

**T.C.**  
**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM**  
**ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN**  
**ARTIRILMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN**  
**ÖNEMİ: TUSAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Hüseyin KAYIR**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Muharrem ÇETİN**


**Ankara - 2008**

## ONAY SAYFASI

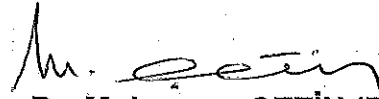
Hüseyin KAYIR tarafından hazırlanan " Örgütsel Bağlılığın Artırılmasında Halkla İlişkilerin Önemi: TUSAŞ" başlıklı bu çalışma, 18 Kasım 2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



**Prof. Dr. Yüksel AKKAYA (Başkan)**



**Doç. Dr. Gamze Yücesan ÖZDEMİR**



**Yrd. Doç. Dr. Muharrem ÇETİN (Danışman)**

## ÖNSÖZ

Çalışmanın bütün aşamasında beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen sayın hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Muharrem ÇETİN'e, fikir ve görüşleriyle bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Mehmet KÜÇÜKKURT'a, anket sorularını yanıtlayan tüm katılımcılara ve yardımını ve sabrını eksik etmeyen sevgili eşime sonsuz teşekkür ederim.

Hüseyin KAYIR

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE HALKLA İLİŞKİLER

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	5
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	5
1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	8
1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları.....	10
1.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	10
1.3.2. Kanter'in Sınıflandırması.....	11
1.3.3. Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması .....	12
1.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	14
1.3.5. Meyer ve Allen'in Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	15
1.3.5.1. Duygusal Bağlılık.....	16
1.3.5.2. Devam Bağlılığı.....	18
1.3.5.3. Normatif Bağlılık.....	20
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	23
1.4.1. İşgörenler Açısından Sonuçları.....	25
1.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	29

2. HALKLA İLİŞKİLER.....	32
2.1. İç Halkla İlişkiler Kavramı.....	32
2.2. İç Halkla İlişkilerin Amaçları.....	34
2.3. İç Halkla İlişkilerde Hedef Kitle.....	38
2.3.1. Çalışanlar.....	39
2.3.2. Ortaklar.....	41
2.3.3. Sendikalar.....	41
2.4. İç Halkla İlişkilerde Kullanılan Araç ve Yöntemler.....	42
2.4.1. Kuruluş Yayını.....	42
2.4.2. Duyuru Panoları.....	44
2.4.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları.....	45
2.4.4. Telefonla Bilgilendirme Programı.....	47
2.4.5. Yüz yüze İletişim.....	48
2.4.6. Toplantılar.....	49
2.4.7. Dilek ve Öneri Kutuları.....	50
2.4.8. Personelle İlişki Büroları.....	50
2.4.9. İtranet.....	51
2.4.10. İnternet.....	51

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN UNSURLAR

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	53
1.1. Örgütsel İletişim Kavramı.....	53
1.2. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaçları.....	56
1.3. Biçimsel İletişim.....	59
1.3.1. Dikey İletişim.....	61

1.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim.....	63
1.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim.....	65
1.3.2. Yatay İletişim.....	67
1.3.3. Çapraz İletişim.....	69
1.4. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim.....	71
<b>2. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON.....</b>	<b>73</b>
2.1. Örgütlerde Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	73
2.2. Motivasyon Teorileri.....	76
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	76
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	77
2.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	82
2.2.2. Süreç Teorileri.....	84
2.2.2.1. Vrom'un Beklenti Teorisi.....	85
2.2.2.2. S-R Davranış Yaklaşımı .....	87
2.3. Örgütsel Motivasyonda Özendiriciler.....	88
2.3.1. Ücret.....	90
2.3.2. Ödül (Takdir Edilme).....	94
2.3.3. Yükselme.....	97
2.3.4. Yönetime Katılma.....	98
<b>3. YÖNETİM TARZI.....</b>	<b>105</b>
3.1. Otokratik (Merkezi) Yönetim Tarzı.....	107
3.2. Demokratik (Katılımcı) Yönetim Tarzı.....	109

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARTIRILMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİNE YÖNELİK TÜRK HAVACILIK VE UZAY SANAYİ A.Ş. (TUSAŞ)'DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN İŞLETMEYE YÖNELİK TANITICI BİLGİ..	112
2. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI.....	114
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	115
2.2. Araştırmanın Kapsamı.....	116
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	116
3.1. Araştırmanın Modeli.....	117
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	117
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarının Tanıtılması .....	118
3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları.....	120
3.4.1. Temel Hipotezler.....	121
3.4.2. Alt Hipotezler.....	121
3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	122
3.5. Veri Analizi.....	123
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	125
4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenler İle İlgili Genel Bilgiler .....	125
4.2. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	130
4.3. Korelasyon Analizlerine Yönelik Bulgular.....	131
4.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Kişisel Faktörler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	131

4.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular .....	132
4.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	134
4.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	136
4.4. Regresyon Analizlerine Yönelik Bulgular.....	138
4.4.1. Örgütsel Bağlılığın Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	138
4.4.2. Duygusal Bağlılığın Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	140
4.4.3. Devam Bağlılığının Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	141
4.4.4. Normatif Bağlılığın Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	143
4.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerinin Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular.....	144
<b>SONUÇ.....</b>	<b>147</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>151</b>
<b>EK-1: TUSAŞ Organizasyon Şeması.....</b>	<b>162</b>
<b>EK-2: Anket Formu.....</b>	<b>163</b>
<b>Özet.....</b>	<b>167</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>169</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Gdlemeyi Sağlayan Araç ve Teknikler.....	89
Tablo 2. Motivasyon Araçları, rgtsel İletişim ve Yönetim Tarzına İlişkin Faktör Değişkenleri.....	119
Tablo 3. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	125
Tablo 4. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	125
Tablo 5. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	126
Tablo 6. Çalışanların ğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	126
Tablo 7. Çalışanların Kurumda alışma Süresine Göre Dağılımı.....	127
Tablo 8. Çalışanların Mesleğindeki Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	127
Tablo 9. Çalışanların Aldıkları cretlere Göre Dağılımı.....	128
Tablo 10. Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı.....	128
Tablo 11. TUSAŞ'da alışanların Demografik zelliklerine Göre Dağılımı....	129
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları.....	130
Tablo 13. Kişisel Faktör Değişkenleri ile rgtsel Bağlılık ve Bileşenleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle rgtsel İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 17. Örgütsel Bağlılığa İlişkin oklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 18. Duygusal Bağlılığa İlişkin oklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 19. Devam Bağlılığına İlişkin oklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 20. Normatif Bağlılığa İlişkin oklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	143

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	145
Tablo 22. Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine Göre Önem Sıralamaları.....	146

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	15
---	----

## GİRİŞ

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla nitelikli insana gereksinim duyulmakta ve işletmeler için etkin olma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin bu etkinliği sağlayabilmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan birisi, mensubu olduğu örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara sahip olmalarıdır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba gösterip özveride bulunmakta ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadırlar. Doğal olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların oluşturduğu örgütün verimi ve başarısı da yüksek olmaktadır.

Önemli kurum fonksiyonlarından biri olan halkla ilişkiler, örgüt ve onun hedef kitlesi arasında karşılıklı anlayış, işbirliği ve güvenin sağlanması ve örgütsel amaçların başarılması için örgüt içindeki ve dışındaki tüm planlı iletişim çabalarını içermektedir. Halkla ilişkiler çalışanları, örgütün dış çevresiyle olan iletişiminden sorumlu olduğu kadar işgörenler arasındaki iletişim ve ilişkilerin olumlu yönde ilerlemesinden de sorumludurlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, halkla ilişkiler uzmanları için, örgütün dış hedef kitlesi kadar, iç hedef kitlesinin en önemli unsuru olan çalışanları da önemli bir hedef kitledir. Günümüzde halkla ilişkiler uzmanlarının sorumluluğu ise; planlanmış faaliyetlerle çift yönlü etkin bir iletişim süreci başlatarak, çalışanların ilişkilerindeki tatmin düzeyini yükseltmek ve örgüt içindeki güven ortamını geliştirmektir (Becerikli, 2000:73).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından çalışanların güvenini ve desteğini kazanmaları büyük önem taşımakta bu güveni kazanmada ise yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla

yöneticiler, örgütsel başarıya etki eden bu güven ortamının oluşturulması için günlük faaliyetlerinin büyük kısmını iletişim etkinliklerine ayırmak durumundadırlar.

Çalışanların yönetim politikasını anlayabilmeleri, uygulamaları ve yapılan faaliyetleri izleyebilmeleri ve sistem içinde aksayan yönler hakkında yönetim kademelerine görüşlerini iletebilmeleri için çift yönlü etkin bir iletişim sisteminin kurulması büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, kurulacak olan bu örgütsel iletişim sistemiyle zamanında ve doğru olarak bilgilendirilmeli, onlardan alınan geri bildirimlerle de yönetime katılmalarına imkan verilmelidir. Şüphesiz etkin örgütsel iletişim sisteminin var olduğu, kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarına gerekli ilgiyi gösteren örgütlerin, çalışanlarının aidiyet duyguları da daha yüksek olacaktır.

Çalışanlara yönelik halkla ilişkilerin amaçlarından bir tanesi de çalışanları istenilen yönde motive ederek onları ikna etmek, inandırmak ve örgütsel başarıyı elde etmektir. İyi çalışma koşulları, adil ücret, ödül ve terfi sistemi, çalışanların yönetime katılması ve liyakat sisteminin mevcudiyeti motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırıcı önemli faktörlerdir. Bu nedenle motivasyon araçlarının adil ve etkin kullanılmasında ve iyi bir yönetim politikasının oluşturulmasında da örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarının öneminin büyük olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada işletmelerdeki çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin daha istekli ve verimli çalışacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında etkin örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarının önemli olduğu varsayılmaktadır. Örgüt içi halkla ilişkilerin uygulama alanında, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülen motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı konuları ele alınmış ve çalışma bu kapsamda yürütülmüştür.

Bu doğrultuda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durularak, örgütsel bağlılığın önemi, sınıflandırılmaları ve örgütsel bağlılığın işgören ve örgüt açısından sonuçları konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın ne olduğu, ekonomik ve sosyal gelişmede bireyler ve örgütler için oynadığı rol ile önemi belirtilerek, bu alanda önemli çalışmalarda bulunan araştırmacıların, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca bu bölümde iç halkla ilişkiler kavramı, amacı ve önemi üzerinde durulmuş, iç halkla ilişkilerde kullanılan araç ve yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde örgüt içi halkla ilişkiler açısından örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağlılıkta önemli rolü olduğu varsayılan örgütsel iletişim, örgütsel motivasyon ve yönetim tarzı konuları irdelenmiştir. Bu unsurlar kavramsal boyutlarıyla ele alınmış, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri yönüyle de incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın sağlanması ve artırılmasında; etkin ve işlevsel örgüt içi iletişim sisteminin, motivasyon araçlarının etkin ve adil kullanımının ve çalışanların fikirlerine değer verildiği demokratik (katılımcı) yönetim tarzının önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde diğer bölümlerde incelenen literatür çalışmasına dayanılarak uygulamalı bir çalışmaya yer verilmiştir. Bu bölümde, örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli birer unsur oldukları varsayılan motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı değişkenlerinin öngörüldüğü biçimde etkin olup olmadıklarının testi için Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş.'de toplam 321 kişi üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular çözümlenmiş, örgütsel bağlılığın sağlanması ve artırılmasında etkili faktörlerin önem derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in geliştirdiği duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında ele

alınmıştır. Örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörlerden motivasyon araçları; ücret, takdir edilme ve yükselme başlıkları altında incelenmiştir. Bu faktör grubunda, çalışanların; ücret, takdir edilme ve yükselme imkanlarının adil ve objektif kriterlere göre uygulanıp uygulanmadığına ilişkin algılamaları ölçülmeye çalışılmıştır.

İkinci faktör olan örgütsel iletişim; iletişim biçimi (yatay, dikey, çapraz iletişim), bireyler arası sosyal ilişki (örgütsel ortam) ve örgüt içi iletişim araçları olarak ele alınmıştır. Bu faktör grubunda yatay, dikey ve çapraz iletişimin varlığı ve etkinliği, bireyler arası sosyal ilişki ve örgütsel atmosfere ilişkin algılamalar ve örgüt içi iletişim araçlarının etkinliği ölçülmeye çalışılmıştır.

Son faktörümüz olan yönetim tarzında ise otokratik ve demokratik yönetim tarzına ilişkin ifadelerle, çalışanlara örgüt içinde hangi yönetim tarzının uygulandığı ölçülmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE HALKLA İLİŞKİLER

#### 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve sınıflandırmaları üzerinde durulacaktır.

##### Örgütsel Bağlılık Kavramı

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazlaca durulmuş bir kavram olmasına rağmen tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu sebeple örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birçok bağlılık tanımı karşımıza çıkmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005:53).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir ifade şeklidir. İnsanoğlunun en güçlü duygularından biri olan bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir olguya karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Ergun, 1975: 98).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky bu kavramı "bireyin örgüte olan bağının gücü " olarak tanımlamıştır (Wahn, 1998:256).

Hunt ve Morgan ise “işgörendenlerin örgütsel hedef ve amaçları gönülden kabul etmelerini, örgütün başarısı için çok çalışmaları ve örgütün sürekli üyesi olarak kalmayı istemeleri “ olarak tanımlamıştır (Hunt ve Morgan, 1994:1568).

Becker ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığı işgörenden için iş yerine psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamışlardır (Becker ve diğerleri, 1996:464). Becker taraf tutma (side-bets) olarak adlandırdığı teorisinde, bireylerin mensubu oldukları örgüte bağlılıklarının sebebini örgüt için harcadıkları zaman, iş gücü, maddi ve manevi değerler ile açıklamaya çalışmıştır (Iverson ve Buttigieg, 1998:7).

Bu teoriye göre bireyin örgüte bağlılığı örgüt için verdikleri ile doğru orantılıdır. Birey örgüt için ne kadar çok şey verir, ne kadar çok şey feda ederse örgütüne o kadar bağlıdır ve o derece örgütüne yatırım yapmaktadır (Varoğlu, 1993:18).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, örgütün özelliklerinin ve amaçlarının birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi olarak ifade etmektedirler (O'Reilly ve Chatman, 1986:492-493).

Örgütsel bağlılık hakkında en fazla kabul gören tanımlama Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılmıştır. Buna göre bağlılık; bireyler örgütsel amaç ve değerler doğrultusunda çaba gösterdiklerinde ve örgütle özdeşleştiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu görüş bağlılığın üç unsurdan meydana geldiğini ifade etmektedir (Mowday, Porter, Steers, 1979:225).

- \* Örgütün amaçları doğrultusunda ekstra çaba harcama,
- \* Örgütsel amaç ve değerleri benimseme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,

\* Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir isteğin varlığıdır.

Porter, Steers ve Mowday'a göre bireyle örgüt arasındaki ilişki pasif bir itaatten öte aktif bir ilişkidir. Çünkü birey gerektiğinde örgütün menfaati için kendisiyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya razıdır (Pierce and Dunham, 1987:163).

Araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını incelemede farklı yaklaşımlarda bulunmalarına rağmen, örgütsel bağlılığa ilişkin bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı görüşünde birleşmektedir (Liou ve Nyhan, 1994:100).

Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık sürecinde, çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerinde yoğunlaşılır. Çoğu zaman birey ile örgütün değer ve amaçlarının uyumlu olarak işlediği düşünülür (Clifford, 1989:144). Bu yaklaşım türü, bağlılığı bireyin duygusal bir tepkisi olarak ele almaktadır. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (Oliver, 1990: 19).

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireyin sadece örgüte değil, daha çok kendi davranışlarına da bağlılık geliştirdikleri bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı devam ettirmekte ve bu konuda kendini haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62). Doğal olarak bu tutumlar aynı davranışları tekrar etme olasılığını yükseltmektedir.

Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık "işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağdır". Bu araştırmacılara göre literatürdeki tüm örgütsel

bağlılık yaklaşımları üç esas öğeye dayanmaktadır. Söz konusu öğeler (Allen ve Meyer, 1990: 2) : Duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur.

Allen ve Meyer bu üç öğeyi esas alarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel ilişkiden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Meyer ve Allen, 1991:66). Araştırmacılar örgütsel bağlılığı çok boyutlu olarak ele almış ve üç farklı bileşene ayırarak incelemişlerdir. Bu çalışmada da örgütsel bağlılık ölçeği olarak, Allen ve Meyer'in çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanılmıştır.

## **1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Bilim, teknoloji ve sosyal alandaki gelişmeler işletmeler için daha aktif daha etkin ve daha verimli çalışma gereğini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin bu etkinlikleri sağlayabilmeleri için kendilerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörelere sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü yüksek düzeyde bağlılığa sahip işgören, mensubu oldukları örgütün amaç ve değer yargılarını benimsemekte, bu amaç ve değerlerin yerine getirilmesi için çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için güçlü istek duymaktadırlar.

Dolayısıyla örgütsel bağlılık, bireyleri sorun üreten değil, sorun çözücü bireyler haline dönüştürmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir faktör olarak görülmektedir (İnce-Gül, 2005:13). Örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmelerinde ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmelerinde, örgüt içindeki üyelerin bağlılıklarını sağlamak ve devam ettirmekte en önemli faktörlerden birisi olmaktadır.

Örgütsel tutumlar, örgütsel davranış uzmanlarınca uzun yıllardır araştırılmış, bunun neticesinde çalışanların tutum ve davranışlarını en fazla etkileyecek olguların başında örgütsel bağlılık kavramının geldiğini ifade etmişlerdir.

Örgüte bağlılık; örgütün amaçlarına, politikasına, görevin gereklerine uygun davranmayı gerektirir. Çalışanlardan; örgütün çıkarlarını gerektiğinde kendi çıkarlarından üstün tutma, özveriyle çalışma, yeri geldiğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırma, yönetim buyruklarını tartışmasız yerine getirme, gibi bağlılık eylemleri beklenir. Böylece örgüt bir bakıma çalışanı egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye alır (Başaran, 1982: 78).

Örgütsel bağlılık hem örgütler hem de işgörenler açısından avantajlı bir durumu ifade etmektedir. İşgörenler, örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bir bütünü oluştururlar. Örgüt içindeki bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise o kadar güçlü bir örgüt kültüründen söz edilebilir. Böyle bir kültürün oluşması, örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği, sürekliliği ve başarıyı da beraberinde getirir. Örgüt ve üyeleri devamlı bir şekilde birbirlerine katkıda buldukları sürece birbirlerine bağlılıkları da devam eder. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler düşük olanlara göre daha yüksek örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla özveride bulunup, çaba sarf ederek, yüksek bir performans sergileyebilmektedirler. Örgütler açısından yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmak ise örgütsel etkinlik açısından uzun süreli bir rekabet avantajı sağlar ve beraberinde başarı getirir (Kama, 2005:84). Doğal olarak bu olumlu atmosferi yakalayıp devam ettirebilen örgütler bulunduğu ortamda süreklilik gösterecek ve başarı sağlayacaklardır.

### **1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları**

Bu başlık altında örgütsel bağlılık alanında önemli çalışmalarda bulunan araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir. Ayrıca çalışmada Meyer ve Allen'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı temel alındığı için bu yaklaşım daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **1.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni, örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütün direktiflerine uyumu olarak ele almıştır. Ona göre örgütün bireyler üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkarı dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç kısımda ele almıştır (Etzioni, 1961:9-10). Buna göre ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmaya ve onlarla özdeşleşmeye dayalı bir uyumu ifade eder. Bu yüzden birey, örgütün yararlı sosyal amaçları takip ettiğini hissettiği zaman örgütsel faaliyetlere katılabilir (Mowday, Porter ve Steers, 1982:21).

Çıkarı dayalı bağlılık, duygusal bağın ve inancın daha az olduğu çalışanların örgüte yaptıkları sayesinde, bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucunda psikolojik anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık birey ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Kişi örgütle arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüte daha çok bağlanmaktadır (Etzioni, 1961:10).

Son olarak zorunlu bağlılık, örgüte negatif hislerin duyulduğu ancak bir takım davranışlara ciddi olarak örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade

etmektedir (Etzioni, 1961:10). Bireyin davranışlarının büyük ölçüde sınırlandırılması söz konusudur. Örneğin mahkumların sosyal hizmetlerde çalıştırılması gibi.

### **1.3.2. Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılamak için, sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (İnce ve Gül, 2005:29).

Kanter örgütsel bağlılığı, devam, birlik ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlık altında incelemiştir (Kanter, 1968:501).

Devam bağlılığı, çalışanın üyeliğini sürdürerek kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. Çalışanların örgüte yaptıkları kişisel yatırımlardan dolayı işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım zorluklar yaratacak olması, çalışanların kişisel fedakarlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Çalışanların işine devam edebilmek için önemli fedakarlıklarda bulunması, çalışanın örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir (Kanter, 1968:499).

Devam bağlılığı özveri ve yatırım olmak üzere iki ögeden oluşmaktadır. Özveri, kişinin örgüte üye olabilmek için kendisi için değerli ve haz verici şeylerden vazgeçmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunması durumunda örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik motivasyonu da artacaktır (Kanter, 1968:501). Çünkü birey üyelik için kendince bir bedel ödemiştir. Bu bedel kişinin örgütteki

devamlılığını daha değerli hale getirecek ve üyeliğini sürdürme yönünde çaba harcamasına sebep olacaktır.

Yatırım ise, kişinin sahip olduğu mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması suretiyle örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Bu kaynaklar finansal bağış, emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi, örgüt için harcanan emek ve zaman gibi manevi kaynaklar da olabilir (Kanter, 1968:501). Kişinin yapmış olduğu bu yatırımlar örgütle bütünleşmesini sağlar. Kişi örgütün başarısı için çaba gösterir. Çünkü örgütün başarısından kendisinde faydalanacaktır. Bu durumda kişinin örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik devam bağlılığını artıracaktır.

