHMADOV, Fariz; MUSTAFAYEVA, Lale; ERSOY, Sevdije (2008). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde İzlediği Stratejiler (Sakarya Sanayi Bölgesi Örneği), VII. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, s. 139-146.

- BALAY, Refik (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- BRAY, Nathaniel J.; WILLIAMS, Laine (2017). Aquantitive study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master's institution in the United States, *Journal of Higher Education Policy & Management*, 39(5), s.487-502.
- COHEN, Aaron (1991). "Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 64, s. 253-268.
- ÇÖL, Güner (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), s. 40-60.
- ÇÖLLÜ, Fazıl; SUMMAK, Erhan (2010). "Örgütsel iletişim Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya'da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(2), s. 273-288.
- DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne; SHAPIRO, Jeremy (2010). Yetenek Analizleri Üzerinden Rekabet Etmek, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, s. 190-202.
- DOĞAN, Selen; KILIÇ, Selçuk (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, s. 37-61.
- DEMİREL, Yavuz (2008). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), s.179-194.
- DEMİREL, Yavuz (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s. 115-132.
- ESMER, Yavuz; YÜKSEL, Muhammet (2017). "İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve" *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:62, s.258-272.

- EVREN, Zeki (2017). Örgütsel Bağlılık ve Mağazacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Denizli.
- GENÇ, Nurullah (2003). Başarı Bedel İster, İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- GENÇ, Nurullah (2004). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GOFFEE, Rob; GARETH, Jones (2013). “Dünyanın En İyi İşyerini Yaratmak”, Harvard Business Review Türkiye, Mayıs Sayısı, s. 91-98.
- GÖKSU, Tutgut (2007). Örgütsel Davranış. (Editör), Salih Güney. Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayıncılık, s. 182-197.
- HASHİM, Kamarul Faizal; TAN, Felix B. (2015). “The Mediating Role of Trust and Commitment on Members2 Continuous knowledge Sharing Intention: A Commitment-trust Theory Perspective”, International Journal of Information Management, 35(2), s.145-151.
- HOŞ, Canan; OKSAY, Aygen (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 20(4), s.1-24.
- İNCE, Mehmet; GÜL, Hasan (2005). Örgütsel Bağlılık, Ankara: Çizgi Yayıncılık.
- JUNGI, Park; JUNGWOO, Lee; HYEJUNG, Lee; DUANE, Truex (2012).” Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services”, International Journal of Information Management, 32(5), s.459-468.
- KOÇEL, Tamer (2014). İşletme Yönetimi, Genişletilmiş 15.b., İstanbul: Beta Yayıncılık.
- LARKIN, T.J.; LARKIN, Sandar (1996). “Reaching and Changing Frontline Employees”, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1996/05/reaching-and-changing-frontline-employees> (Erişim Tarihi: 26.08.2018).
- McSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von (2016). Örgütsel Davranış, Çev. Ed.: Ayşe Günsel ve Serdar Bozkurt, Ankara: Nobel.

- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1 (1), s. 61-89.
- MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- MURRAY, Kevin (2014). *Liderlik ve İletişim*, Çev.: Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- RICHARDS, Beverly; O'BRIEN, Terrance; AKROYD, Duane (1994). “Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards”, <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v32n1/Richards.html>, Erişim Tarihi: 01.12.2013.
- ROBBINS Stephen P.; JUDGE, Timothy A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Çev.Ed.: İnci Erdem, Nobel, Ankara.
- SALTIK, Beril, ÜNSAR, Agah Sinan, OĞUZHAN, Adil. (2015). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması” *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52(6), s. 47-58.
- SÖKMEN, Alptekin (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TEVRÜZ, Suna, ERDEM, İnci ve BOZKURT, Tülay (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- VURAL, Beril Akıncı (2007). *Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- YAVUZ, Şenol (2009). *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- YÜKSEL, Haluk (1988). *İletişim Biliminin Temelleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.