Birlik bağlılığı, kişinin, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerinin gelişmesine dayalı olan duygusal bağlılığıdır. Bu bağlılık kişinin gruba katılarak, grup üyeleriyle özdeşleşmesini ifade etmektedir. Bu bağlılıkta, kişinin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sıcak bir atmosferin oluşturulması sağlanır (Güçlü,2006:12). Bu atmosfer birlik bilincini geliştirerek grup üyelerinin birbirine yaklaşımlarını ve bağlanmalarını sağlamaktadır.

Kontrol bağlılığı ise örgütün koyduğu kurallara, ahlaki değerlere ve hedeflere tamamen uymayı gerektiren bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir (Varoğlu, 1993:24). Kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışların ve uyulmasını istediği kuralların ahlaki değerlere uygun olduğuna inanmaktadır. Yani kişi örgütün değer ve normlarını bir kılavuz olarak görmektedir. Bu nedenle örgütün kurallarına uymanın ve itaat etmenin gerekli olduğunu düşünmektedir.

### 1.3.3. Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers, bireyin örgüte karşı tutumları üzerinde yoğunlaşmışlar ve bağlılığı tutumsal açıdan ele almışlardır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı; bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçların başarılması yönünde istekli olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği devam ettirmeye güçlü bir istek duyması olarak tanımlamışlardır (Mowday, Porter, Steers, 1982:26).

Araştırmacılar tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumu, kişiyi bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda, dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Balay, 2000:24).

Mowday ve arkadaşları, örgüt ile işgöreni arasında iki tür ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlardan ilki örgütsel üyelik statüsüdür. İşgörenin üyelik statüsü bakımından örgütsel bağlılığı, bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, işten ayrılmaması ile belirginleşir. Bu şekildeki bir bağlılık, sadece biçimsel bağlılığı göstermektedir. Eğer işgören örgütten ayrılmıyor, ancak sık sık devamsızlık yapıyorsa, bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ilişki ise örgütsel üyeliğin niteliğidir. Burada ifade edilmek istenen bağlılık, sadakat, güven, işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Vurgulanması gereken önemli nokta ise işgörenin devamsızlığının düşük olmasının ya da örgütten ayrılmamasının üyelik statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir. Bu faktörleri ayırt etmenin güçlüğü ise, örgütsel

bağlılık konusundaki araştırmaların başlıca sorunu olmuştur (Mowday, Porter ve Steers, 1982:28).

#### 1.3.4. O'Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık; kişinin örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağ olarak ifade edilmektedir. Araştırmacılar rgtsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele almaktadırlar (O'Reilly ve Chatman, 1986:492-493).

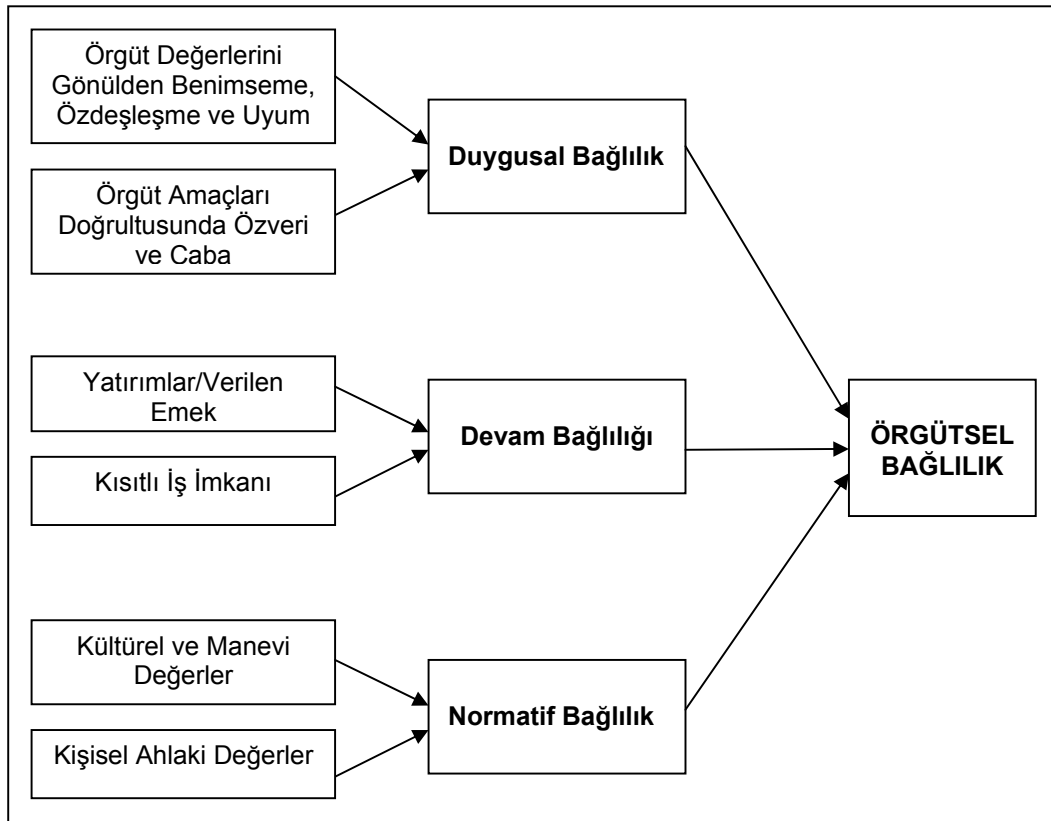
**-Uyum:** Bu bağlılık türünde kişi örgüte inanmaktan çok, uyumlu davranışlar sergileyerek bazı dlleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih etmektedir. Burada yzeyssel bir bağlılık söz konusu olup bu bağlılık ödülün çekiciliği ve cezaların iticiliğinden kaynaklanmaktadır.

**- Özdeşleşme:** Buradaki bağlılık türünde, bireyin örgütüne yakın olma isteği ve kendini ifade ederek örgüt ile tatmin edici bir ilişki içinde olma ve bu ilişkiyi devam ettirme çabası söz konusudur. Birey örgütün yesi olmaktan gurur duymakta ve örgüt ile özdeşleşmektedir. Bu durum bireyin, örgütün değerlerini kendi değerleriymiş gibi kabul etmesini sağlamaktadır.

**- içselleştirme:** Birey kendi tutum, davranış ve kişisel değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu görmektedir. Bu durum bireyin örgütünü benimsemesine yol açmaktadır. Dolayısıyla içselleştirme örgütler tarafından en çok arzu edilen bağlılık türü olarak değerlendirilmektedir.

### 1.3.5. Meyer ve Allen' in Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen bağlılığı tutumsal açıdan ele almışlar ve örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir durum olarak değerlendirmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990:2-3). Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yaklaşımla incelenmesi gerektiğini ileri süren Meyer ve Allen başlangıçta örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır. Ancak daha sonra yaptıkları çalışmalarla normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü boyutu ilave etmişlerdir (Allen ve Grisaffe, 2001:211). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli şekil 1'de verilmiştir.



**Şekil 1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

**Kaynak:** John P. ve Natalie J. Allen, "A Three Components Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1991:61.

### 1.3.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık kavramı kapsamında, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi hususları göz önünde bulundurulabilir. Bu durumda birey kendini örgütün bir parçası gibi gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır. Bunun sonucu olarak bireyler örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan mutluluk duymaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 2-6).

Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu hususlar göz önüne alındığında, duygusal bağlılığın, örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990:3).

Duygusal olarak çalıştığı örgüte bağlı olan bireyler, örgütte kalmaya devam ederler. Bunun sebebi ise örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olmalarıdır. Bu istekte, bireyin örgüte yardım etme isteğinin derecesi, örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda belirleyici role sahiptir. (Ketchland, 1998: 112).

Allen ve Meyer duygusal bağlılığa etki eden faktörleri bir bütün olarak şu şekilde sıralamaktadırlar. Bunlar; bireyin çalıştığı örgütte yaptığı işin mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması, organizasyonun bireyden neler beklediğini açıkça belirtmesi, bireyin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması, üst kademelerin örgütteki diğer bireylerden gelen fikirleri dikkate alması, örgütteki çalışanlar arasında ilişkilerin düzeyi, işgörende örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven

duygusunun olması, örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması, işgören tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmesi, işteki performansı konusunda çalışana sürekli bilgi verilmesi ve son olarak da çalışanın kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımının sağlanmasıdır (Allen ve Meyer, 1990:17) .

Özellikle duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili değişkenleri inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Özet olarak incelenen bu çok sayıda değişkenler; örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olarak sıralanabilir (Çakar ve Ceylan, 2005:55).

**Örgütsel özellikler:** Bazı çalışmalarda örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, ademi merkeziyetçiliğin yüksek duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu durum, temel olarak örgüte karşı tutumları biçimlendirmede çalışanların günlük işlerine, makro düzeylerdeki değişkenlerden daha fazla ayak uydurabileceği anlamına gelmektedir.

**Kişisel özellikler:** Kişisel özellikler hakkındaki araştırmalar iki tip değişken üzerinde odaklanmaktadır. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, kıdem vb.) ve yapısal değişkenler (kişilik, değerler vb.). Bazı çalışmaların cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermesine rağmen, bazı analizler bu iki kavramın ilişkisiz olduğunu belirtmekte ve yaş ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Yaşlı çalışanların, gençlere göre daha olumlu iş deneyimine sahip olduğu düşünülmektedir. Buna benzer bir ilişkinin hizmet süresi ve duygusal bağlılık arasında da olduğunu araştırmalar göstermektedir. Çalışanların örgüte güçlü biçimde bağlanması belirli bir miktarda

deneyime sahip olmaları veya uzun süreli çalışanların geçmişe dayalı olarak duygusal bağlılığa sahip olması mümkündür. Ancak, duygusal bağlılık ve hizmet süresi arasındaki ilişki esasında çalışanın yaşıyla ilişkili olabilir. Buna karşın, ne medeni hal ne de eğitim düzeyinin duygusal bağlılıkla ilişkili olmadığı düşünülmektedir.

**İşle ilgili özellikler:** İşle ilgili bazı özellikleri tanımlamak maksadıyla, işe karşı tutum kavramı, çalışanın tatmini ve motivasyonu hakkında kullanılır. Pek çok çalışma, bunlara dair değişkenler ve duygusal bağlılık arasındaki güçlü korelasyonları göstermektedir. Örgütte kendisinden ne beklendiğini bilmeyen, diğer bir ifadeyle rol belirsizliğine ve rol çatışmasına sahip çalışanlar arasında duygusal bağlılığın daha az düzeyde olduğu ortaya konulmuştur.

### 1.3.5.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı çerçevesinde örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü ayrılmak onun için maliyetin yanında, birtakım güçlükler de doğurmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3). Başka bir açıdan bu bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Bu durumda bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesi hakimdir (Obeng ve Ugboro, 2003:84). Dolayısıyla devam bağlılığında esas örgütte kalma ihtiyacıdır.

Devam bağlılığı, bireyin örgüte yaptığı yatırımlar/yan bahisler ve bireylerin algıladığı alternatif eksikliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır

(Mathieu ve Zajac, 1990:172). Devam bağıllılığının temelini Becker'ın yan bahis teorisi oluşturmaktadır (Jaros ve diğerleri, 1993:952). Becker bu teorisinde, işten ayrılma durumunda yan bahislerin kaybedileceğini, dolayısıyla çalışanın bunu göze alamayarak örgüt ile bağının gelişeceğini ifade etmektedir (Becker, 1960:36).

Allen ve Meyer'e göre devam bağıllılığının belirleyicileri şu şekilde sıralanmaktadır. Çalışanların mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgütte kullanabileceği, çalışanların sahip olduğu eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi, işgörenin örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim birimine yer değiştirmeyi düşünmesi, çalışanların zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte harcamış olması, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu, örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanacak olmasıdır (Allen ve Meyer, 1990:17).

Devam bağıllılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini artıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağıllılığın üç bileşenli modelinde bu faaliyetleri ve olayları yatırımlar ve alternatifler olarak iki grup etkileyici değişkenle ele almışlardır. Devam bağıllılığının ortaya çıkışıyla ilişkili hususlar, duygusal bağıllılığın gelişimiyle ilişkili olanlardan farklıdır. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Örneğin, çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınması veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırması, yapılan yatırımlar kapsamında değerlendirilebilir. Bu çerçevede örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir (Meyer ve Allen, 1997, akt: Çakar ve Ceylan, 2005:56).

Devam bağıllığını etkilediği düşünölen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatiflerine sahip olduklarını dőřönen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu dőřönen çalışanlardan daha zayıf devam bağıllığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağıllığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Alternatiflerin algılanabilirliği de, daha önce gerçekleşen iş bulma çabalarından ve bunların neticelerinden etkilenebilir (Meyer ve Allen, 1997, akt: Çakar ve Ceylan, 2005:55).

Devam bağıllığının ortaya çıkışı duygusal bağıllığın ortaya çıkışından daha az dikkat çekmiştir. Devam bağıllığıyla ilgili ölçütler de ilgili kaynaklara son zamanlarda katılmıştır. Fakat elde edilen araştırma verileri, bir örgüte olan devam bağıllığının, çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkin inancının bir fonksiyonu olduğunu ortaya koymaktadır (Meyer ve Allen, 1997, akt: Çakar ve Ceylan, 2005:56).

Sonuç olarak devam bağıllığının kapsamı kişinin bağlı bulunduğu işletmeye çok fazla yatırım yaptığını dőřönmese ve işten ayrıldığı takdirde çok fazla şey kaybedeceğini hissetmesi ile sınırlıdır. Bireyin örgütten ayrılma maliyetleri eğer çok fazla olarak algılanıyorsa, birey örgütte kalmaya devam edecektir. Bu alışanlar genellikle örgüte duygusal bir bağlılık ile ahlaki olarak bir zorunluluk hissetmeyecekler fakat bireysel olarak elde ettikleri fayda-mahzur yargısı sonucunda örgütte kalabileceklerdir.

#### **1.3.5.3. Normatif Bağlılık**

Bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür. Buradaki

zorunluluk, devam bağıllığında olduğu gibi örgütle ilgili çıkarılara dayanmamaktadır. Bireyin ailesi, ait olduğu toplum veya çalıştığı örgüt ona sürekli sadakatin bir erdem olduğunu vurgulamakta ya da bireye çevresinde yıllarca tek örgütte çalışan kişilerden övgüyle söz edilmektedir. Dolayısıyla, bireyin sadakatin önemli olduğuna inanması, örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak görmesi sonucunu doğurmaktadır. Başka bir ifadeyle, doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Normatif bağıllık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapmaktadır. Ayrıca normatif bağıllık örgütsel misyon, hedef, politika ve faaliyet tarzlarıyla tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki ahenk, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar. Çalışanların bu tür bir bağıllığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Wiener, 1982: 423-424).

Normatif bağıllıkta söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğu hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif bağıllığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği de varsayılmaktadır. Normatif bağıllık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmalardan farklı olarak, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir (Meyer ve Allen, 1991:63).

İş imkanlarının azlığı gibi çevresel nedenler de normatif bağıllığı etkilemektedir. Devam bağıllıkta söz konusu olan benzer nedenlerle eğitim düzeyi yüksek olan çalışanın işletmeye karşı normatif bağıllığı düşük olacaktır. Alternatif iş imkanlarının fazlalığı kişinin zorunluluğunu azaltan bir faktör olarak

ortaya çıkmaktadır. Alternatif imkanlar azaldıkça normatif bağlılık da artmaktadır (Iverson, 1998:6).

Kişilik ile kuruma bağlılık arasında da anlamlı ilişkiler söz konusudur. Biçimsel kurallara önem veren, dış referans sistemine sahip, yaşamlarında değişiklikten çok düzeni isteyen, insanlara öncülük yapma eğiliminden çok öncülere uyma eğimi gösteren kişilerde daha fazla normatif bağlılık görülmektedir. Bununla birlikte başarıya ve güç ihtiyaçları yüksek olan, yaşamlarında yaratıcılığın ve esnekliğin önemli yer tuttuğu, değişiklikten rahatsızlık duymayan hatta değişikliği arzulayan, kendilerini etkileyen çevresel faktörlerle ilgili olarak verilecek kararlarda etkili olmak isteyen kişilerin bu ihtiyaçları çalıştıkları kurum tarafından karşılandığı takdirde kuruma karşı duygusal bağlılıkları artacaktır. Temel ihtiyaçlara önem veren, iş güvenliği ve yaşamını idame ettirecek ekonomik güce sahip olma kavramları önem taşıyan, yükselme, ilerleme hırsları yüksek olmayan, diğer bir ifade ile güç ve başarıya ihtiyaçları güvenlik ve ekonomik ihtiyaçlarının yanında önemsiz olan kişiler de daha fazla devam bağlılığı gösteren kişiler arasında yer alacaklardır (Ordun, 2002:149).

Yukarıda görüldüğü gibi her üç bağlılık türü de bağlılığı; bireyin örgütle olan ilişkisini ortaya koyan ve örgütteki üyeliğin devamı ve nedenleri konusunda bilgi veren psikolojik bir durum olarak belirtmektedir (Chen ve Francesco, 2003: 491).

Üç bağlılık türünün diğer bir ortak noktası da, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdan söz etmeleridir. Fakat bu bağın niteliği, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar istedikleri için, devam bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağlılık duyanlar ise böyle

olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık ile ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiği hakkında kesin bir kanı ortaya koymamaktadırlar. Yapılan tüm çalışmalarda araştırılan husus, daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olup olmadığıdır. Bu kapsamda en çok istenilen durum, çalışanlarda sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının yüksek olmasıdır (Brown, 2003:41).

#### **1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılık farklı araştırmacılar tarafından değişik yönleri ele alınarak birçok tanımlamalar yapılmış karmaşık bir yapıdır (Meyer, Allen ve Smith, 1993:78). Örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, tanımlamalardan ziyade dikkatlerini daha çok örgütsel bağlılığın belirleyicilerine ve sonuçlarına, özellikle performans artırımı ve işe ilgi üzerine odaklanmışlardır.

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi bakımından olumlu veya olumsuz olabilir. Yüksek düzeydeki bir örgütsel bağlılığın kuruma her zaman yararlı olduğu söylenemez. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği yetenekte olmayan çalışanların çoğunlukta olduğu bir örgütte tehlike sinyalleri görülmeye başlamıştır.

Bazen düşük örgütsel bağlılık da örgüte faydalı olabilmektedir. Birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını

sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük bağlılık, işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve işe devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür işgörenlerin örgütü bırakması demek, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunların yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir. Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikayet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt, içten gelen ve resmi olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine maddi yük getirecek davaların ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Randall, 1990:367).

Her örgütün işgörenleri elde tutmak için gösterdiği çaba aynı değildir. Bazı örgütler işgörenin örgütten ayrılmasından pek etkilenmez. Bazı örgütler ise yetiştirdiği işgörenin örgütten ayrılması ile büyük sarsıntı geçirir. Bir örgüt ne kadar uzmanlaşmış işgörene gerek duyuyorsa, o örgüt, işgörenlerin örgüte bağlanmasına o kadar gereklilik duyar. İnsan gücü kaynağı çok olan, yetişmiş insan gücüne gereksinim duymayan, örgüte girmek için başvuruları çok olan bir örgüt, işgöreni örgüte bağlamak için büyük bir çabaya gerek görmez. Özel sektör, devlet kurumlarına bakarak yetiştirdiği işgöreni örgüte bağlamak için daha çok etkili önlem almaktadır (Başaran, 1982:77).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın özellikle iş tatmini, motivasyon, örgüte katılım ve örgütte kalma arzusuyla pozitif (Porter ve diğerleri, 1974:609), iş değiştirme ve devamsızlıkla ise negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Mathieu ve Zajac, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında genel bir karşılıklılık ilişkisi bulunduğunu ifade etmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990:180).

Sonuç olarak işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme ve daha fazla öneme sahip olan yüksek performans, örgütsel bağlılığın en önemli pozitif çıktılarındandır. Düşük örgütsel bağlılık genellikle iş devamsızlığına, işe

geç gelmeye, örgütte kalma isteğinin yok olmasına, düşük iş kalitesi ve performansa, sadakatsizliğe, yüksek düzeyde işgücü devrine, örgüt içinde söylenti, itiraz ve şikayetlere sebebiyet vermektedir.

#### **1.4.1. İşgörenler Açısından Sonuçları**

“Örgüte bağlı işgören, zor zamanlarda da örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanır” (Ceylan ve Demircan, 2002:55). Çalışanların güçlü örgütsel bağlılığı; bireyde örgüte aidiyet duygusunu artırmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, örgüte faydalı olabileceği duygusunu vererek örgüt içinde ve dışında gaye birliği oluşturmasını sağlamaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982:139).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın, performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Farklı kültürlerdeki işgörenler üzerinde yapılan araştırmalarda da örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Chen ve Francesco, 2003:502).

Bireyler örgüt ile aralarında duygusal bir bağ oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılım göstermeleri ve gönüllü olmaları olasıdır. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların ulaştıkları deneysel sonuçlar da bu düşüncüyü desteklemektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük düşüş olduğu görülmektedir (Deloria, 2001:15).

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın ciddi araştırma konularından olmasının en önemli nedenlerinden biri, işten ayrılma düşüncesi ve işten ayrılmalar ile kuvvetli bağları bulunmasıdır (Porter ve diğerleri, 1974:610).

Griffeth (2000), yaptığı bir alan araştırması ile, duygusal bağlılığın işgücü dönüşümünü ve işten ayrılmaları azalttığını ortaya koymuştur. Meyer, Allen, Mathieu, Zajac ve Iverson; üçlü modeldeki duygusal bağlılığın işten ayrılma düşüncesi ile ters bir ilişki içinde olduğunu ifade etmiştir (Iverson, Donna ve Buttigieg, 1998:7).

Araştırmacılar, çoğunlukla örgütsel bağlılığı örgüte faydaları açısından ele almışlardır. Fakat bireyler açısından örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden reddedebilirler. Çoğu işte, kariyer ilerlemesi örgütler arasındaki işgören hareketleriyle sağlanmaktadır. Ayrıca, bireyler iş değiştirdikleri ve yeni iş ilişkilerinde başarılı olmak için çaba sarf ettiklerinde bu durum işgörenlerin kişisel gelişimleri sonucunu doğurabilir. İşgörenler tek bir örgüte bağımlıdırlar, ancak hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri muhtemel kazançlardan vazgeçebilirler. İşgörenlerin örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Örgüte bağlı işgörenler ise bu fırsatlarını azaltırlar. Ancak, bağlılık bir örgütte pek çok işgören için anlamlı fırsat maliyetleri olarak neticelenebilir (Mowday, Porter, Steers, 1982:139-140). Kendilerinde örgütsel normların fazla olduğu işgörenler değişime direnç gösterebilirler (Randall, 1987:476).

Toplumların birçok kesiminde sadakat ve bağlılığa değer verilmesi, çalışanların bağlılıkları neticesinde daha büyük örgütsel ödüller elde etmeleri ve beklentilerinin artmasına sebep olmaktadır. Bağlı çalışanlar, örgütsel ödül

politikaları doğrultusunda, çaba göstermekte, üyeliklerini ve sadakatlerini devam ettirmek için bağlı olmayan çalışanlara göre daha fazla ödül beklentisi içine girmektedirler (Mowday, Porter ve Steers, 1982:139).

Bir örgüte yüksek seviyede bağlılık, aile ilişkileri ve sosyal ilişkilerde stres ve gerginlik sonucunu doğurabilir. Bir işe ve kariyere uç sınırdaki bağlılık söz konusu olduğunda, bireyler, aile ve diğer zorunluluklar pahasına zamanlarını ve enerjilerini işlerine yatırabilirler. Bazı bağımlı işgörenler, aileleriyle olan bağlarını ve toplumla olan sosyal ilişkilerini olumlu bir şekilde geliştiremeyebilirler. Aile bağları ve dostluk ilişkileri sınırlanabilir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ile aileye karşı hissedilen yükümlülüklerle çatışan baskılar, birey için yüksek bir stres kaynağı niteliğinde olabilir (Mowday, Porter ve Steers, 1982:140).

Ayrıca örgütün çıkarlarını benimseyen bireyin, zaman zaman bunları kendi çıkarlarından daha üstün tuttuğu görülmektedir. Bunun neticesi olarak; birey, kendi çıkarlarını göz ardı etmekte ve örgütün çıkarlarına daha fazla hizmet etmektedir (Eker, 2006:63).

Örgüte bağlılık, esasında bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belirli ödül veya çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir ifade ile, birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adanması karşılığında belirli ödül ve çıktılar beklemektedir (Balci, 2003: 27–28).

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesi söz konusu olduğunda dört tür çıktıdan bahsedilebilmektedir (Balci, 2003: 28):

1- Kendini, örgütün amaç ve değerlerine tam olarak adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.

2- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya şiddetli istek duyarlar.

3- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin tutarlı ve ters olduğu görülmektedir.

4- İşten doyum, işten ayrılma hakkında başlangıçta önemli bulgular vermekte iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Yukarıdaki ifadeler de göstermektedir ki işgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İşgörenler, kendilerini örgütlerinin adıyla tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler.

Görüldüğü üzere, çalışanın örgüte bağlılığının işe yönelik sarf edilen emeğin artması, tutarlı davranışlar sergilenmesi; işi bırakma, çalışma arkadaşlarına uyum göstermeme ya da geç kalma gibi etmenleri azaltacağı gibi sonuçlara ulaşılmaktadır. Ayrıca, olumlu yönden etkileme açısından bağlılığın, bireylerden çok örgütler için daha anlamlı olduğu görülmektedir (Eker, 2006:60).

### 1.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları

Bağlılığın örgütler açısından sonuçlarına bakıldığında; bunların en çok iş performansı, devamsızlık, iş tatmini ve işten kaçma gibi hususlara yönelik olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bunlar arasında, yüksek verimlilik, kaliteli üretim, aşağıdan yukarıya etkili iletişim ve yüksek düzeyde örgüte sadakat sayılabilmektedir (Randall, 1987:464).

Örgüte olan bağlılıkları yüksek olan üyelerin, örgütün çıkarlarını korumak ve amaçlarına ulaşmak için sarf edecekleri çabanın da aynı oranda yüksek olacağı düşünülmektedir. Bağlılığın istenilen düzeyde olmasına yönelik olarak, personelin örgütte kalıcı olmak için çaba sarf etmesi sonucunda yüksek verim elde edilebileceği varsayılmaktadır. Genel olarak iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, karşılıklı ve ılımlı olmasının yanında, bağlılığın denetçiler ve çalışma grupları gibi, rol davranışına ilişkin normları belirlemesi nedeniyle, performans ile ilişkisinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu savunulmaktadır ( Balay, 2000:84).

Yüksek derecede bağlılığa sahip işgörenlerden oluşan örgütlerde bireylerin, örgüt dışında daha aktif olabildikleri görülmektedir. Bağlı bireylerin örgütleri hakkındaki olumlu ve övgü verici sözleri, örgüt üyesi olmayan bireylerin de dikkatini çekmekte ve doğal olarak örgütün tanıtımı sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise örgütün ilişkili bulunduğu kurumlarda ve faaliyet gösterdiği çevrede, olumlu etki meydana getirmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlar böylece,

kaliteli işgörenlerin örgütte işe alınmasını da sağlayabilmektedirler (Güçlü, 2006:26).

Örgüte bağlı bireylerin örgütlerinde yanlış giden olayları üst yönetime iletmeleri, örgüte olan yüksek bağlılığın olumlu sonuçlarından sayılabilir. İhbar etme olarak da ifade edilebilecek bu davranışta, bağlılık ve ihbar etme davranışı üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Elde edilen verilere bakıldığında, bağlılığı yüksek olan bireylerin zimmetine para geçirme, usulsüzlük gibi yasal olmayan, etik dışı davranışları ihbar ettikleri görülmüştür. Bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütün imajına zarar verecek olayları düzeltmek için sorumluluk duymaktadırlar. Bağlılığı düşük olan bireylerde ise örgüt içinde bu tür yanlış olayları fark etseler bile, bunları düzeltmek için çaba harcamadıkları görülmektedir. Öncelikle kendisini düşünen bireylerin, ihbar etme gibi riskli bir davranış sergilemeyi, iş güvenliğine zararı olabileceği sonucunu düşünerek gerçekleştirdiği ve böyle bir davranıştan kaçındıkları görülmektedir ( Somers, 1994:270-285).

Yüksek bağlılığın örgüt açısından faydaları olduğu gibi bazı maliyetlerinin olduğu da görülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982:142). Örgüt bakış açısı ile bakıldığında örgüte bağlı iş gücüne sahip olmak oldukça avantajlı görülmektedir. Ancak, örgüte körü körüne bağlılığın işgörenleri statükoyu kabul etmeye kadar götürebileceğini ve bu nedenle örgütün de değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğini kaybetmesine yol açabileceği ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997:8). Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının getireceği olumsuz sonuçlar, işgörenlerin sürekli başarılı olma arzularının, örgütü riski yüksek yatırımlara sevk etmesi biçiminde izah edilebilir. Sonuçta, örgütte genç işgörenlerin, örgütü sonu belli olmayan yatırım maceralarına sürükleyebilecekleri ihtimali de göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur (Karatepe ve Halıcı, 1998:148).

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının en önemli olumsuz sonuçlarından birisi de bireyin örgüt yararına olma adına, etik ya da yasal olmayan yollara başvurma yönünde tavır sergilemesidir. Bireyler kendi çıkarlarını hesaba katmadan, örgüt için yasal olmayan yollara başvurabilmektedirler. Kısa vadede örgütün çıkarlarına hizmet edilse bile, uzun vadede örgüt imajı zedelenebileceği gibi, mevcut ve potansiyel müşterilerin, ortakların ve çalışanların kaybedilmesi sonucuyla da karşı karşıya kalılabilmektedir. Bunun yanında güven kazanma noktasında olumsuz etkilenmektedirler (Randall, 1987:465-466).

Yüksek düzeyde bağımlı işgörenler, örgütteki politikaların değişen şartlara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlamak ve geçmiş uygulamalara göre değişiklikleri gerektiren stratejik fırsatların farkına varılmasında da çok başarılı olamayabilirler (Mowday, Porter ve Steers, 1982:142).

Bağlılık konusunda geleneksel uygulamalara olan inançlar daha ağır basmaktadır. Genç çalışanlar, kendilerini körü körüne işverenine adanmışsa, işini sevmese dahi bu iş için tüm gayretlerini sarf etmektedirler. Bu da zaman içinde yeteneklerini kaybetmelerine neden olmakta, hem örgüt hem de toplum için zararlı durumlar yaratmaktadır (Randall, 1987:466).

## **2. HALKLA İLİŞKİLER**

Bu çalışma kurum içi halkla ilişkiler ve uygulamaları üzerine olduğu için bu bölümde iç halkla ilişkiler kavramı, iç halkla ilişkilerin amaçları, iç halkla ilişkilerde hedef kitle ve kullanılan araç ve yöntemler konuları üzerinde durulacaktır.

### **2.1. İç Halkla İlişkiler Kavramı**

Genel olarak halkla ilişkiler uygulaması içinde bir bölüm oluşturan iç halkla ilişkiler, kuruluşta çalışanlarla kuruluş ve çevresi arasında güvene, karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirip, çalışanların motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmayı ve kuruluşta verimliliği yükseltmeyi amaçlamaktadır (Kazancı, 1997:243).

İç halkla ilişkiler, kurumun hem dirlik düzeninin hem de dinamizminin bir göstergesidir. Kuruluşun çevreyle iyi bir ilişki kurabilmesi için önce kendisinin iyi olması gerekir. Bu yönüyle iç halkla ilişkiler hem olumlu bir örgüt ikliminin belirtisi hem de dışa yönelik halkla ilişkiler uygulamasının göstergesidir. İfade edildiği üzere, iyi halkla ilişkiler kurumun içinde başlar. Kendi içinde iyi ilişkileri olan kurumun dışarıyla da iyi ilişkiler içinde olacağı varsayılır. İçeride önemli sorunlarını çözememiş, kendi personeli ile problemleri olan bir kuruluşun, çevreyle uyumlu bir halkla ilişkiler programı yürütmesi mümkün değildir. Dolayısıyla iç halkla ilişkileri asıl olarak bu yaklaşımla değerlendirmek ve kurum performansının ayrılmaz bir parçası olarak nitelemek gerekir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004:117).

Yapılan bir araştırmada, doyurucu ücrete ve iyi çalışma koşullarına sahip çalışanların verimlilik düzeylerinin yeterince yüksek olmadığı ve çalışanların belirli hoşnutsuzluklarının olduğu saptanmıştır. Görüldüğü gibi bu iki öge verimlilik açısından gerekli ama yeterli değildir. Bunlara ek olarak kuruluş yönetiminin belirli teknikleri uygulamaya koymasđ gerekmektedir (Kazancı, 1997:243). İşte bu tekniklerden birisi de doğruluk temeline dayanan düzenli, sürekli, çift yönlü ve etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır. Bu sistem hoşnutsuzlukları azaltacak, işletme yönetimiyle çalışanlar arasında ideal bir ilişkinin oluşmasına da katkıda bulunacaktır (Okay, 2001:288).

Kuruluş ve çalışanları arasında birleştirici bir işlev gören iç halkla ilişkiler, bunu inandırarak, güven vererek ve karşılıklı anlayışı sağlayarak elde eder. Halkla ilişkiler bütün bunları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya işleyen bir iletişim ögesiyle geekleştirebilir. İç halkla ilişkiler, kuruluşun uzak çevresinde yer alan ilişki içinde bulunduğu hedef kitlesinden ziyade çalışanların tutumlarını derleyen, kuruluşun politikasını ortaya koyarak onların onayını kazanmak ve onları istenilen yönde motive etmek için belli programların yürütülmesini öngören destekleyici bir örgüt işlevidir (etin, 1993:23).

Çağdaş yönetim yaklaşımında en önemli üretim faktörü sayılan insan unsurunun verimlilik ve üretkenlik açısından olumlu yönde harekete geçirilebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de örgüt içinde iyi bir personel ve yönetim politikası gerekmektedir. Bunlar, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, adil ücret, ödül ve terfi sistemi, uygun iş, çalışanların yönetime katılması gibi hususları içermektedir. Ayrıca kuruluşun amaç ve politikasının çalışanlar tarafından anlaşılması, izlenmesi ve aksayan yönler hakkında görüş bildirilebilmesi için çift yönlü işleyen bir iletişim sisteminin olması gerekir.

Özetleyecek olursak, örgüt içine yönelik fonksiyonel bir iletişim sisteminin kurulması, tüm personelin içselleştirebileceği örgüt kültürünün oluşturulması ve devam ettirilmesi, çalışanların motivasyonunun, örgüte olan bağlılık duygusunun ve verimliliğin artırılması, bunların sonucunda örgütsel başarının elde edilmesi, iç halkla ilişkilerin çalışma alanını oluşturmakta ve önemini artırmaktadır.

## **2.2. İç Halkla İlişkilerin Amaçları**

Halkla ilişkilerin başlıca görevi kuruluşu, kuruluşu dışında bulunan hedef kitesine tanıtmak, zihinlerinde olumlu imaj oluşturmaktır. Bir bakıma halkla ilişkiler kuruluşun dışa açılan penceresidir. Ancak halkla ilişkiler bir bütünü oluşturur ve bunun içinde kuruluş çalışanları çok önemli yer tutar. Kuruluş kendi personeline ulaşamaz ve çalışanlarına kuruluşu tanıtamazsa dış hedef kitle üzerinde başarılı olması mümkün değildir (Sabuncuoğlu, 2004:117). Dolayısıyla örgütsel başarı ve verimliliğin en önemli unsuru olan çalışanlar üzerinde etkin bir halkla ilişkiler politikasının uygulanması büyük önem taşımaktadır.

Her bireyin kendine özgü sosyal bir çevresi bulunmaktadır. Eğer kuruluş, personeline daha önce yeterince bilgi aktarmış ise bu kişiler işletme ile toplum arasında köprü vazifesi görecektir ve adeta işletmelerin birer halkla ilişkiler temsilcisi olacaktır (Sabuncuoğlu, 2004:117). Bu açıdan bakıldığında da halkla ilişkiler kampanyasının öncelikli olarak çalışanlardan başlaması kaçınılmaz olacaktır.

Halkla ilişkilerin amaçları hedef kitleye, sektörlere ve performans alanlarına göre farklılık göstermektedir. Hedef kitleye göre; kuruluş içi-kuruluş dışı halkla ilişkiler amaçları, sektörlere göre; kamu ve özel kuruluşlarda halkla ilişkiler amaçları, performans alanlarına göre; bilgilendirme, iyileştirme ve

motivasyonla ilgili halkla ilişkiler amaçları şeklinde sınıflandırabiliriz (Güz, 1992:77).

Bir örgütün başarıya ulaşması, varlığını devam ettirmesi ve amaçlarını gerçekleştirme için her şeyden önce bilgilendirme ile ilgili amaçları gerçekleştirmeli, çalışanlara ve halka bilgi vermeli, onlara kendini tanıtmalı ve onları tanımalıdır. Ondan sonra iyileştirme ile ilgili amaçları gerçekleştirmeli ve sonunda da istenilen yönde harekete geçirmesi yani motivasyonla ilgili amaçları mümkün olabilecektir (Güz, 1992:77).

Küçükkurt'a göre halkla ilişkiler, iş, etik ve iletişim performansı olmak üzere üç performans alanından oluşmaktadır. Bir çalışmanın halkla ilişkiler çalışması olabilmesi için, verimlilik esaslarına göre üretilmiş, kaliteli ve yararlı bir mal veya hizmet olmalıdır. Bu durum, iş performansı olarak ifade edilir. Kamu yararı ve sosyal sorumluluk gösterilerek yapılan çalışma, etik performans kısmını oluşturur. İletişim performansı ise hedef kitleye bilgi verilmesi kısmını kapsamaktadır (Küçükkurt,1987:162).

Çalışanlara yönelik halkla ilişkilerin, iş performansı açısından amacı personeli motive etmektir (Güz, 1992:77). Bu sayede çalışanları istenilen yönde güdüleyerek, onları ikna etmek, inandırmak ve örgütsel bağlılığı artırarak verimliliği elde etmek amaçlanmaktadır. İyi çalışma koşulları, adil ücret, terfi ve ödül sistemi, çalışanların yönetime katılması ve liyakat sisteminin mevcudiyeti çalışanların motivasyonunu artırıcı önemli faktörlerdir. Tabi bunun içinde iyi bir yönetim politikası gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu dolayısıyla örgütsel bağlılığını artırıcı etkin bir yönetim politikasının oluşturulmasında şüphesiz örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarının büyük önemi vardır.

Çalışanlara yönelik halkla ilişkilerin, iletişim performansı açısından amacı ise zamanında ve doğru bilgilendirmedir. İşgörenler, çalıştıkları işletmenin durumu ve geleceği hakkında bilgi arayışı içindedir. Onları, işletmenin faaliyetleri, planları ve yeni gelişmeler konusunda aydınlatmak, görüş ve önerilerini dikkate almak, işletme amaçlarını benimsetmek açısından büyük önem taşımaktadır (Güz, 1992:78).

Her kurumun kendine özgü bir yapısı ve kültürü vardır. Bu kültür içinde gelenekler, alışkanlıklar, inançlar ve değerler meydana gelmektedir. Şüphesiz bu özellikler kuruma farklı bir kimlik ve imaj kazandırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004:41). Bir kuruluşun tüm personeli tarafından benimsenen, içselleştirilen ve paylaşılan anlam simgelerinin yaratılması ise gerçekten güç bir iştir. İşte halkla ilişkiler disiplini içinde yer alan iç halkla ilişkiler çalışmalarının amaçlarından biri de; elverişli bir kültür ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmaktır (Becerikli, 2000:74).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından çalışanların güvenini ve desteğini kazanmaları büyük önem taşır. Bu güveni kazanmada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, örgütsel başarıya etki eden bu güven ortamının oluşturulması için günlük faaliyetlerinin büyük kısmını iletişim etkinliklerine ayırmak durumundadırlar. Çalışanların yönetim politikasını anlayabilmeleri, uygulamaları ve yapılan faaliyetleri izleyebilmeleri ve sistem içinde aksayan yönler hakkında yönetim kademelerine görüşlerini iletebilmeleri için çift yönlü etkin bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. Çalışanlar, kurulacak olan bu örgütsel iletişim sistemiyle zamanında ve doğru olarak bilgilendirilmeli, onlardan alınan geri bildirimlerle de yönetime katılmalarına imkan verilmelidir. Şüphesiz kurum içinde bir değer taşıdığını anlayan, mutlu çalışanların oluşturduğu örgütün verimi ve başarısı daha yüksek olacaktır.

Bu anlatılanlar ışığında iç halkla ilişkilerin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Okay, 2001:288;Tutar, 2003:119; Güz, 1992:66; Varol, 1993:129; Kozlu, 1986:30)

- Çalışanların zihninde olumlu bir örgüt imajı oluşturmak,
- Çalışanların motivasyonlarını artırarak istenilen yönde harekete geçirmek,
- Verimliliği artırmak için hizmet içi eğitimle çalışanların bilinçlendirilmelerini sağlamak,
- Ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlamak,
- Çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırarak biz duygusunu oluşturmak,
- Çalışanlara, kuruluşun amaç ve politikalarını benimsetecek çift yönlü örgütsel iletişim sisteminin kurulmasını sağlamak,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,
- Kuruluşun faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuatı çalışanlara duyurmak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak,
- Çalışanlara ve ailelerine yönelik sosyal etkinlikler düzenleyerek motivasyonu artırmak ve aidiyet duygusunu geliştirmek,
- Çalışanlarla yöneticiler arasında güven ve itimat kurulmasını sağlamak,
- Çalışanları geri bildirim konusunda özendirerek yönetime katılmalarını sağlamak,
- Çalışanları terfi olanakları ve kendileriyle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirerek motivasyonu artırmak,
- Kurum içindeki ayrılıkları uzlaştırma, çatışmaları çözme konusunda yönetime yardımcı olmak,

- Kurum içinde adil bir ücret, terfi ve ödül sisteminin kurulmasında yönetime katkıda bulunmak,
- Çalışanların motivasyonunu artırıcı sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarının oluşturulmasına katkıda bulunmak,
- Elverişli bir kurum kültürü oluşturup, bu kültürü korumak için gerekli yönlendirmelerde bulunmak
- Kuruluşların nitelikli işgörenler bulmasına yardımcı olmak.

### **2.3. İç Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**

Halkla ilişkiler planlamasında en önemli aşamalardan biri hedef kitlenin tanımlanmasıdır. Halkla ilişkiler açısından hedef kitleyi; yapılan tüm etkinliklerin yönlendirildiği, bunun sonucunda da kendilerinden eylem, düşünce ve davranış değişikliği beklenen kişiler ya da gruplar olarak tanımlayabiliriz (Çamdereli, 2000:50).

Burada, toplum, işgörenler, müşteriler, sendikalar, tedarikçi firmalar, para pazarı, dağıtımçılar, bilim adamları, halk arasındaki kanaat önderleri genel kamuoyunu oluşturur. Kuşkusuz tüm kitleler hedef alınmaz. Örgüt kaynakları ancak sınırlanmış bir kitle üzerinde yoğunlaştırılır (Sabuncuoğlu, 2004:103).

Günümüz koşullarında bir örgütün hedef kitlesi ile işbirliği yapmadan, onların görüş, öneri ve beklentilerini dikkate almadan uzun ömürlü bir yaşam sürmesi mümkün değildir (Peltekoğlu, 2004:143). Dolayısıyla örgütün yaşaması ve başarısı hedef kitlesini tanımasına ve onlardan aldığı geri bildirimleri dikkate alarak yapmış olduğu uygulamalara bağlıdır.

Halkla ilişkiler biriminin aktif bir hedef kitleyle iletişim kurması zor olacaktır. Aktif hedef kitle, bir karar almış ve bu kararını davranışa dönüştürmeye başlamıştır. Tutum ve davranışlarını destekleyen ve yönlendiren bilgiyi seçici olarak algılayacaktır. Bu nedenle, işletmelerin hedef kitlesi durumunda bulunan unsurlarla sürekli olarak iletişim içinde olmalı ve hedef kitlenin ilgi alanları, tepkileri, beklentileri önceden öğrenilmeye çalışılarak işletmenin kendisini ve faaliyetlerini etkileyebilecek hedef gruplarla temasa geçilmelidir (Okay, 2001:239).

Halkla ilişkiler çalışmasında hedef kitle temel olarak iç hedef kitle ve dış hedef kitle olmak üzere iki bölümde incelenebilir. İç hedef kitleyi çalışanlar, ortaklar ve sendikalar oluşturmaktadır. Bu çalışmada iç hedef kitle üzerinde durulacaktır. Araştırmamız ise çalışanlar üzerinde yapılmıştır.

### **2.3.1. Çalışanlar**

Gerek iş verimliliğini sağlayan gerekse, kurumun dışarıda temsilciliğini yapan çalışanlar, iç halkla ilişkiler etkinliklerinin başlıca hedef kitlesini oluşturmaktadır. Burada çalışmalardan kastedilen, işletmelerde en üst basamakta yer alan yöneticilerden, en alt basamakta bulunan memur ve işçiler de dahil olmak üzere tüm personeldir. Çalışmalara kurumun önemli bir üyesi olduğu ve yaptığı işin önemi hissettirilmelidir. Kuruluşla ilgili alınan karar ve uygulamalarda en azından kuruluş dışındaki insanlardan önce bilgilendirilmelidir (Peltekoğlu, 2004:146). Bu bilgilendirme çalışmaları tatmin etmek açısından olduğu kadar, kuruluş dışında ilişki kurdukları çevreye de bilgi aktarmaları açısından çok önemlidir (Onal, 1997:41).

Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı geliştirecek, birlik ve beraberliği bozacak gruplaşmaları önleme işi de halkla ilişkilerin alanı içindedir. İç hedef kitle üzerinde bu konuda başarılı olabilmek için, eğlence ve moral toplantıları, dilek ve öneri kutuları, kurum içi sürekli yayınlar, bilimsel toplantılar, üst yöneticilerin bölüm ziyaretleri, sergiler, panolar, gezi ve aile arası ziyaretler gibi faaliyetler düzenlemek faydalı olacaktır (İşçi, 2002:12). İç halkla ilişkilerde kullanılan araç ve yöntemler ileri bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

Ayrıca çalışanlara dahil olarak emeklileri de unutmamak gerekir. Kişi emekli olunca kurum ile ilişkisi bitmiş sayılmamalı, özellikle sağlık, eğlence ve etkinlikler konularında (törenler, piknikler, açılışlar vb.) beklentileri karşılanmalıdır. Böylece mevcut çalışanlara geleceklerinin güvence altında olduğunu ve unutulmayacaklarını hissettirmek onları mutlu edecek ve kuruluşlarına olan aidiyet duygularını geliştirecektir (Ülger, 2003:70). Nitekim belli bir yaşa gelmiş olmanın vermiş olduğu olgunluk ve tecrübe, emeklilerin çevrelerinde sözlerine değer verilen kişiler olmasını sağlar. Bu durum, onları emekli olduğu kurumu dışarıda temsil eden fahri halkla ilişkiler uzmanı haline getirir ki bu da kurum açısından çok önemli bir kazanımdır.

Bilindiği üzere halkla ilişkiler çift yönlü bir iletişim sürecidir. Halkla ilişkiler birimi bu süreçte, bir yandan çalışanlara, işletmeyle ilgili gelişmeleri, plan, politika ve yenilikleri, diğer yandan çalışanlardan gelecek istek ve önerileri üst kademelere aktarmada büyük önem taşır. Halkla ilişkiler birimi, çalışanlar ile ikili görüşmeler, anket çalışmaları, mülakat ve toplantılar yaparak işletmeyle ilgili görüş, öneri ve beklentileri tespit etmeli, çözüm önerileri getirmeli ve bunları ilgili birimlere ulaştırarak çift yönlü etkin bir iletişim ortamı oluşturmalıdır.

### **2.3.2. Ortaklar**

Halkla ilişkilerde ortaklar büyük bir potansiyel olup önemli bir hedef kitleyi oluşturmaktadır. Çok ortaklı kuruluşlarda ortaklarla işletme arasındaki ilişki çoğunlukla genel kuruldaki genel kurula kuruluur. İşletme elde edeceği kazançtan başka bir ilişki düşünmez. Ortaklar için de en önemli bağ işletme üzerindeki hisse senetleridir (Kadıbeşegil, 1999:201).

İşletme ortaklara devamlı bilgi aktarmakla önemli bir potansiyel olan bu kitleyi halkla ilişkiler açısından harekete geçirebilir. Özellikle periyodik bültenler ve işletme gazeteleri aracılığıyla bilgi verilebilir. Gereğinde işletme tarafından ortaklara düzenlenecek anketlerle onların fikirlerine başvurulabilir. Kuruluşuyla iyi bir iletişim ve etkileşim içinde bulunan bu ortaklar firmalarının gönüllü birer halkla ilişkiler elemanı olabilirler (Çamdereli, 2000:54).

### **2.3.3. Sendikalar**

Sendikalar çalışanların ekonomik ve sosyal haklarını savunan ve koruyan kuruluşlardır. Belirli sayıda çalışana sahip işletmeler sendikalarla ilişki içinde bulunurlar. Çıkar farklılıkları nedeniyle işletme yönetimiyle sendikalar sık sık karşı karşıya gelirler. Zaman zaman derin görüş ayrılıkları ortaya çıkar ve bazen sendika grev kararı alabilir. Bu durumda işletme önemli zararlara uğrayabilir. Oysa işletmenin halkla ilişkiler birimi sendikalarla işletmenin ekonomik gücü ve sosyal imkânları konusunda sürekli, düzenli, dürüst ve doğru bilgi aktarır ve sendikanın güvenini kazanırsa sendika yönetimi ile işletme yönetimi arasında olumlu ilişkiler kurulabilir (Sabuncuoğlu, 2004:121). Bu durum hem işletme, hem çalışan hem de sendikalar açısından zaman, emek ve işgücü kaybını azaltarak karşılıklı faydalar sağlar.

## 2.4. İç Halkla İlişkilerde Kullanılan Araç ve Yöntemler

İşletmenin amaçlarına ulaşması için örgütte çalışan personelin amaçlarını aynı eksende tutması büyük önem taşır. Halkla ilişkiler yönetimi, çalışan personele yönelik, amaçları doğrultusunda etkin bir örgütsel iletişim sistemi kurmak için yazılı, sözlü, görsel ve işitsel bir takım araç ve yöntemlerden yararlanır. Bu araç ve yöntemleri şu başlıklar altında inceleyebiliriz.

### 2.4.1. Kuruluş Yayını

Halkla ilişkiler alanında, hem kurum içi hem de kurum dışı hedef kitle ile iyi bir iletişim kurma imkanı sağlayan dergi, gazete, bülten, broşür gibi birtakım yazılı araçlar kullanılmaktadır.

**Bültenler:** Kurum içi iletişim kanalları arasında en fazla kullanılan araçlardan biri olan bültenler, maliyeti en düşük ve yayımlanması en kolay olanlardan bir tanesidir. Bültenler gazeteden daha küçük ve daha az sayfa sayısı içermektedir. Bültenler resim ve fotoğraflarla desteklenerek okuyucunun ilgisini çekmelidir. Ayrıca kullanılacak üslup açık ve anlaşılır olmalıdır (Çamdereli, 2000:83). Bültenlerde üzerinde önemle durulması gereken hususlardan birisi de haber değeri taşıyacak konuların seçilmesidir. İlan ve reklam içeriği taşıyan konuların bülten içine alınmaması gerekir (Onal, 1997:64).

**Gazete:** Halkla ilişkiler alanında oldukça fazla kullanılan kuruluşu tanıtmaya ve ilgi çekici haberleri aktarma araçlarından bir tanesidir. Bu yayın organı, başta çalışanlar olmak üzere kuruluşun ilişki içinde bulunduğu firmalara da dağıtılır. Kuruluşun teknik, sosyal, ekonomik yapısı, yatırımları, son gelişmeler konusunda bilgi aktarılır. Ayrıca çalışma koşulları, doğum, ölüm, işe yeni giren

ve çıkanlar, mutlu günler gibi kişisel haberlere de yer verilebilir (Sabuncuoğlu, 2004:141).

Bütenlerden daha kapsamlı olan gazeteler şekil olarak genellikle günlük gazete görünümündedirler. Yayımlanması kolay ve dergiye oranla daha ekonomik olan gazeteler, periyodik haberlere gereksinim duyulduğu ve daha seyrek yayımlanan dergileri desteklemek gerektiğinde uygun bir iletişim aracıdır (Peltekoğlu, 2004:240).

Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre özellikle kurum personelinin işletme gazetesinde, ekonomik ve teknik haberlerden çok, toplumsal ve kişisel sorunlara ilişkin haberlere daha çok ilgi gösterdikleri kanıtlanmıştır. Örneğin ücret artışları, yeni sosyal hak ve beklentileri, başka işe aktarılma, eğitim, iş güvenliği gibi konuları içeren haberler çalışanlar tarafından daha çok ilgi çekmektedir (Sabuncuoğlu, 2004:141).

İşletme gazetesi aynı zamanda gayri resmi haberleşme aracı da olabilmektedir. Personelin yazdıkları yazıların, öykü ve şiirlerin de gazetede yer almasında yarar vardır. Gazete çalışanların gizli yeteneğini ortaya çıkarmada açık olmalıdır. Yönetim biliminde, yetenekli personelin kurum için önemini ve değerini kabul edip bunu imkanlar doğrultusunda açıklamak önemli bir ilkedir. Her kuruluşta var olan böyle yetenekleri hem çalışma arkadaşları hem de yönetim tanımalı, bunları yetenekleriyle birlikte açığa çıkarmalıdır. İşletme gazetesi böyle bir imkanı sisteme katmaktadır (Kazancı, 1999:255).

**Dergi:** Dergiler gazetelere göre daha uzun zaman dilimleri içinde çıkarılan, spesifik hedef kitleye ulaşma imkanı sağlayan önemli bir halkla ilişkiler aracıdır. Genellikle aylık ya da birkaç aylık periyotlar şeklinde çıkarılan dergiler,

gazetelerden daha çok sayfalı ve maliyeti daha yüksektir (Sabuncuoğlu,1992:102).

Makale ve yorumlara yer verilen kuruluş dergilerinde fotoğraf ve diğer basılı görsel materyale de bolca yer verilebilir. Hedef kitlesine hitap edecek şekilde iyi planlanan, stratejisi dikkatlice belirlenen bir dergi etkin bir iletişim aracıdır.

**Broşürler:** Kuruluşun tamamen kontrolü altında bulunan, bir kerelik basılan, belirli bir amaçla önceden belirlenen hedef kitleye dağıtılan, sürekliliği olmayan basılı bir iletişim aracıdır (Onal, 1997:66). Çoğu kez bedava dağıtılır. Hedef grupların karakterlerine göre, yazma stili ve içerik, planlı bir şekilde belirlenmiştir. Broşür daha çok bilgilendirme ve tanıtma amacına yöneliktir (Erdoğan, 2006:274).

Broşürler daha çok kuruluşu tanıtan özlü bilgiler içerir. Kuruluşun üretim ve sosyal tesislerinden renkli görüntüler verir. Kuruluşundan içinde bulunulan zamana kadar geçe süre zarfındaki gelişmeler, grafik ve tablo üzerinde gösterilir ve ülke ekonomisine katkısı belirtilir. Broşürler kuruluşu yeni katılan ve gezen kişilere, ayrıca işletmeyi tanımak isteyen kişilere verilir (Sabuncuoğlu, 2004:142).

#### **2.4.2. Duyuru Panoları**

Kurum içi halkla ilişkilerde kullanılabilecek çok etkili ancak o kadar da ihmal edilen iletişim araçlarından biridir. Düşük maliyetli, hızlı ve güvenilir bir iletişim aracı olan duyuru panoları, tüm çalışanların görebileceği yerlere asılmak suretiyle istenilen mesajlar ulaştırılmış olur (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004:123).

Duyuru panolarının etkin olabilmesi için, trafiğin yüksek olduğu ve maksimum sayıda çalışanın dikkatinin çekilebileceği noktalara yerleştirilmeli, bilgiler güncel ve ilginç olmalıdır. Panoların, haberin türüne göre tasnif edilmesi ve bundan sorumlu bir görevlinin olması, düzenin sağlanması için önemlidir. Duyuru panoları; personel haberleri, örgüt haberleri, sosyal olaylar ve çalışanlara yönelik hizmet duyuruları konu başlıkları altında ayırma tutulabilirler. Daha çok bilgilendirme işlevini yüklenen, panolar aracılığıyla iletilen mesajları alan çalışanlar, bu konuda soru sorma fırsatını da yakalayabilmektedirler (Peltekoğlu, 2004:345).

Kurum içinde karşılıklı etkileşimin olduğu çift yönlü etkili bir iletişim ortamının sağlanmasında duyuru panolarının çok önemli bir araç olduğu gözden kaçırılmamalı ve halka ilişkiler birimi tarafından üzerinde önemle durulmalıdır.

### **2.4.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları**

Görsel ve işitsel iletişim araçları mesajların aynı anda hem göze hem de kulağa hitap ettiği, film, video-kayıt ve gösterim cihazı gibi araçlardır. Bu tür iletişim araçlarının başlıca avantajları mesajın renkli ve sesli iletilmesinden dolayı ilgi çekmesi, tekrarlanabilir olması, diğer iletişim yöntemlerini desteklemesi ve iletişimin daha hızlı olması sebebiyle zaman kaybını önlemesidir (Wragg, 1992:120).

Kitlesel iletişimde giderek yaygınlaşan görsel ve işitsel iletişim teknikleri kurum içi iletişimde de etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Son zamanlarda kurum içi iletişimde slayt ve video kasetler, yeni katılan personelin iş uyumu, eğitim ve toplantıları desteklemek amacı ile yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Birçok kuruluş ise, video ve kasetler aracılığıyla kurum içi hedef kitlesini geliştirmeler hakkında bilgilendirmektedir (Peltekoğlu, 2004:346-347).

İşletmelerde hem örgüt içi iletişimde hem de çevresindeki işletmelerle iletişimi kolaylaştırmada kullanılan görsel ve işitsel araçlardan birisi de telekonferans sistemleridir. Bu sistemler işletmelere zaman, enerji ve seyahat masrafları yönünden tasarruf sağlarlar (Becerikli, 2007, [www.isguc.org/sema1.htm](http://www.isguc.org/sema1.htm)).

Kuruma yeni katılan personelin oryantasyon eğitiminden, iyi niyetin yaratılmasına kadar pek çok amaçla, film den ve haber vermek için kapalı devre televizyondan yararlanan kuruluşlar, dokümanter filmlerle gelişim süreçlerini hedef kitlelerine aktarma imkanı bulmaktadırlar (Peltekoğlu, 2004:347). Bu araçlardan yararlanırken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husus istenilen amaç ve hedef kitleye göre mesaj içeriğini düzenlemektir.

Yazılı/basılı mesajlar göze yönelik, elektronik mesajlar hem göze hem de kulağa yöneliktir. Dolayısıyla iki farklı tür medya için üretilen mesajlar da üslup ve düzenleme açısından farklı olmalıdır. Yazılı iletişim araçlarında okuyucu, geri dönerek anlamadığı noktalara tekrar bakma şansına sahiptir. Ancak radyo ve televizyon gibi elektronik iletişim araçlarında böyle bir olanak yoktur. Dolayısıyla bu iletişim araçlarında mesaj, ilk etapta anlaşılacak şekilde düzenlenmelidir.

Ancak görsel iletişim tek başına yeterli ve etkili değildir. Geri beslemeye sahip değildir ve mesajın etkinliğini belirleme olanağı yoktur. Görsel iletişim araçlarının aynı zamanda maliyetleri diğer araçlara göre daha yüksektir (Tutar, 2003:209).

#### **2.4.4. Telefonla Bilgilendirme Programı**

Günümüzde en yaygın iletişim araçlarından birisi olan telefon, yönetici ve çalışanların iç ve dış iletişimini sağlayan hızlı ve önemli bir araçtır. Telefon, gereksiz yazışmaları, geliş ve gidişleri önleyerek, aynı anda birkaç kişinin görüşmesini sağlayarak zaman tasarrufuna katkıda bulunur (Türkmen, 2000:72).

Telefonla bilgilendirme yönteminin temeli süratle bilgilendirmeyi esas alır. Bu iletişim yönteminin amacı, çalışanlara önemli bilgilerin ve sosyal faaliyetlerin duyurulmasıdır. Kuruluşla ilgili haberlerin banda kaydedilerek önceden belirlenen numarayı çeviren çalışanlara, işletmeyle ilgili son gelişmeler hakkında bilgi alması esasına dayanan bu iletişim yönteminin amacı, bilginin kişisel olmayan yayınlar ve diğer araçlardan farklı olarak bir insan tarafından sözlü olarak aktarılmasıdır. Bu sistemde en yaygın uygulama, çalışanın belirli numarayı çevirerek son gelişmeler hakkında özellikle grev, enerji kısıntısı gibi nedenlerle yaşanan kriz dönemlerinde sürekli güncellenen son bilgileri almasıdır (Peltekoğlu, 2004:348).

Çalışanın kısa sürede cevap almak üzere yazılı ya da sözlü biçimde sorduğu soruların yanıtlarının verildiği başka tür telefonla bilgilendirme sistemleri mevcuttur. Soru cevap biçiminde olan bu programlarda sorular sadece programı hazırlayanın bildiği bir kişi tarafından cevaplandırılmakta ve çalışan negatif tutumla karşılaşmamak konusunda cesaretlendirilmektedir. Çalışanların memnuniyetini artıran ve çok pahalı olmayan ve telefonla bilgilendirme programının maliyeti, sistemin genişliği ile doğru orantılı olup, etkinliği arayanların sayısının tespitiyle ölçülmektedir (Peltekoğlu, 2004:348).

### 2.4.5. Yüz yüze İletişim

Yüz yüze iletişim, yazılı iletişimden farklı olarak karşılıklı ve iki yönlü bir iletişim türüdür. Bu tür iletişimde uzlaşma sağlamak daha çabuk ve kolay olmaktadır. Karşınızdaki insana sorular sorarak konuyu daha rahat biçimde anlama imkanı verdiği gibi, bu konudaki düşüncelerini söyleyebilmesi nedeniyle hedef kitleyi oluşturan insanların hakkımızdaki düşünce ve isteklerini daha çabuk ve doğru olarak algılayabileceğimiz bir yöntemdir (Onal, 1997:71).

Kurum içi iletişimde tek çözüm yolu olmamakla birlikte sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması büyük ölçüde yüz yüze iletişime dayanmaktadır. Bu iletişim türünün en önemli özelliği iletişim araçlarına gerek duymaması ve yanlış anlaşılma riskinin en az düzeyde olmasıdır. Bu iletişim türünde karşımızdaki insana güven ve rahatlık vermeye özen gösterilmelidir. Karşıdaki kişinin, eğitimi, görünüşü, statüsü ve diğer görünen ve bilinen özelliklerine göre bir davranış içine girmelidir. Bu sürecin iki yönlü olduğunu unutmaksızın, tek taraflı bilgi vermek veya belirli bir konuda onu ikna etmek kadar onun da vermek istediği mesajlara açık olunmalıdır. Yüz yüze iletişim ve geri bildirim programları iki kişi arasında gerçekleşen iletişimden organize toplantılara kadar uzanmaktadır. Şüphesiz çeşitli iletişim yöntemleriyle gerçekleştirilen yukarıdan aşağıya bir bilgi akışına ihtiyaç duyulmakla birlikte, çalışanların daha fazla talepte bulunması sebebiyle pek çok kuruluşu, feed back almaya yönelik programları da uygulamaya yöneltmektedir (Hagemann, 1997:59).

Yüz yüze iletişimde etkili olabilmek için uyulması gereken kuralları şöyle sıralayabiliriz (İşçi, 2002:48-49; Güney, 1997:595).

- Karşı tarafa sevgi ile yaklaşmak, güler yüzlü ve tatlı sözlü olmak,

- Karşı tarafı iyice dinlemeli, davranışlara onu taktir ediyormuş görüntüsü verilmeli ve inançlara saygılı bir ortam oluşturulmalı,
- Konuyu, konuşanın konuşması bitmeden değiştirmemeli,
- Karşı tarafın istek ve taleplerini anlayışla karşılamak,
- Konuşmalarda özentiden uzak durmak, kızgın ve öfkeli olmamak, çok yüksek tonlu ve boğuk bir sesle hitap etmekten kaçınmak,
- Karşı tarafı dikkatli dinlemek, samimi ve içten olmak,
- Karşı taraftaki insana yalın ismiyle hitap etmek yerine sayın, hanım bey gibi saygı ifade eden kelimeler kullanmak.

#### **2.4.6. Toplantılar**

Çalışan ve yöneticilerin bir araya geldiği, düşüncelerin ses kazandığı, soruların sorulduğu, şikayetlerin dile getirildiği toplantıların iletişim sistemi içinde önemli bir yeri vardır. Yüz yüze iletişimin bir türü olan toplantılar, yönetim ve çalışanlar arasında direk iletişimi sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır (Peltekoğlu, 2004:349-350). Toplantılar geri bildirimden hemen alınması, yanlış iletişimi büyük ölçüde önlemesi yanında, yeni görüşlerin tartışmaya açılması bakımından da etkili bir iletişim yöntemidir.

Toplantılarda zaman planlaması önceden yapıp personele bildirilmelidir. Çalışanların kolayca katılabileceği, yer ve zaman seçimine de özen göstermek gerekir (Kazancı, 197:276). Ayrıca toplantılar görsel ve işitsel araçlarla desteklenerek (ses yayın, film, slayt vb.) daha verimli hale getirilebilir. Geri bildirimlerin hemen alınması açısından toplantılarda demokratik ve rahat bir ortamın oluşturulması yönetim kademesinin önemli görevleri arasındadır.

#### **2.4.7. Dilek ve Öneri Kutuları**

Çalışanların istek, şikâyet ve görüşlerini rahatlıkla dile getirebilecekleri bir iletişim aracıdır. Alt kademe ile üst kademe arasında başka araçlara gerek kalmadan bir köprü vazifesi görür.

Bu yöntemin işlerlik kazanabilmesinin ilk koşulu, soru ve isteklerin cevaplandırılmasıdır. Ayrıca cevaplandırmanın hızlı olması yönetim kademesinin bu konuya önem verdiğini gösterir. Tabii olarak bu durum, bu iletişim aracını kullanma yönünde çalışanları cesaretlendirecektir. Görüş ve isteklerinin üst yönetim tarafından önemsendiğinin farkında olan personel, şüphesiz çalıştığı kuruma karşı daha çok bağlılık hissedecektir. Bu açıdan dilek ve öneri kutuları kuruluşlar tarafından göz ardı edilmemesi gereken önemli bir araçtır.

Bu iletişim aracının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için mutlaka çalışanların rahatlıkla görüp, ulaşabilecekleri yerlere asılmalıdır. Ayrıca kutuların yanında kağıt ve kalem bulundurulmalıdır. Bu kutular yetkililer tarafından düzenli olarak kontrol edilmeli, istek ve önerilere verilen cevaplar, geciktirilmeden duyuru panolarına asılmalıdır. Eğer talep kişisel ve özel ise mutlaka ilgili kişiyle irtibata geçilmelidir.

#### **2.4.8. Personelle İlişki Büroları**

Kuruluşa yeni katılan personelin kuruma daha iyi uyarlanabilmesi için belirli çalışmalarını yüklenmiş bu büroların amacı, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini iyileştirici çalışmalar yapmak, personelin kuruluşa intibakını sağlamak ve bu konuda çıkabilecek sorunlara çözüm üretmektir ( Kazancı, 1999:256).

Yeni personel her zaman kuruluş hakkında bazı pratik bilgilere ihtiyaç duyar. Personelin birbiriyle tanışıp kaynaşması, yardımlaşma ve dayanışmanın artırılması amaçlanmıştır. Buna kuruluş içinde yönetimle ilgili olumlu imaj yaratma çalışmalarını da eklemek gerekir. Personel büroları, düzenleyecekleri çeşitli toplantı, tanışma çayları, kokteyller, yemekler, özel günler, geziler ve benzeri çalışmalarla kuruluş içindeki atmosferi renklendirir, dostluklar oluşturur, birlik ve beraberliği artırabilirler (Kazancı, 1997:256-257).

#### **2.4.9. Intranet**

Kurum içi iletişimi etkinleştiren ve hızlandıran yeni bir araçtır. Çalışanlar bu sistem sayesinde kurumlarıyla ilgili tüm bilgilere en kısa zamanda ulaşabilmekte ve herhangi bir hiyerarşik sistem olmaksızın, isteklerini birbirlerine kurum içi elektronik posta sistemi ile iletebilmektedirler (Okay, 2001:305).

Bu sistem sayesinde kâğıdın ve nakliyenin daha az olması büyük ölçüde maliyeti düşürecektir. Ayrıca kurulma kolaylığı, sınırlı alanda çok sayıda bilgisayarın sisteme bağlanabilmesi, bilgilerin aynı anda bütün birimlere ulaştırılabilmesi, geri besleme imkanı ve bilgilerin güncelleştirilmesindeki kolaylıklar, intranet kullanımının önemli avantajlarındandır (Türkmen, 2000:107).

#### **2.4.10. İnternet**

İnternet kendine özgü nitelikleri ile, kurum içi ve kurum dışı iletişimin etkinliğini artıran pek çok olanaklar sunmaktadır. İnternette sunulan olanakların başlıcalarını, on-line degiler, özel web siteleri ve elektronik posta oluşturmaktadır. Bu sayede çalışanlar ve müşteriler şirket haberlerini, basın

bültenlerini, finansal ve performans verilerini, özetle şirketle ilgili tüm gelişmeleri yakından takip edebilmektedirler. Ayrıca elektronik posta vasıtasıyla da çift yönlü iletişimin kurulması mümkün olabilmektedir.

Web sitelerinde yer alan halkla ilişkiler faaliyetleri, geleneksel yöntemleri kolaylaştırmanın yanında, kurumların hedef kitleleriyle iletişim kurma biçiminin derinlik ve kapsamını da artırmıştır. Bu yeni teknolojinin getirdiği yeniliklerden birisi de geleneksel medyadaki haftalık, aylık gibi uzun süre gerektiren yayın tarihlerinin ortadan kalkması ve kurumla ilgili yeni haberlerin çok kısa sürede hedef kitleye ulaştırılmasıdır (İnam, 2002:22).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN UNSURLAR

Bu bölümde; çalışanlara yönelik kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları açısından, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülen, örgütsel iletişim, örgütsel motivasyon ve yönetim tarzı konuları üzerinde durulmuştur.

#### 1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu bölümde örgütsel iletişim kavramı, önemi, amaçları ve çeşitleri üzerinde durulacaktır.

##### 1.1. Örgütsel İletişim Kavramı

Örgüt, “örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulmuş yapıyı, yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini” ifade eder (Genç, 2005:321). Örgüt kavramı, insanların bir takım amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Hasanoğlu, 2004:44).

Bütün örgütlerde iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar bu sayede birbirleriyle ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetsel faaliyetlerin amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar. Örgüt bir insana benzetilirse, iletişim kanalları kan damarları, bilgiler ise kan hücreleri olarak kabul edilebilir (Akat ve Budak, 1994:273).

Örgütün içinde bulunduğu çevre, sürekli değişimin olduğu dinamik bir süreç üzerine kuruludur. İletişim sisteminin, koşulların değişmesi durumunda, örgütün sürekliliğinin ve etkinliğinin sağlanabilmesi için esnek bir şekilde oluşturulması gerekir. Çünkü bu değişimler çalışanlar tarafından bir risk ve tehdit olarak algılanabilir ve bu durum kendilerini çaresiz ve kaygılı hissetmelerine yol açabilir (Allcorn, 1995:73). Örgütün çevresine bağımlılığından kaynaklanan ve örgüt için büyük önem taşıyan çevreyle ilişkilerin düzenlenmesinin esas şartlarından biri, çevrenin niteliğine ilişkin bilgilerin örgüte uyarlanabilmesidir. Bunun tek yolu da çevreyle sürekli ve yoğun bir iletişime girilmesidir (Ergun ve Polatoğlu, 1988:207).

Yöneticinin karşılaştığı durumu analiz etmesi, işlevsel çözümler bulması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, etkin bir örgütlenmeyi gerçekleştirmesi ve denetimin sağlanması iyi bir örgütsel iletişim sisteminin kurulmasıyla mümkün olabilir (Can ve Tecer, 1978:151).

Örgütsel iletişim konusu 1960' dan sonra gelişmeye başlamış ve bir çok yazar tarafından değişik şekilde tanımlanmış ve algılanmıştır. Toplumsal iletişimin bir türü olan örgütsel iletişim; örgüt amaçlarını ve işleyişini gerçekleştirmek için örgütü oluşturan bölüm ve ögeler ile örgüt ve çevresi arasındaki sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişidir (Aşıkoğlu, 1986:22). Başka bir ifadeyle örgüt hedeflerine ulaşmak için yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetimi gerçekleştirme amacıyla sürdürülen bir ileti alışverişidir (Türkmen, 1992:24).

Bir örgütün işleyişi açısından iş gerekleri ve becerileri ne kadar iyi tanımlanır tanımlansın bu işleri yürütecek kurum çalışanları arasında koordinasyon olmadan başarıya ulaşmak mümkün olamaz. Bu sebeple yönetici ve çalışanlar arasında iletişim çift yönlü olmalıdır. İş talimatları, süre ve şartların değişimi, kural ve yöntemler örgütteki gelişmeler hakkında çalışanlara bilgi verilirken onların fikirlerini, uyarılarını, kaygılarını, istek ve şikayetlerini dikkate almak gerekir (Geçikli, 2003:51).

Personel ile yönetim arasında iyi bir diyalog ortamının oluşturulması gerekir. Çalışanlara işi niçin yaptığı, hangi amacın söz konusu olduğu, kuruluşun mali durumu hakkındaki bilgiler açık bir şekilde anlatılmalıdır. Ayrıca çalışanların kuruluştan beklentileri saptanmalı ve özel sorunlarının giderilmesi yönünde çaba gösterilmelidir. Örneğin; çocuğunun doğumunda, bir yakının ölümünde personelin yanında olunduğunun hissettirilmesi ve ona destek olunması çok önemlidir. Yöneticilerinden doğum gününde bir kart, bir çiçek ya da bir armağan alan personelin örgüte katkısı, bağlılığı dolayısıyla da fedakârlığı mutlaka artacaktır (Kazancı, 1999:244).

Kurum içinde uygulanan iyi bir ücret sistemi, çalışanların tatmin olması ve beklentilerinin karşılanması açısından tek başına bir belirleyici değildir. Çalışanlar arasındaki sosyal ilişki ve örgütsel ortam da büyük önem taşır. Çalışma arkadaşlarını seven kurumunu da sever. İç halkla ilişkiler uygulamalarında bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak karşılıklı sevgi, saygı, birlik ve dayanışma ruhunun oluşturulması kuruluş içinde etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasıyla mümkündür (Kazancı, 1999:245).

Etkili bir örgütsel iletişim, çalışanlar arasındaki ilişkileri, yetki akışını, örgüt kültürünü, örgüt yapısını, iletişim teknolojilerinin kullanımını, işgörenlerin tutum ve davranışlarıyla performansını da etkiler. Yönetici ve çalışanlar arasında etkin ve açık iletişimin her zaman daha iyi bir performans sağladığı görülmektedir (Sarıkamış, 2006:42). Örgütte sürekli ve etkin bir iletişim sistemi varsa o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir.

Görüldüğü üzere örgütsel iletişim, hem örgütün dış çevresiyle hem de iç çevresiyle olan iletişimi kapsamaktadır. Bu çalışmada ise örgüt içi iletişim üzerinde durulacaktır.

## Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaçları

Örgütlerde iletişim; departmanlar arasında yönlendirme, planlama, organize etme, motive ve kontrol etmek için bilgi sağlar. Etkin iletişim, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi için zorunludur (Tutar ve diğerler, 2004:76). Çalışanlar arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman, kurumlar küçülmekte, fazla hiyerarşiden uzaklaşıp yatay ve yalın örgütlenmelere gitmektedirler. Bir örgütte iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmezse, kalitenin dolayısıyla verimlilik ve başarının elde edilmesi mümkün olamaz (Genç, 2005:323).

Çalışanların kurumlarıyla ilgili haberleri öğrenmek istemeleri doğaldır. Kurularda olup biten her şeyi tüm açıklığıyla çalışanlara aktarmak gerekir. Saydam yönetim sadece dışa değil aynı zaman da kurum çalışanlarına da yapılmalıdır. Kurularda dirlik ve düzenin sağlanması iç halkla ilişkiler açısından asgari bir koşuldur. Diğer yandan kuruluş içinde gizli kapaklı işlerin varlığı, çalışanların çalışma güçlerini, örgütü benimsemelerini, sevmelerini başka bir ifadeyle iç halkla ilişkiler uygulamasının başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla gizlilik haberleşmenin ve verimliliğin en büyük düşmanlarından birisidir (Kazancı, 1999:244). Bu nedenle iç halkla ilişkilerin etkinliği ve başarısı açısından açık, şeffaf ve dürüst olmak büyük önem taşımaktadır.

İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları, kişiler arasındaki ilişkilerin gelişmesini engeller ve motivasyonun azalmasına sebep olur. Düşük motivasyon verimsizliğin temel nedenidir. Bu durum ayrıca nitelikli insan gücünün örgüte kazandırılmasını zorlaştırır hatta mevcutların kaybına da yol açabilir. Örgütsel etkinliğin sağlanması için iletişim, zorunludur; ancak yeterli değildir. İletişimden beklenen sonuca ulaşabilmek için aynı zamanda algılanabilmesi, yani çalışanı motive edebilme yeteneğinde olması gerekir. Bu sebeple etkin bir örgütsel iletişim çalışanların iletişim becerilerine de bağlıdır (Tutar, 2003:118).

Kuruluştaki etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, etkin ve sürekli bir iletişim sayesinde yönetim, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu başarıyla yerine getirir. İkincisi, iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanın büyük bölümünü ayırdıkları yönetsel bir faaliyet olmasıdır (Tutar ve diğerleri, 2004:76).

Örgüt içi iletişim, kurum içinde hiyerarşik yapının belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belge ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır ve arşivlenir (Genç, 2005:323).

Örgüt içi iletişim, çalışanların arkadaş grupları ve örgütün bütünüyle ilişki sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütsel bütünlüğün oluşturulup, çalışanların örgütsel bağlılığının geliştirilmesine, karşılıklı güvenin sağlanıp, serbest bilgi akışına katkıda bulunur (Türkmen, 1992:25).

Çalışanların birbiri arasındaki iletişim kadar yöneticileriyle de kurdukları iyi bir iletişim, morallerinin daha yüksek olmasına katkıda bulunur. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların rahatça üstleriyle tartışabilmesi, çeşitli önerilerini iletebilmesi ve kurumuyla ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkânlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimini yaratması bakımından da çok önemlidir (Akıncı, 1997:119).

Örgüt içi iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur. Bu amaçları başlıca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

— Örgüt amaçları, hedefleri ve politikasının çalışanlarca bilinmesini sağlamak, dolayısıyla örgüt içindeki çeşitli söylenti ve dedikoduları ortadan kaldırarak huzurlu bir ortamı ve örgütle üyelerin bütünleşmesini sağlamak. Böylece çalışanların, örgütün çalışma sistemi, uzun ve kısa vadeli hedefleri, ücret ve prim sistemi, ödül ceza sistemi, yükselme imkânları, sosyal ve özlük hakları vb. bilgilenmeleri söz konusu olacaktır (Çetin, 2000:158).

— Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, çalışanlara duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak (Gürgen, 1997:37).

— Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak yönetime bilgi ve geribildirim sağlama konusunda özendirmek (Akıncı, 1997:121).

— Yönetici ve çalışanlar arasında iki yönlü karşılıklı iletişimi özendirmek. Bu sayede karşılaşılan sorunların iyi niyet içerisinde çözümlenmesi yönünde düşünce geliştirmek, karşılıklı bir anlayış ortamı oluşturmak (Varol,1993:128).

— Örgüt içinde kurulacak etkin iletişim ortamı sayesinde çalışanların bilgi ihtiyacı karşılanacak, bu ihtiyacı tatmin edilen birey, örgütsel hedefleri gerçekleştirme yolunda güdülenecek, bu sayede çalışanın iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı artacaktır.

— Kurum içi yayınlar aracılığıyla üyelerin örgütsel bilgilerini artırmak ve bilgi düzeyi yüksek çalışanlar vasıtasıyla da örgütün dış çevresine tanıtımını sağlamak (Gürgen, 1997:37).

— Başarılı personele tatil imkânları, ücret artışları, yurt içi ve yurt dışı burs imkânları, kurs ve meslek içi eğitim imkânları, kariyer olanakları vb. örgütsel özendiriciler sayesinde çalışanların örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu artırmak (Oktay, 1996:353).

— Homojen örgüt yapısının heterojen örgüt yapısına oranla daha az örgüt içi çatışmaya sebep olduğu bununla beraber örgüt içi çalışanlar ve gruplar arasında sosyal etkileşimin daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel çatışmayı azaltabilmek için çalışanların genelde paylaşabilecekleri ortak noktalarını ve sosyo-kültürel özelliklerini belirleyerek kurum içinde homojen bir yapının oluşmasını sağlamak (Çetin, 2000:159).

Örgüt içi iletişimin amacını özetleyecek olursak, bilgi paylaşımı, motivasyon ve örgütsel bağlılığın artırılması, işlerin etkin kontrol ve koordinasyonunun sağlanması, örgütsel çatışmanın çözümü ve örgütsel heyecanın artırılması başlıkları altında toplayabiliriz. Örgüt içinde kurulacak etkin ve sürekli bir iletişim sistemiyle söz konusu bu fonksiyonları yerine getirmek mümkün olacaktır.

### **1.3. Biçimsel İletişim**

Örgütün biçimsel yapısını kan damarlarıyla sarıp bir doku gibi ören ağ, iletişim sistemidir (Aşıkoğlu, 1986:27). Örgüt içinde bir araya gelen bireyler, temel ihtiyaçlarını karşılamanın yanında, beraber iş yapma arzularını da tatmin etmek isterler. Bu arzu sosyal sistemlerin ortaya çıkmasına sebep olur. Bir sosyal sistemin gelişmesiyle birlikte, yönetici ve çalışanlar arasında iletişim ilişkisi başlar. Bir işletmenin örgütsel yapısı doğrultusunda oluşan iletişim sistemine, biçimsel iletişim denir (Genç, 2005:329). Diğer bir ifadeyle biçimsel iletişim, örgütün çeşitli organ, öge ve görevleri arasında gerekli ilişkinin kurulmasına ve eşgüdüm oluşturulmasına katkıda bulunan ve örgütün ana şemasında yer alan iletişimidir (Aşıkoğlu, 1986:27).

Biçimsel iletişim, örgütsel kurallar çerçevesinde ve örgütün amaçları doğrultusunda, önceden belirlenmiş bir biçimle (üslupla) gerçekleştirilen bir iletişimidir. Biçimsel iletişim, statüler arası bir iletişim türü olup, örgüt çalışanlarının kişiliklerinden soyutlanmıştır. Bu sebeple daha resmi bir dil kullanılmaktadır (Türkmen, 1992:25). Bu tür iletişimde, kişilerarası iletişim değil, kişilerin hiyerarşik yapı içerisinde sahip oldukları konumdan kaynaklanan yönetsel iletişim söz konusudur.

Kuruluş içindeki tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, biçimsel kanallardan yapılan sözlü iletişim toplantıları, konferanslar, duyurular,

broşürler, ilan tahtaları vb. biçimsel iletişimde kullanılan araç ve yöntemlerden sayılabilir (Kazancı, 1999:249).

Biçimsel iletişimin amacı grup içinde gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanlarda iş tatminine ve örgüt hedeflerine yönelik istenen tutumu oluşturmak ve gerektiğinde bilgi üretmektir (Tutar, 2003:124-125). Her ne kadar örgüt bütünlüğünün sağlanmasında, sorumlulukların belirlenmesinde ve görevlerin yerine getirilmesinde biçimsel iletişim önemli rol oynasa da tek başına yeterli olamayabilir. Biçimsel iletişimin yetersiz olduğu durumları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Aşıkoğlu, 1986:28):

- Örgüt içinde olup biten her şeyin önceden kestirilemeyecek olması iletişimin biçimsel hale getirilmesini güçleştirmektedir.
- Her zaman istenen anlamı eksiksiz olarak yansıtamaz, genellikle yavaş işler ve esneklikten yoksundur.
- Örgüt üyelerinin iletişim gereksinimlerinin çok çeşitli olması biçimsel iletişimi tek başına yetersiz kılmaktadır.
- Biçimsel iletişimin etkili olabilmesi için tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi gerekir.

Ayrıca klasik örgütlerde, bilgiler belirli karar merkezlerinde toplandığı, toplanan ya da dağıtılan iletilerin tamamı belirli iletişim kanallarından aktığı için biçimsel iletişim genellikle merkezi bir yapıya sahip olup, iletişim kanalları çok yüklüdür (Dicle, 1974:65). Bu durum iletişimin hızını ve etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Genellikle hiyerarşik kademelerin atlanmadan bir sıra dahilinde iletişimin sürdürülmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Bir üstün atlanarak, doğrudan astlarına emir verilmesi, atlanılanlara güvensizlik anlamı taşır ve çoğu kez örgütte uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına ve moralin düşmesine sebep olur (Dicle, 1974:64). Dolayısıyla örgüt içindeki yöneticilerin bu konuda

hassas davranması düzenin bozulmaması ve iç huzurun sağlanması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerde biçimsel iletişimi sağlayan en önemli kurallar arasında; sürekli raporların verilmesi, iletişim şekil ve kapsamının kısmen belirtilmesi, iletişim kanallarının, mesajı gözden geçireceklerin belirtilmesi ve gelen mesajların kontrol edilmesi sayılabilir. Bunun yanında, hiyerarşik kademelerin atlanmadan her üstün belli sayıda asta emir verebileceği ve kurmay personelin icra elemanlarına doğrudan emir veremeyecekleri diğer kurallar arasındadır (Dicle, 1974:65).

Dinamik bir yapıya sahip olan örgütün sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için etkin bir biçimsel iletişim sistemine ihtiyaç vardır. Etkin ve sağlıklı bir iletişim sistemi; söylenti ve dedikoduları asgari düzeye indirerek çalışanlar arasında etkileşimi artırır, yönetim ve çalışanlar arasındaki yanlış anlaşılmaları azaltır, doğru kararların alınmasına ve faaliyetlerin eşgüdümüne katkıda bulunarak üretim maliyetlerinin denetimini kolaylaştırır (Çetin, 2000:162).

Biçimsel iletişim vasıtasıyla örgüt içinde bilgi akışının nasıl işleyeceği, birim ve bireyler arasında iletişimin nasıl olacağı bir düzene sokulur. Örgütlerde iletinin yönü bakımından, örgüt içi iletişimi, dikey, yatay ve çapraz iletişim şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

### **1.3.1. Dikey İletişim**

Dikey iletişim, örgütün hiyerarşik yapısı içinde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir (Genç, 2005:29). Örgüt içerisinde hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulur. Örgütlerde hayati işlemler dikey iletişim sayesinde yerine getirilir (Tutar, 2003:126).

Katz ve Kahn organizasyonlarda dikey iletişimin beş temel amacının olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar (Katz ve Kahn, 1978:440);

- İş gerekleri hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara meslek eğitimleri konusunda direktifler vermek,
- Örgütsel prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek,
- Çalışanların performanslarını ve verimliliğini artırmaya yönelik destek sağlamak,
- Örgütsel amaçların daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak bilgiler sunmak.

Dikey iletişim sürecindeki en önemli sorunlardan birisi örgütsel süzgeçlerdir. Hiyerarşik yapıda yer alan orta düzey yöneticiler, gelen mesajları, üst yönetime göndermeden önce kendi beklentileri ve statülerini korumak amacıyla süzgeçten geçirme ve yumuşatma eğilimindedirler. Yukarıdan aşağı iletişimde ise bu eğilim kendini sertleştirme şeklinde göstermektedir (Türkmen, 1992: 26). Bu durum iletişimin etkinliğini ve mesajın içeriğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Birçok örgütte, astlarla üstler arasında yeterli bilgi alış verişinin olmayışı dikey iletişimin yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Astlar genellikle üstlerin kendilerinden ne beklediklerini bilmemekte, üstler de astlarının istek, düşünce ve problemlerinden yeterli derecede haberdar olmamaktadırlar. Bu durum, sorumluluktan kaçınma, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilememesi, örgüt bütünlüğü ve denetiminin sağlanamaması, moral düşüklüğü gibi birçok problemin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Dicle, 1974: 71). Bu nedenle dikey iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde çalıştırılması yöneticilerin üzerinde durması gereken önemle bir husustur.

Dikey iletişim, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

### **1.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim**

Mesajların biçimsel örgüt yapısının hiyerarşik kademe ve kanalları boyunca, en üstten en alta doğru akmasıdır. Bu iletişim türü genellikle örgüt amaçlarına uygun olarak işle ilgili emirlerin yazılı olarak astlara ulaştırılması şeklinde işlemektedir (Işık ve diğerleri, 2006:33). İletişim yukarıdan aşağıya tek yönlü işlemekte ve kaynağı bilgi merkezlerine yakın yöneticiler olmaktadır. Yöneticilerin bilgi merkezlerine yakın olmaları aynı zamanda onlara astlara nazaran daha üstün bir statü kazandırmaktadır (Dicle, 1974:71).

Örgütlerde çok sık kullanılan yukarıdan aşağıya iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Cılga ve diğerleri, 2001:184; Ergun ve Polatoğlu, 1988:210).

- Göreve yönelik emirlerin iletilmesi,
- Örgütün çeşitli işlem ve uygulamalarına yönelik bilgilerin sorumlularına dağıtılması,
- Görevin anlaşılmasını sağlayacak bilgilerin ilgililere iletilmesi,
- Çalışanların kişilik ve işteki başarı durumlarına ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin kendilerine bildirilmesi,
- Örgüt amaçlarının benimsenmesini ve yerine getirilmesini kolaylaştıracak mesajların çalışanlara iletilmesidir.

Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim için, örgütlerde yönetsel yapının merkezci olmaması gerekir. Diğer bir ifadeyle, otoriter yönetim biçimi yerine, fonksiyonel yönetim biçiminin benimsenmesi, dikey iletişimin etkinliğini artırır.

Bununla beraber, yukarıdan aşağıya dikey iletişimin düzenli işleme mesajların açık ve anlaşılır olmasına da bağlıdır (Tutar, 2003:127).

Yukarıdan aşağıya iletişimin istenen başarıyı sağlaması aşağıdan yukarıya iletişimle bütünleşmesine bağlıdır. Üstün asta gönderdiği bilgi ve emirlerin tam ve doğru algılandığını düşünmek hatalıdır. Bunlar hiçbir zaman istenilen ölçüde algılanamazlar. Dolayısıyla üstler gönderdikleri mesajların hangi ölçüde algılandıklarını denetlemek zorundadırlar (Dicle, 1974:76).

Araştırmalar yukarıdan aşağıya tek yönlü haberleşmenin genellikle düzenli ve hızlı olduğunu, ancak doğruluk ve anlaşılabilirliğinin çift yönlü iletişime nazaran daha düşük olduğunu göstermektedir. Tek yönlü iletişimde kaynak oldukça rahattır. Buna karşın alıcılar bu iletişim türünü korku ve şüpheyle karşılarlar. Soru sormazlar, anlaşılmayan konunun açıklığa kavuşturulmasını isteyemezler, düşüncelerini açıklayamaz ve isteklerini yönetim kademesine iletmezler (Cılga, 2001:185). Dolayısıyla bu durum, yukarıda aşağıya iletişimin aşağıdan yukarıya iletişimle bütünleşmesini zorunlu kılmaktadır.

Yukarıdan aşağıya iletişim sözlü ve yazılı iletişim araçlarıyla gerçekleştirilebilir. Sözlü iletişim doğrudan, yüz yüze ve hızlı bir bilgi aktarımı sağlarken mesajların çarpıtılmasına ve abartılarak iletilmesine de yol açabilir. Dolayısıyla yazılı iletişimin daha kalıcı ve uygun olduğu söylenebilir. Ancak bu yöntem de bürokratik işlemlerin artmasına ve zaman kaybına yol açmaktadır (Gibson ve Hodgetts, 1986:2004). Ayrıca karmaşık bir yazının astça anlaşılması zor olacak ve esasta istenen şeyin diğerlerinden soyutlanamaması bazı problemleri ortaya çıkaracaktır. Bu durum astın konuyu anlamamasına ve sık sık üstüne başvurmasına sebep olacaktır (Can ve Tecer, 1978:161). Dolayısıyla yazılı iletişim yönteminin kullanılmasında önemli olan husus mesajın yalın bir dille kaleme alınıp yalnızca gerekli bilgileri içermesidir. Böylece gereksiz zaman ve işgücü kaybının da önüne geçilmiş olunacaktır.

Yukarıdan aşağıya iletişimi olumsuz yönde etkileyen etmenlerden bazıları şunlardır (Williams ve Egglend, 1998:47).

- Olumsuz eleştirilerden ve hatalarının kendilerine söylenmesinden hoşlanmayan çalışanların kendilerini savunma davranışları,
- Örgütün büyüklüğüne ve yapısına göre değişen iletişim zincirindeki kademelerin fazlalığı,
- Bazı yöneticilerin kişilik ve liderlik özelliklerinden kaynaklanan yeterince dışa açık olmamalarıdır.

### **1.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim**

Bu iletişim türü astların gerekli bilgileri üstlere verme aracı olarak kullanılmaktadır (Can ve Tecer, 1978:161). Örgütün alt kademelerinden üst kademelerine giden her türlü biçimsel ve doğal bilgi akımını kapsayan aşağıdan yukarıya iletişimde, mesajlar daha çok yukarıdan gelen bilgi ve emirlere cevap ya da tepki özelliğini taşımaktadır (Dicle, 1974:77). Genellikle göreve ilişkin durum raporlarını, karar almada veya sorunları çözmede yardım isteklerini, örgütün gelişimine yönelik önerileri, mesai programları değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekleri ve örgütle ilgili duyuruları içerir (Williams ve Egglend, 1991:628).

Modern kuruluşlarda uygulanan dilek ve şikayet kutuları, grup toplantıları, açık kapı politikası (astların yöneticilerle her zaman görüşebilmesi) gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir (Can ve Tecer, 1978:161). Buna karşın fiziksel uzaklık veya erişmezlik, her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması, amirin olumsuz davranışlar sergilemesi, iş gelenekleri ve astın aşağı saygınlığı (statüsü) gibi konular da bu iletişim türünü olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir (Can, 1992:249; Turgay ve Polatoğlu, 1988:213).

Aşağıdan yukarıya iletişim, örgüt amaçları doğrultusunda alınan kararların istenilen şekilde uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar. Bu iletişim kanalları vasıtasıyla yapılan işlere ilişkin raporlar, yöneticilere de işlerin yapılışıyla ilgili sonuçları kontrol etme imkânı verir. Elde edilen performans bilgileri, hem kontrol aracı hem de yeni kararların alınması ve politikaların oluşturulması konusunda bir gösterge olarak kullanılır (Tutar, 2003:129).

Aşağıdan yukarıya iletişimin etkinliğini artıran yollar, aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dicle, 1974:89-90):

- Bu iletişim türünün gerçek anlam ve önemini kavramak ve elden geldiğince düzenli, dengeli ve devamlı bir aşağıdan yukarıya iletişim sistemi kurmak gerekir.
- Yönetime iletmeye çalışılan problemlerin çözümlenebilmesi için, gerekli bilgi, yetki ve yeteneklere sahip üst kademelerin ötesine bildirilmemelidir.
- Yöneticiler sorunları çözmeye çalışırken, olaylara astları gözünüyle bakabilmeli ve gerekli empatiyi kurmalıdır.
- Yönetici mümkün olduğu kadar tarafsız olmalı, kendisine yöneltilen eleştirileri yapıcı ve anlayışla karşılamalıdır. Yalnız işitmek istediklerini değil, olumlu ve olumsuz bütün bilgileri aynen kabul etmelidir.
- Bazı yöneticiler, sadece çalışanların sıkıntılarını dinlemekle sorunları çözdüklerini sanmaktadırlar. Oysa çözüme yönelik hiç bir adım atılmadığını gören işgörenler, kendilerinin geçiştirilmeye çalışıldığı hissine kapılarak yönetime güvenmemeye başlayacaklardır. Bu

açından, yöneticilerin gerçekçi bir yaklaşımla çözüm üretmeleri büyük önem taşımaktadır.

- Bu iletişim türünün etkinliğini artıracak yollardan bir diğeri ise yöneticilerin çalışanlarla mesai dışı samimi ilişkiler kurması ve devam ettirmesidir. Kutlama törenleri, sportif etkinlikler, geziler, eğlenceler ve piknik gibi sosyal faaliyetler bu tür ilişkilerin kurulmasına yardım edebilir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanları görev yerlerinde ziyaret edip onların istek ve şikâyetlerini dinlemeleri aşağıdan yukarıya iletişimin etkinliğini artırmada kullanılan önemli yöntemlerden birisi olarak görülmektedir.

### 1.3.2. Yatay İletişim

Aynı statü ve hiyerarşik basamak içinde yer alan, rütbece eşit bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda buldukları iletişim türüdür (Türkmen, 1992:27). Yatay iletişimin en önemli fonksiyonu, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlamaktır (Turgay ve Polatoğlu, 1988:214). Özellikle modern ve büyük işletmelerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzlaşma birimler arası eşgüdümün önemini artırmaktadır (Can ve Tecer, 1978:163).

Aynı bölümde çalışanların işe yönelik veya kişisel konularda kendi aralarındaki iletişimi bölüm içi yatay iletişimi, aynı statüde bulunan fakat farklı bölümlerde çalışanlar arasındaki mesaj alış verişi ise bölüm dışı yatay iletişimi gösterir (Akat ve diğerleri, 1994:290).

Yatay iletişimde bilgilerin süzülerek farklılaştırılması dikey iletişime göre daha az, dili ise daha sıcak ve samimidir. Bu iletişim türünde bilgilerin süzülmesi aynı düzeydeki yöneticilerin rekabet içinde olması ve bireysel yarışmalarından kaynaklanan bilgi saklama eğiliminden doğmaktadır.

Özellikle büyük ve karmaşık yapıdaki işletmelerde aynı ya da benzer bölüm yöneticileri arasında bu tür iletişim aksaklıkları söz konusu olabilmektedir (Türkmen, 1992:27).

Yatay iletişim her örgütte yoğun bir şekilde kullanılmakta olup büyük gereksinimleri karşılamaktadır. Esas itibariyle biçimsel iletişimden daha çok doğal iletişime dayanır ve onun çeşitli araç ve yöntemlerini kullanır (Dicle, 1974:90).

Yatay iletişim konusunda yapılan bir araştırmada yöneticiler tarafından gönderilen iletilerin %41'nin kendileriyle eşit statüdeki bireylere, yine kendilerine gelen mesajların %40'nın ise kendileriyle eşit pozisyondaki kişiler tarafından gönderildiğini ortaya koymuştur. Ayrıca yöneticilerin vakitlerini nasıl geçirdikleri konusunda yapılan bir araştırmada ise, zamanlarının büyük bir kısmını çalışanlarıyla değil kendilerine eşit statüdeki bireylerle geçirdikleri tespit edilmiştir (Dicle, 1974:90-91). Bu sonuçlar örgüt içinde yatay iletişimin ne kadar gerekli ve önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Yatay iletişim, örgütsel koordinasyon ve problem çözme için bir iletişim kanalı sağlamaktadır. Bu yöntemle, iletişimin belli kalıp ve prosedürlerinden uzaklaşarak, daha yakın ve etkin bir haberleşme sağlanır. Bir başka faydası ise, örgüt üyeleri arasında kurmay ve fonksiyonel ilişki geliştirmesidir (Genç, 2005:331).

Bundan başka kurum çalışanlarına büyük ölçüde toplumsal ve psikolojik destek sağlar. Toplumsal ve psikolojik sıkıntılar aynı düzeyde çalışanları birbiriyle iletişime zorlar. Aynı ortamda bulunan bireyler, aynı bilgi, duygu ve sorunları paylaşır. Bu durum, astların birbirlerini daha iyi anlamalarına, morallerinin yükselmesine, dayanışma ve birlik ruhunun gelişmesine katkıda bulunur (Cılga ve diğerleri, 2001:187-188).

Bu iletişim türünün örgüte sağladığı önemli kazançlardan birisi de zamandır. Komuta zincirindeki diğer iletişim kanallarına göre daha hızlı ve doğrudandır. Örgüt içindeki bir bölüm yöneticisinin bir üst yöneticisine danışmaksızın, diğer bölümdeki kişilerle doğrudan iletişim kurabilmesi büyük bir zaman kazancı sağlamaktadır (Akıncı, 1997:125).

Yatay iletişimin örgütlerde otoriter liderlik anlayışını kontrol eden bir yönü de vardır. Destekleyici örgütsel iletişim iklimine olumlu katkı sağlar ve örgüt içindeki koordinasyonu ve işbirliğini geliştirir (Tutar, 2003:130).

Örgüt içinde eşgüdümün sağlanması açısından çok önemli olan yatay iletişimi olumsuz yönde etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlardan birisi uzmanlaşmadır. Uzmanlaşan bireylerin birinci derece bağlılıkları örgüte değil ait oldukları gruba olmaktadır. Bunun yanında her bir uzmanın sahip olduğu farklı donanımlar, teknik düşünce yapısı ve kullandığı dil uzmanlaşmış birimler arasındaki iletişimi zorlaştırmaktadır (Can ve Tecer, 1974:163).

Bir diğer faktör ise aynı düzeydeki grup ve birimler arasındaki rekabettir. Bu rekabet bir dereceye kadar örgütsel verimliliğe katkıda bulunsa da çabaların örgüt amaçlarından çok birim amaçlarına yönelmesine sebep olabilir. Bu durum örgüt açısından istenilen eşgüdümün sağlanmasında kullanılan yatay iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir (Can ve Tecer, 1974:164).

### **1.3.3. Çapraz İletişim**

Örgüt içindeki farklı düzeydeki hiyerarşik birimlerin, basamaklı kanalları kullanmadan gerçekleştirilen iletişim türüdür (Genç, 205:332). Örgütlerde çok sık rastlanmamakla birlikte işin niteliğine göre, bir fabrika müdürü yardımcılarını ya da ilgili bölüm amirlerini atlayarak doğrudan ustabaşı, mühendis ya da teknisyenden bilgi alabilmektedir (Işık ve diğerleri,

2006:34-35). Böylece örgüt içindeki hiyerarşik kademelerin bir kısmı atlanarak gereksiz mesaj yükünden ve zaman kaybından kurtulmak mümkün olmaktadır.

Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğu zaman uzun olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve acil durumlarda kısa sürede gerekli koordinasyonun sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır (Genç, 2005:332). Yalnızca gerekli olduğu durumlarda ve belli konularda bilgi alışverişinde kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak bunun dışında yöneticinin başka bölümlerde çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse örgüt düzeninin bozulmasına ve yetki karmaşası sorununa yol açabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:66).

Çapraz iletişim, örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki sağlar. Özellikle grup çalışmalarının önem arz ettiği örgütlerde örgütsel katılımı gerçekleştirir ve koordinasyonu kolaylaştırır (Tutar, 2003:131).

Çapraz iletişimde, çalışanlar işleri hakkında fonksiyonel üstlerini bilgilendirir, onların bilgi ve tecrübelerinden yararlanma olanağı bulurlar. Bu durum sorumluluk duygusunun artmasına ve eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olur (Tutar, 2003:131; Genç, 2005:332).

Yönetimin çapraz iletişimi iki koşula bağlamak suretiyle onu bir yönetim aracı olarak kullanması daha uygun olabilir. Bunlardan ilki, çalışanlar tarafından daha önce bağlı olunan amirin izni alınmalıdır. İkincisi ise, her iletişimci, bağlı olduğu amirini çapraz iletişimin herhangi bir önemli sonucundan dolayı bilgilendirmelidir (Akat ve diğerleri, 1994:291). Eğer bu iki koşul yerine getirilir ise hem iletişim hattı gereksiz formalitelerden kurtulur, hem de bağlı olunan amir haberdar edilmek suretiyle herhangi bir kuşku ya da huzursuzluğa meydan verilmemiş olunur.

#### 1.4. Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim

Örgütlerdeki iletişim süreci her zaman biçimsel olarak değil, aynı zamanda bilgilerin söylenti ve dedikodu şeklinde yayıldığı biçimsel olmayan (doğal) iletişim şeklinde de görülebilir (Akıncı, 1997:127).

Yöneticilerin, bazen çalışanları daha yakından denetleyebilmek amacıyla biçimsel iletişimi kısıtlamaları, çalışanların bilgi gereksinmelerinin karşılanmamasına sebep olmakta, bunun sonucunda yeni haberleşme imkanların aramalarına yol açmaktadır. Bu da çalışanları, dedikodu, söylenti ve fısıltıların yoğun bir şekilde kullanıldığı küçük doğal gruplara götürmektedir. Başka bir ifadeyle, örgüt içinde biçimsel iletişim imkanları azaldıkça, doğal iletişimin kullanımı artmaktadır (Dicle, 1974:66).

Doğal iletişim sosyal etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, insanlar gibi dinamik, kararsız ve değişken bir yapıya sahip olmaktadır. Bir kişinin bir diğerine bir şeyler söylemesiyle her an her yerde başlayabilen bu iletişim türünde bazı çalışanlar, diğerlerine göre daha fazla haber alırlar ve bunları başkalarına da ileterek bu sürecin önemli noktalarında bulunabilirler. Bazı üyeler ise, bu mesajlardan ne haberdar olurla ne de başkalarına iletirler (Akıncı, 1997:128). Bu durum çalışanların örgüt içerisindeki sosyal pozisyonlarının belirlenmesine de etki edebilir.

Doğal iletişimin örgüt içinde kullanılmasının bir diğer sebebi çalışanların psikolojik gereksinmelerini belirli ölçüde karşılamasıdır. Bu sebeple eğer yöneticiler, bu iletişim türünün olumsuz etkilerini azaltmak ve olumlu etkilerini çoğaltmak istiyorlarsa, çalışanların bilgi gereksinmelerini sürekli ve yeterli düzeyde karşılamak ve kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini almaları gerekmektedir (Dicle, 1974:70).

Her zaman olumsuz etkileri olmayan doğal iletişimin örgüt yararına yöneltilmesi durumunda sağladığı faydaları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Dicle, 1974:68-69; Tutar, 2003:138; Aşıkoğlu, 1986:29-30).

- Örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak biçimsel iletişimin tamamlayıcısı ve yardımcısı olarak işlev görür.
- İyi yönetildiği takdirde, yöneticiler açısından iyi bir yönetim aracı olabilir.
- Örgüt içindeki iş birliğinin, ekip çalışmasının ve sosyal ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur. Çalışanların psikolojik doyuma ulaşmasına yardımcı olarak, morallerin yükselmesini sağlar.
- Özellikle çalışanların dilek ve şikâyetlerinin yönetim kademesine ulaştırılmasında aşağıdan yukarıya iletişimin önemli bir aracı olabilir.
- İç ve dış çevrede meydana gelen değişikliklerin zamanında yöneticilere iletilmesiyle bir bilgi kaynağı olabilir. Bu sayede yöneticiler değişen koşullara uyum amacıyla gerekli yapısal düzenlemeleri vaktinde yapabilirler.
- İyi kullanıldığı takdirde potansiyel çatışma kaynaklarının tespit edilmesini sağlar. Çatışmanın ortaya çıkmadan önlenmesine imkân tanır.

Ancak iyi yönetilmediği takdirde ise doğal iletişimin bazı sakıncaları vardır. Bunlar (Dicle, 1974:67; Tutar, 2003:138):

- Örgüt içerisinde bazı yanlış, zararlı ve kasıtlı haberlerin yayılmasına sebep olabilir. Abartılmış haberlerin paylaşılma olasılığı yüksektir. Bu durum huzursuzluğa, ast üst ilişkilerinin bozulmasına ve hatta çatışmaya yol açabilir.
- Bu iletişim yoluyla çıkartılan söylenti ve dedikodular, çalışanlarda kaygı, endişe, korku, huzursuzluk ve moral çöküntülerine yol açabilir.

Subjektif ve gerçek dışı haberlerin yayılması iş düzeninde yıkıcı etkiler meydana getirebilir.

- Bu iletişim türünü etkin bir şekilde kullanan bazı bireyler daha fazla etkili olmak ve statü kazanmak isteyebilirler. Bunu kullanarak büyük ölçüde sözü geçerlik kazananlar vardır. Bu yolla elde edilen gücün kişisel çıkarlar doğrultusunda kötü yollarda kullanılması her zaman mümkündür.

Doğal iletişimin bir örgüt için faydalı ya da zararlı olması büyük ölçüde yöneticilerin bu konudaki tutumlarına bağlı olacaktır. Yöneticiler örgüt içinde olup bitenleri günlük bültenler halinde çalışanlara bildirdikleri ve örgüt içindeki problemleri onlarla tartışıp, fikirlerini aldıkları zaman doğal iletişim faydalı bir hal alıp örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunacaktır. Bunun tersi durum söz konusu olduğunda örgütte olumsuz dedikodu ve söylentiler yayılmakta, verimlilik ve etkinlik düşmektedir (Dicle, 1974:69).

## **2. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON**

Bu başlık altında; örgütlerde motivasyon kavramı, önemi, motivasyon teorileri ve örgütsel motivasyonda özendiriciler konularına yer verilmiştir.

### **2.1. Örgütlerde Motivasyon Kavramı ve Önemi**

“Motivasyon kelimesi İngilizcesi olan “motivation”, “motive” kelimesinden türemiştir ve bu kelime de Latince’de movere yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir”. Motivasyon veya güdüleme kelimesi kişiyi iş hayatında başarılı olmaya ve yükselmeye teşvik eden bir anlam taşımaktadır. Bir ihtiyaç, tutku ya da histen kaynaklanan bu durum sonuç olarak kişiyi hedeflediği yönde harekete geçmeye zorlar (Adair, 2003:9).

Motivasyonu “ kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanımlamadan yola çıkarak motivasyon konusunun esas itibariyle; kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konularıyla ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla motivasyon sürecini anlayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenlerin incelenmesi gerekmektedir (Cüceloğlu, 1991:229).

Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen somut bir kavram değildir. Motivasyonun oluşmasında etkili faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir (Luthans, 1992:146). İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Dolayısıyla, insan davranışları, bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve korkularına göre de yönetilmektedir. Bunlar, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Eren, 2004:494).

Motivasyonun başlıca iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, motivasyonun kişisel bir olgu olmasıdır. Burada bahsedilen özellikte, birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilir olmasıdır (Koçel, 2005:634).

Motivasyon sürecinde üç safha vardır (Tikici ve Deniz, 1993:41).

1. İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir iç uyarıcının mevcudiyeti,
2. Bu hedefe varmak için yapılan davranışlar,
3. Hedefin elde edilmesidir.

O halde motivasyon bir iç uyarılmayla başlamakta, bu uyarılma organizmayı belli hedefe doğru iten davranışlara sevk etmekte ve bu davranışlar sonucunda da hedefe varılarak doyuma ulaşılmaktadır.

Davranışların oluşmasında her ne kadar arzu ve amaçlar yönlendirici olsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen birçok uyarıcı unsur (stimulus) bulunmaktadır. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu güçler, bazen sosyal çevre ve kültürün etkisiyle törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler halinde oluşabilir. Dolayısıyla, kişinin yaşadığı ortama, sosyal ve kültürel çevreye, örf ve adetlere uymayan, arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler etkisini devam ettirememektedir. Bunun tersine kişinin içinde yaşadığı ortama uyan arzu ve istekler kabul edilip, benimsenmektedir (Eren, 2004:494-495).

Motivasyon konusu personel yönetimi ve yönetici açısından da büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticinin başarısı, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Doğal olarak çalışanların bu doğrultuda iyi performans göstermeleri onların motivasyonlarıyla yakından ilgilidir. Ayrıca bireyler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik sebepleri olabilir. Ancak yöneticiye düşen görev onları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmek ve bu yönde davranmalarını sağlamaktır (Koçel, 2005:633).

Sıkıcı işlerde çalışan, bulunduğu konumda kendi kendine karar verme özgürlüğü hiç olmayan çalışanların, doğal olarak tembelliğe ve inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için işgörenleri güdüleyen etkenler saptanmalı ve çalışanların istekleri mümkün olduğunca yerine getirilmelidir. Bu sayede, kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamanın yanında örgütün

amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları uyumlu bir ortam da yaratabileceklerdir (Eren, 2004:494).

Çalışanların örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gideren motivleri iyi anlayan, yorumlayabilen yöneticiler, onlardan verimliliği artırma yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını da bulacaklardır (Kaynak, 1990:10). İnsanların özlem, umut, istek ve gereksinimleri sürekli değişmektedir. Herhangi bir konuda doyuma ulaşan birey yeni gereksinimler yaratmakta ya da başkaları tarafından yaratılan gereksinimleri giderme çabasına girmektedir. Bu dinamik ve karmaşık yapı içerisinde çalışan kişiyi, sürekli doyum noktasında tutmak zor da olsa, yöneticiye düşen görev, işgörenleri doyuma ulaştıran yolları bulmak ve bu gereksinimlerini gidermeye çalışmaktır (Özkalp, 2005:84).

## **2.2.Motivasyon Teorileri**

Motivasyon konusunda birçok teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, bireyleri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olma amacını taşımaktadır. Bazı modeller, bireylerin içinde olan ihtiyaçlara ağırlık verirken, diğer bazıları ise bireyin dışında olan teşviklere, bireye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2005:636). Motivasyon kuramlarını kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

### **2.2.1. Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri içinde; Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı sayılabilir.

### 2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsan davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:137) Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koyarak bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır (Can, 1992:168).

Maslow'un bu yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmasıdır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkincisi ise, ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi, ihtiyaçlarını belirli bir sıra (hiyerarşi) içerisinde giderme çabasıdadır. Alt kademedeki bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır (Koçel, 2005:638). Dolayısıyla her bir kademedeki ihtiyaç tatmin edildikten sonra bir üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlamaktadır.

Maslow insan ihtiyaçlarını, aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde ele almıştır. Bunlar sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme (başarı) ihtiyaçlarıdır (Can, 1992:169).

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hiyerarşinin en alt düzeyinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar tüm canlılar için doğuştan var olan ve evrensel nitelikteki gereksinimlerdir. Bunlar, oksijen, yeme, içme, barınma, ısınma ve cinsellik gibi bireyin hayatını devam ettirebilmesi için tatmin edilmesi zorunlu olan ihtiyaçlardır (Can, 1992:117). Acıkan bir insan için önde gelen gereksinme yiyecek, susayan birisi için su, kalacak yeri olmayan içinse barınacak yer bulmaktır. Bu ihtiyaçlar giderilmedikçe, birey üst basamakta bulunan sosyal, saygınlık gibi diğer ihtiyaçları düşünmeyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:139).

Fizyolojik ihtiyaçların bazı ortak yanları vardır:

1. Göreceli olarak birbirlerinden bağımsızdırlar.
2. Birçok durumda organizmanın vermiş olduğu tepkilerle tespit edilebilirler (Örneğin, açlık durumunda midenin vermiş olduğu tepki).
3. Refah seviyesi yüksek olan toplumlarda fizyolojik gereksinimler başlıca teşvik unsuru olmaktan çok az rastlanır ihtiyaçlardandır.
4. Son olarak, bu tür ihtiyaçları sürekli ve kısa zaman aralıklarında karşılamak zorunluluğudur. Ayrıca bir çok fizyolojik ihtiyaca gelecekte de gereksinim duyulacağından bilinçli olarak bir ihtiyatın ayrılması da gerekir (Hicks, 1979:367-368).

**Güvenlik İhtiyaçları:** Birey fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, düzgün bir gelir seviyesinin devamlı kılınmasını ve yaşlanıp kazanç sağlayamadığı günlerde geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Örneğin, sosyal sigorta kurumlarının sağlamış olduğu emeklilik ve sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı bu gereksinimlerin giderilmesine yöneliktir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:139).

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildir ve tatmin edilince sona ererler. Ancak bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırsa, kişi ve örgüt için bazı olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusuna sahip bir bireyin, verimli çalışması, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları ortadan kalkacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamamanın bir diğer sakıncası, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte gereğinden fazla bağlanma olarak ortaya çıkabilir. Bireyin asıl amacının ve tüm çabasının bağlı olduğu kişi ya da örgütü memnun etme yönünde olması üretkenliğin düşmesine sebep olabilir. Ayrıca birey, başka birine bağlı ve borçlu olursa saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilmeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedilebilecektir (Eren,2004:501).

**Sosyal İhtiyaçlar:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderilmiş bir birey artık, sosyal yönü ağır basacak olan gereksinmelere yönelecektir. Bu gereksinmeler daha çok duygusal nitelikli ihtiyaçlardır. Örneğin birey, belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlarca sevildiğini bilme gereğini hissetmek isteyecektir (Kaynak,1990:118-119).

Çevre, bireyin kendi ailesinden tüm insanlığa kadar geniş bir alanı kapsayabilmektedir. Burada unutulmaması gereken önemli bir husus, birey; ancak toplumun koyduğu manevi değerlere uyabildiği, adapte olabildiği oranda bu tür sosyal ihtiyaçlarını giderebilecektir. Aksi takdirde toplumun koymuş olduğu değer yargılarının dışında davranan birey, kendini toplumca itilmiş ve yâdsınmış bir durumda bulacaktır ( Kaynak, 1990:119).

Günümüzde yöneticilerin birçoğu sosyal ihtiyaçların farkında olmalarına rağmen, bu ihtiyaçların örgütü tehdit ettiği yönünde yanlış bir kanı taşımakta ve bu yönde hareket etmektedirler (Hicks, 1979:370). Yöneticilerin bu olumsuz tavrı, çalışanların, sosyal ihtiyaçlarını gidermesi için, normal iş grupları dışındaki, biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara üye olmalarına sebep olmaktadır. İnsanın günlük çalışma süresi, günlük zamanının üçte birini bulmaktadır. İnsanın zamanının önemli bir bölümünü çalışma arkadaşlarıyla geçirmesi, birey için iş grubunun önemini daha da artırmaktadır. Çalışanların, bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekmekte ve bunu şiddetle arzu etmektedirler. Bu düşünceden yola çıkan bazı yöneticiler, çalışanları için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Bu nedenle, sportif etkinlikler, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemek ya da bazen bunlara bizzat katılmak gerekecektir (Eren, 2004:501-502). Ayrıca bu tür etkinlikler örgüt içinde birlik ve beraberliği artıracak, çalışma grubundan memnun olan bireylerin işyeriyle gurur duymasına katkıda bulunacaktır.

**Saygınlık İhtiyaçları:** Çevresinde ya da toplumda yerini bulmuş yani sosyal ihtiyaçlarını gidermiş olan birey, bu kez başka bir gereksinim olan saygınlık ihtiyacı duyacaktır (Kaynak, 1990,119). Çünkü bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve gerçek bir değer verilmesini ister. Kişi, toplum içindeki statüsüne başkalarının kendisine verdiği değer aracılığıyla kavuşur. Dikkat edileceği üzere bu ihtiyaç da kişinin sosyal ihtiyaçlarından doğmaktadır (Eren, 2004:502).

Rekabete yönelik başkalarını geçme ihtiyacı veya aynı işi yapanlardan daha başarılı olma arzusu evrensel bir insan özelliğidir. Bu temel takdir gereksinimi iyi kullanıldığında yüksek bir örgütsel başarı sağlanması kaçınılmaz olacaktır. Bu ihtiyacın giderilmesi, bireyin kendisini değerli, yetenekli, faydalı ve gerekli hissetmesine sebep olacaktır. Bu ihtiyaç giderilmediği takdirde, birey aşağılık duygusuna kapılacak, kendisini güçsüz ve çaresiz hissedecektir (Hicks, 1979:370).

Bir kimse sevilip beğenildikten sonra, kendisini, başkalarının erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı, yani hayran olunmayı ister. Bu istek kişisel özellikler geliştikçe artmaktadır. Birçok insan toplum içinde sivrilmek, başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmak için çalışır. Ayrıca bireyin kendi kendini takdir ihtiyacı, kendine güven duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecektir. Bu duygu insanın kendisiyle barışık olmasını sağlayacak ve önemli bir tatmin aracı olacaktır (Eren, 2004:502).

**Kendini Gerçekleştirme (Başarı) İhtiyacı:** İhtiyaçlar hiyerarşisinin beşinci basamağında bulunan kendini gerçekleştirme, her bireyin, kendi özünde ayrı bir yapıya sahip olduğundan, öze ait, bütünsel amaçlara yönelik bir gereksinimdir (Kaynak,1990:121). Bu gereksinimler bireyin kendi potansiyelinin farkına varması, bir işi tek başına yapması, yaratıcı olabilmek

için kendini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır (Hicks, 1979:471).

Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek farklı yeteneklere sahiptir. Kişi ilgi duyduğu ve yetenekli olduğu bu alanlarda araştırma, öğrenme ve hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişiminde bulunacaktır. Bireysel hobilerin ve tutkuların gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkan yeni buluşlar, kişiyi sadece örgüt içinde değil, ulusal ve uluslar arası alanlarda da tanınmasını sağlayacaktır. Kişi bu ihtiyacını gidermekle sadece kendine ve örgüte değil, aynı zamanda topluma da yararlar sağlayacaktır. Ancak bu ihtiyaç daha önce saydıklarımıza oranla daha az belirlidir. Çünkü bazıları bu gereksinimin farkına varamamışlar ya da gerçekleştirecek koşulları henüz bulamamışlardır (Eren, 2004:502).

Şunu da belirtmek gerekir ki kendini gerçekleştirme gereksinimi, her insanda görülmemektedir. Çünkü bu gereksinme, ancak kişinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaından ve psiko sosyal bakımdan yeterince gelişmiş olmasından sonra ortaya çıkacaktır. Ayrıca günümüz yaşam koşullarında birey, diğer alt düzey ihtiyaçların karşılanmasına gösterdiği çaba ve zamandan dolayı bu tür gereksinimlerine pek fazla eğilememektedir (Kaynak,1990:121).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi kuramından buraya kadar anlatılanlardan iki önemli husus ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın ihtiyaçlarla dolu bir varlık olduğudur. Ancak var olan ihtiyaçlar giderildikçe ortaya yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu durum süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla tamamıyla tatmin olmuş insan yoktur. İkinci husus ise, gereksinmelerin bir sıra dahilinde ortaya çıkması ve bunların insan bilincinde hep aynı sırayı takip ederek belirlenmesidir. Yani insan alt düzeydeki bir ihtiyacını gidermeden üst düzeydeki diğer bir ihtiyacını giderme gereksinimi duymayacaktır (Eren, 2004:503).

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak değerlendirmek daha uygun olacaktır. Çünkü herkesin aynı şekilde ve aynı oranda bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Nitekim Maslow'da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının % 85 ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70 ini, sosyal ihtiyaçlarının %50 sini, saygınlık ihtiyaının %40 nı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaının %10 nu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmektedir (Koçel, 2005:640).

Maslow'un ileriye sürdüğü bu yaklaşım üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımların varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise de doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak tüm eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basit, anlaşılır ve mantıklı olması itibarıyla en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2005:641).

### **2.2.1.2. Herzberg'in ift Faktör Teorisi**

Bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen motivasyon kuramıdır (Can,1992:170).

Bu teori Herzberg'in, Pittsburg bölgesindeki 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından ortaya çıkmıştır (Davis, 1988:67). Bu araştırmada çok basit şekilde şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?" (şimşek, 1998:201). Araştırma verileri incelendiğinde araştırmaya katılanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri kavramların iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarma, sorumluluk vb. kavramlar oldukları görülmektedir. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri kavramların ise iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşuları, nezaret

gibi kavramlar olduğu anlaşılmıştır (Koçel, 2005:641). Dolayısıyla Herzberg, çalışanların işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan etmenlerle, çalışanları işyerine bağlayarak mutlu kılan ve iş doyumuna ulaştıran özendirici etmenlerin birbirinden ayrılması gerektiğini ileri sürmüştür (Eren, 2004:509).

Bunun üzerine Herzberg, çalışmalarını, hijyen ve motive edici faktörleri olmak üzere iki grupta toplamıştır (Onaran, 1981:46).

Herzberg çalışanların işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan dışsal faktörler adını verdiği hijyenik etmenleri şu şekilde sıralamaktadır: Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışın yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, işgörenin kişisel yaşamına gerekli saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliğidir (Eren, 2004:510).

Öte yandan çalışanları teşvik edip, özendiren, içsel etmenler adını verdiği motive edici faktörleri de şu şekilde sıralamaktadır: İşinde başarılı olma, tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi imkanlarına sahip olma, işinde kendini geliştirebilmedir (Eren, 2004:510).

Burada üzerinde durulması gereken husus hijyen faktörlerinin belirli bir sınırın altına düşmesiyle ortaya çıkan tatminsizlik, çalışanın işine, yöneticisine ve işletmesine karşı olumsuz duygular beslemesine yol açacağıdır (Eren, 2004:510). Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktör olup, bunlar olmadığı takdirde çalışanları motive etmek mümkün olmayacaktır (Koçel, 2005:642). O halde, hijyen koşulları sağlandıktan sonra, özendirici yani motive edici faktörlerde sağlanan her türlü artış çalışanı güdüleyici bir rol oynayacaktır (Eren,2004:510).

Maslow ve Herzberg in teorileri karşılaştırıldığında, hijyen faktörlerinin ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç gruba, motive edici faktörlerin ise son iki gruba karşılık geldiği görülmektedir (Kaynak, 1990:128).

Herzberg'in motivasyon kuramına yöneltilen en yoğun eleştiri, ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Ülkelerin gelişmişlik düzeyinin farklılıklar göstermesi araştırmanın bütün toplumlar için evrensel boyutlarla kabul görmesini mümkün kılmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:144). Kurama yöneltilen bir diğer eleştiri ise, bireylerarası farkları göz ardı etmiş olması ve belirtilen faktörlerin kişinin işten duyduğu doyuma göre değişebileceğini göz önünde bulundurmamasıdır (Güriz ve Gürel, 2006:288).

### **2.2.2.Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlardır. Bu kuramlar, içerik teorilerinin motivasyonun karmaşık yapısını açıklamada yetersiz kalmaları nedeniyle geliştirilmişlerdir. Bu sebeple süreç kuramları, motivasyon teorilerinde modern yaklaşımlar olarak da adlandırılmaktadır. Süreç kuramları, güdülemenin işleyişini bilimsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta ve davranışın ortaya çıkışından duruluşuna dek gerçekleşen faaliyetlerdeki değişkenleri incelemektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:288).

Belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevap bulmaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlerin yanında birçok dışsal faktörler de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır (Koçel, 2005:644). Bu çalışmada süreç kuramları olarak Vroom' un Beklenti Teorisi ve S-R Davranış Yaklaşımı ele alınacaktır.

### 2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisi, insan davranışlarını, bireyin amaç ve tercihleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Araştırmacıya göre bireyler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Şimşek, 1998:2004).

Bu modelin valens (valence), bekleyiş ve araçsallık olmak üzere üç temel kavramı bulunmakta olup bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2005:649-650).

Valens bir kişinin belirli bir gayret karşılığında elde edeceği ödülü isteme derecesini belirtir. Belirli bir ödülün arzulanma şekli bireylere göre farklılıklar gösterecektir. Bireylerin belirli bir ödüle verdikleri değer, aynı zamanda, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuç olarak yüksek arzulama derecesi, bireyin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

İkinci kavram olan bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık belirli bir gayret karşılığında elde edilmesi mümkün olan ödülle ilgilidir. Eğer birey gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla gayret sarf edecektir. Sonuç itibariyle hem valensi hem de bekleyişi yüksek olan birey motive olacaktır.

Üçüncü kavram olan araçsallık ise şunu ifade eder. Birey belirli bir gayret ile belirli oranlarda performans gösterebilir. Bu performans bir takım özendirici araçlar vasıtasıyla ödüllendirilebilir. Başlangıçtaki ilk ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak bireyin maaşı artırılabilir. Genel olarak birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak nitelendirebileceğimiz amaçları gerçekleştirmede bir

araçtır. Yukarıdaki örnekte maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, çevresinde tanınmak, bireyin ailesini daha iyi geçindirebilmesi için bir araçtan ibarettir. Aksi takdirde sadece yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Burada araçsallık kavramı ile anlatılmak istenen birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı göstermektedir. Sonuç olarak birey hem birinci derece hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa bu birey motive olacaktır.

Kuramla ilgili sonuçlara bakılarak Vroom'un bu yaklaşımının bazı sorunlarının olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü kuram kişilerin elde mevcut bütün alternatiflerin sağladığı tüm ödülleri kafalarında değerlendirerek verdikleri hayali rasyonel kararlara ilişkin varsayımlardan hareket etmektedir. Hâlbuki insanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatifleri çoğu kez araştırmazlar. Öte yandan kuram gerçekte olduğundan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde farklılıklar göstermektedir. Ancak tüm eleştirilere rağmen bu kuram yöneticilerin çalışanların amaçlarını dikkate almalarını, ödül ve ceza dağıtımına dikkat etmeleri gerektiğini bir kez daha vurgulamakla motivasyon teorileri arasında önemli bir yer tutmaktadır (Eren, 2004:541).

#### **2.2.2.2. S-R Davranış Yaklaşımı**

Etki- tepki veya kısaca S-R (Stimulus-Response) teorisine göre, bireyin çevresinde elde ettiği bilgi ile davranışı arasında kesin bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu teoriye göre insanda davranışa sebep olan etken onun çevresinde veya fizyolojik-biyolojik yapısında meydana gelen bir olaydır. Bu olay bireyin zihninde bir (s-r) etkisi veya izi yaratır. Bu etki veya iz davranışa neden olur. Zihinde yaratılmış olan (s-r) etkisi kalıcı ve zor değişir olduğundan, bireyde oluşturacağı davranış ve tepkide aynı şekilde kalıcı ve zor değişir olacaktır. Bu teoriye göre bireyin seçme şansı yoktur. Birey hangi davranışa şartlandırılmış ise onu yapacaktır. Eğer birey çevresinden veya

fizyolojik-biyolojik yapısından herhangi bir etki almaz ise herhangi bir davranış göstermesi de söz konusu olmayacaktır. Yine bu teoriye göre zihnin içinde oluşan işlemler gözlenemediği için kara kutu diye adlandırılmakta ve üzerinde durulmamaktadır. Sadece bireyin gözlenebilen davranışı ile ondan hemen önce oluşmuş veya oluşmakta olan gözlenebilen etkiler arasında ilişkiler kurularak bireyin davranışı açıklanmaya çalışılmaktadır.

Kişinin hangi etkilere karşı hangi tepkileri ya da davranışları gösterebileceği ise zaman içinde deneme yanılma yoluyla öğrendiği tecrübelerle bakılarak anlaşılacaktır. Kişi fizyolojik-biyolojik yapısından (açlık, yorgunluk, seks, üşümek vb.) veya çevresinden (yemek kokusu, su sesi, rahat bir koltuk, karşı cinsten biri, soğukluk vb.) gelen bir etkiye veya dürtüye maruz kaldığında daha önceki tecrübelerine göre ödüllendirilen davranışları tekrar etme yoluna gidecektir. Tekrar tekrar ödüllendirilen davranışlar alışkanlıkları, bu davranışların tekrarlanabilmesini etkileyen koşullar ise teşvikleri ve ödülleri oluşturacaktır (Küçük Kurt, 1988:28-29).

Bu yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler aşağıdaki hususlara dikkat etmelidirler (Koçel, 2005:648).

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar örgüt üyelerine duyurulmalıdır.
- Bir teşvik aracı olan ödüllendirme mümkün olduğunca kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerinde etkisini azaltabilir.

### 2.3. Örgütsel Motivasyonda Özendiriciler

Yönetim biliminde, motivasyon (güdüleme) örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak amacıyla işlevsel bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu sebeple çalışanların görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için güdülenmeleri gerekmektedir. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak için çeşitli teşvik veya özendirme araçları kullanılmaktadır ( Gürüz ve Gürel, 2006:290).

Çalışanların örgütsel motivasyonunu sağlayan özendirme araçları, kişinin yönetim çevresiyle ilgili güçlerdir. Kişi arzu ve gereksinimlerini yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve çalışma arzusu artacaktır. Bireylerin kendi amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu özendirme araçları onlar içinde çalıştıkları örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu yolda çabalarını yoğunlaştırmalarına sebep olacaktır (Eren, 2004:495).

Psikolojik sözleşme gereğince, kişi örgüte katkıda bulunurken, bunun karşılığında örgütten bir beklenti içindedir. Bireyin sürekli olarak örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi için örgüt, üyelerini teşvik edici tedbirler almak zorundadır. Bunun içinde örgüt kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları teşvik eder ve mükâfatlandırır; bunlara aykırı düşenleri ise cezalandırır. Dolayısıyla, işletmelerde kullanılan bu gibi teşvikin amacı, kişisel değerler ile örgütsel değerler arasında bir uyum oluşturmaktır (Onaran, 1975:142).

Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışların hatta isyanların çalışanların tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlardan meydana geldiği görülmektedir. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla kişilerde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına sebep olmaktadır. Oluşan bu gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. Bireyde oluşan iç dengesizlikler ve güdülerin dışarıdan gözlenip ölçülmesi

kolay değildir. Bunun tersine, farklı özendirme araçları ve çevredeki koşullarına bağlı olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkabilir. Amacın gerçekleştirilmesiyle bireyin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve bireyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır (Eren, 2004:495).

Örgütlerde güdülemeyi sağlayan araç ve teknikler çalışanın kişiliği, yaşamdan beklentileri, eğitim düzeyi, örgüt içindeki konumu, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkısı dikkate alınarak belirlenmektedir. Teşvik edicilerin etkinliği; kişilik özellikleri, toplumsal yapı, eğitim seviyesi, değer yargıları ve çevresel öğeler gibi değişkenlerle yakından ilgilidir (Gürüz ve Gürel, 2006:292). Dolayısıyla teşvik edicilerin seçiminde ve tüm çalışanların benimseyebileceği, uygulanabilecek evrensel bir formül olmayıp, her kişiye ve her topluma uygun bir motivasyon modeli de geliştirmek mümkün değildir (Tikici ve Deniz, 1993:41). Örgüt yöneticilerinin bu durumu gözden kaçırmamaları ve bu konuda esnek bir yönetim tarzı sergilemeleri gerekmektedir.

Bununla birlikte genel olarak özendirici motivasyon araçlarını ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve yönetsel-örgütsel araçlar olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Sapançalı, 1992:13). Aşağıda yer alan tablo örgütlerde güdülemeye yönelik kullanılan araç ve teknikleri göstermektedir.

Tablo 1. Güdülemeyi Sağlayan Araç ve Teknikler

Ekonomik Araçlar	Psiko-Sosyal Araçlar	Yönetsel-Örgütsel Araçlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ücret</li> <li>- Ücret artışları</li> <li>- Primli ücret</li> <li>- Ekonomik ödüller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bağımsız çalışabilme</li> <li>- Sosyal katılım</li> <li>- Değer ve statü</li> <li>- Kendini gerçekleştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amaç birliği</li> <li>- Eğitim ve yükselme olanakları</li> <li>- Kararlara katılma</li> <li>- Örgüt kültürü</li> <li>- Örgütsel iletişim</li> </ul>

**Kaynak:** Demet GÜRÜZ ve Emel GÜREL, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın, 2006:292.

### 2.3.1. Ücret

Her personel çalıştığı örgüte yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belirli katkılarda (üretimde) bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. Örgüt de kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlar. Aynı zamanda elde ettiği karın bir kısmını bunda büyük payı olan çalışanlarına ücret olarak öder (Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, 1993:233). Dolayısıyla ücret bir işletme ile çalışanları arasında çalışanların değerini bildiren mesajların en elle tutulur olanıdır (Greene, 1988:60).

Maaş ve ücret, temel olarak kişileri işletmeler içerisinde tutma ve onları orada teşvik etme aracı olmaktadır. Ayrıca ücret, örgüt içerisinde verimlilik ve etkinliği sağlamaktan çok, olası çatışmaları önlemek ve belirli bir tatmin düzeyini korumayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte çalışanların tatmin olmalarını tek başına sağlamasa da tatminsizlik duymalarına neden olabileceği de hesaba katılarak tatminkar bir ücretin verilmesi büyük önem taşımaktadır (Tikici ve Deniz, 1993:41).

Çalışanların örgüte sağladığı faydalar karşılığı aldığı ücretin, onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında personele örgüt içinde bir statü ve saygınlıkta kazandırmaktadır. Ücret yönetimi karmaşık bir görev olmasının yanında bu yönüyle hem örgüt hem de personel açısından büyük önem taşımaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:246).

Personel açısından ücretin hem ekonomik hem de sosyal yönü bulunmaktadır. Ücret, ekonomik yönü açısından, personel ve geçindirmekle zorunlu olduğu ailesinin hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel bir araçtır. Diğer yandan ücret, çalışanın örgüt ve sosyal yaşantıdaki statüsünü belirleyen bir faktör özelliğini taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi gereksinimler ile yapılan ücret ödemeleri arasında çok yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından, bireyler için değerlidir. Ücret düzeyi yükselen bireyin, çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiği için başarılı olma duygusu gelişmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:246). Bunun sonucunda personelin örgütsel bağlılığı artmakta, daha çok çalışarak işletmeye daha fazla katkıda bulunması sağlanmaktadır.

İnsanlara uygun bir ücret verirken alınması gereken kriter, motivasyon artışı değil, adalet kavramıdır (Adair, 2003:207). Bireyler emeklerinin karşılığında kendilerine verilen ücretin ne ölçüde adil olduğunu değerlendirmek için türlü karşılaştırmalar yaparlar. İlk önce aynı işi başka bir örgütte yapsalardı acaba ne kadar ücret alırlardı? Sorusu üzerinde düşünürler (Ertekin, 1978:78; İncir, 1990:34). Eğer çalışanlarınıza, adil oranın altında bir ücret ödüyorsanız, muhtemel bir hoşnutsuzluk ve çalışma motivasyonunda önemli ölçüde azalma görülecektir. İyi bir ücret insanlardan en iyi sonucu alabilmek için tek başına yeterli olmasa da gerekli ve önemli bir faktördür (Adair, 2003:207).

İkinci olarak çalışanlar, kendi ücretlerini öteki örgüt üyelerinin aldıklarıyla karşılaştırırlar. Ayrıca bireyler kazandıkları paranın mal ve hizmet olarak, kendi gereksinmelerini ne ölçüde karşıladığı üzerinde de dururlar (Ertekin, 1978:78; İncir, 1990:34). Bu karşılaştırmalar sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan birey mutsuz ve huzursuz olur ve iş tatmin düzeyi düşer (İncir, 1990:34).

Çalışanın ücretinin bir kısmını sabit yapıp, diğer bir kısmını da gösterdiği performansa göre ödemek, onu motive etmek için önemli bir yöntemdir. Bu durum çalışanda ortak görev şuurunu oluşturacak ve elde edilen başarıda pay sahibi olduğu hissini uyandıracaktır. Bu sayede girişimin ortakları olduğunu düşünen çalışanlar, işlerine daha bağlı ve yüksek motivasyonlu olacaklardır (Adair, 2003:209).

Örgüt içinde etkin bir ücret sistemi kurmak için, çalışanlara ödenecek miktarın tespiti birçok bakımdan göreceli bir meseledir. Bu durum öncelikle, emek piyasasındaki rekabet durumuna, hayat pahalılığına, vergi yapısına vb. durumları içine alan genel ekonomik koşullara bağlıdır. İkinci olarak, ilgili işe, örgütün çevresindeki konumuna, yerine ve önemine bağlıdır. Üçüncü olarak da, çalışanın yaptığı katkıya bağlıdır. Çünkü aynı işi yapan işgörenin verimliliği farklılıklar göstermektedir (Mcgregor, 1970:68-69). Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda iyi bir ücret sisteminin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini söyleyebiliriz (Tortop, 1985:78; Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:248-249).

1. Ücret personelin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve örgütün maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.
2. Personele ödenecek olan ücretin, örgütün bulunduğu bölge veya endüstride ödenmekte olan ücret düzeyleriyle uyumlu olması gereklidir.
3. Ücretler arasında bir iç denge bulunmalıdır. En yüksek ücretle en düşük ücret arasında kabul edilebilir bir fark bulunmalıdır.
4. Çalışanın aile durumu da, ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır (aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmalıdır).
5. Örgütün ücret politikası, değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Ücretler konjonktürü (fiat dalgalanmalarını ) izleyebilmelidir.
6. Uygulanan ücret sistemi, örgütte bulunan her personel tarafından kolayca anlaşılır nitelikte, açık olmalıdır.
7. Örgütte herhangi bir duygusal nedenle çalışana verilecek ücretin artma ya da azalmalar göstermesi önlenmelidir. Ücret tarafsız olarak herkese hak ettiği ölçüde huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmelidir.

8. Normal koşullarda bir personel, bir üst makama terfi ettiğinde yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır.

Ücret özendiricilerinin temel amacı daha yüksek üretime daha yüksek ücret ödeyerek birim başına işçilik maliyetini azaltırken verimliliği artırmaktır. Ücret özendiricilerinin olmadığı normal koşullar altında çalışanların daha çok üretme kapasiteleri vardır ve ücret özendiricileri bu potansiyeli ortaya çıkarmanın yollarından biridir. Bu sayede elde edilen verimin çoğu zaman önemli düzeylerde olduğu görülmektedir (Davis, 1988:653). Özendirici ücret sistemlerinin bir kısmı, çalışanların verimliliğinin artırılması yoluyla sağlanan zaman tasarruflarını, bir kısmı üretim miktarındaki artışları bir kısmı da her ikisini birden dikkate almaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:273).

Özendirici ücret, çalışanları kişisel katkı ve başarıları ile örgüt üyesi olmalarından dolayı ödüllendiren iki sisteme dayanmaktadır. Kişisel başarıyı ödüllendiren ücret, çalışanın başarısına göre belirlenmektedir. Ücretle iş başarısı arasında bir ilişki kurulduğunda ücret artışı başarının yükselmesine yol açacaktır. Böylece çok çalışanla az çalışan aynı ücreti almayacak ve aralarında bir fark olacaktır (İncir, 1984:84). Ancak burada ücret yönetiminin ölçümü büyük önem taşımaktadır. Çünkü ekonomik ödüllerin sistemli bir şekilde saptanmasının keyfi kararlara, kişisel görüşlere, baskıya ve bireysel fikirlere dayanan saptamadan daha adil olduğu bilinmektedir. Ekonomik ödüllerin belirlenmesindeki tarafsızlık, sürtüşme ve tartışmaları da azaltacaktır (Mcgregor, 1970:69). Bu sebeple, ekonomik ödülleri belirlemede kullanılacak etkin bir ölçüm sistemi, eşitliği sağlayan önemli bir unsur olacaktır.

İkinci sistemde ise işverenle çalışan arasında uyumlu bir ilişkinin öngörüldüğü ileri sürülebilir. Ücretler yeterli ve adil olduğu takdirde, bu tür ücretlendirme üyelerin örgütlerini benimsemelerinde, işgören devri ve devamsızlığın azalmasında etkili olabilir. Ancak tüm çalışanları ödüllendiren

bu sitemin bireyleri etkin çalışmaya ve başarılı olmaya yöneltmesi mümkün değildir (İncir, 1984:84).

İşgörenlerin verimliliğini esas alan özendirici ücret sisteminin başlıca üç dayanağı bulunmaktadır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:273).

1. Çok çalışarak iyi iş yapan işgörenin ödüllendirilmesi gereklidir; çalışanın buna hakkı vardır.
2. Fazla çabanın gösterilmesi yönünde özendirildiğinde, çalışan, ana ücret sistemlerine göre daha fazla gelir elde etmektedir.
3. Verimin artırılmasıyla işverenin daha fazla ücret ödeme gücü artmakta, dolaylı olarak maliyetler ve fiyatlar düşürülmekte, bunun sonucunda örgütün rekabet gücü artmakta ve personelin istihdam durumu sürekli karlı kılınmaktadır.

### **2.3.2. Ödül (Takdir Edilme)**

İnsanları motive etmede onların ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasının büyük rolü vardır. Bireylerin yapmış oldukları iş ve davranışlara göre, başarı gösterenleri ödül (yüksek ücret, terfi vb.) alır, başarısızları ise ceza (işten çıkarılma, terfi edememe vb) görürler. İşletme yöneticileri, bir teşvik unsuru olan bu ödül ve cezalar sayesinde çalışanları motive edebileceğini varsayar. Motivasyonu kontrol edebilmek için daha önceden organizasyon norm ve değerlerini çalışanlara benimsetmek ve bunların başarıları (performansları) ile söz konusu değer ve normlar arasında bir ilişki kurmak gerekir. Çalışanlara buldukları örgütün değer ve normlarının benimsetilmesi, eğitim, iş yerinde kazanılan tecrübe, taklit ve öğrenme gibi yöntemlerle yapılır (Hatiboğlu, 1987:204).

Bireyleri çalışmaya özendirilmede olumlu (takdir, terfi vb.) ve olumsuz (kınama, tehdit vb.) araçlar kullanılabilir. Olumlu araçların en önemlisi, bir

kısım somut sonuçlarda doğurabilecek olan takdir edilmedir. Takdir edilme, uygulamada genellikle erken terfi, belli bir süre aylıklı izin, eğitim bursu, ödül kamp ve tatilleri şeklinde görülmektedir. Maddi özendirme araçları, örneğin ücret ve benzerleri, özellikle az gelişmiş bir ülkede büyük önem taşımakla birlikte, kişilerde çalışma isteği doğuran ücretten daha çok, işe ve çalışma ortamına karşı duyulan sevgi ve ilgidir. Takdir edilme bu ortamın somut ve en olumlu özendirme aracıdır. Üstün iş yapma, üstün başarı ya da olağanüstü hizmet durumunun örgütün en üst yöneticisi tarafından belgelenmesi, görevliye manevi yönden büyük doyum sağlar. Bireyin örgüte daha çok bağlanması imkanlarını artırır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar insanda yüksek doyum sağlayan araçların daha çok kişilerin somut olmayan, psiko sosyal ihtiyaçlarını karşılayan türde olduklarını göstermektedir. Gerçekten bu tür ihtiyaçlar, tam anlamıyla hiçbir zaman giderilemezler. Örneğin, Blai tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların % 42 si, yeteneklerinin yöneticilerce tanınmasının ve bu yeteneklerini örgütte kullanabilmelerine izin verilmesinin, % 53 ü ise ilginç işlerde çalışmanın kendilerine daha çok doyum sağladığını belirtmişlerdir (Ertekin, 1978:98).

Takdir etme resmi veya gayri resmi şekillerde gerçekleştirilebilir. Bireye veya gruba ait özel bir başarının değerini ve kalitesini takdir etmek için resmi bir sebep olmalıdır. Çünkü bu durum verilen takdiri daha anlamlı ve önemli kılacaktır. Ayrıca takdir duygularını ifade etmek için pek çok gayri resmi fırsatlar da bulunmaktadır. Önemli olan bunları yerinde ve zamanında kullanabilmektir. Yine de her iki şekilde de takdir etme eylemi belirli özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Adair, 2003:9):

- Takdir etme eylemi, tüm çalışanlara adil ve eşit bir şekilde uygulanmalıdır.

- Kişisel kazanç amacıyla yapılan eylemler değil, gerçek başarılar veya katkılar ödüllendirilmelidir.
- Kuruluşun öz değerlerini yansıtmalıdır.
- Herkese rehberlik edebilmeli ve özendirici olmalıdır.
- Ödül mümkün olduğunca çalışanların önünde, halka açık bir yerde verilmelidir.
- Resmi olduğu kadar gayri resmi olarak da takdir etmeyi unutmamak gerekir.
- Her şeyin ötesinde, verilen ödül içten ve samimi olmalıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanlara gerçek ödüller sunulmalıdır.

### 2.3.3. Yükselme

Yükselme de istenilen motivasyonun sağlanmasında kullanılan etkin bir özendiricidir. Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir gereği, başka bir ifadeyle karşılığı ya da ödülüdür. Bireyin başarı güdüsünün arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir göstergesi olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. İnsandaki bu beklentinin sebebi ise, gene bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme gereksinmelerinin bir sonucudur (Kaynak, 1990:141).

Yükselme gereksiniminin karşılanması hem bireyi hem de örgütü yakından ilgilendirmekte ve iki taraf içinde fayda sağlamaktadır (Kaynak, 1990:142). Bireyi yakından ilgilendirir, çünkü örgütün hiyerarşik yapısı içinde daha yüksek bir konumda çalışacak ve statüsünde bir yükselme olacaktır. Bu birey açısından olumlu bir gelişme ve önemli bir tatmin unsurudur. Çünkü birey yükseldiğinde örgüt içinde saygınlığı artacak, eskisine oranla daha karmaşık işlerle uğraşacak ve daha üst düzeyde yeteneklerini kullanma olanağını bulacaktır. Diğer taraftan yükselme, yönetimi de yakından ilgilendirir (Ergun ve Polatoğlu, 1988:301). Yönetim yetenekli elemanlarını

örgüt içinde daha yararlı olabilecekleri yerde kullanma imkanı bulacak ve kilit noktalar için personel gereksinmesini giderecektir (Kaynak, 1990:142). Ayrıca işgörenlerin çalışma şevki artarak, işgücü devri düşecek, bu da beraberinde örgütsel verimliliği getirecektir.

İşgörenler, çalıştıkları işyerlerinde yaptıkları işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş rutin hale gelecek, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulmaya başlayacaklardır. Bu sebeple daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma azim ve şevkleri azalacaktır (Eren, 2004:515). Bu durum da örgüt başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla örgüt içinde çalışanları motive edecek etkin bir terfi sisteminin kurulması büyük önem taşımaktadır.

Yükselmenin motive edici etkisi, terfi etme ve iş başarımı oranında artar. Yükselme ve işbaşarımı ilişkisini inceleyen ülkemizde daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, görevde yükselmenin işbaşarımından çok kıdeme, siyasi ve ideolojik tercihlere bağlı olduğu gözlenmektedir (İncir, 1990:30). Tabi bu durumun, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Örgütsel yapı içinde birtakım basamaklara yükselebilmek, her örgüt üyesinin belli bir sürede ulaşmak için çaba harcadığı bir kişisel amaç niteliğindedir. Dolayısıyla örgütte yükselme ve ilerleme imkanlarının varlığı, bireylerin o iş yerinde çalışmaya devam etmesinde, örgüte katkıda bulunmasında ve sonuç olarak psikolojik sözleşmenin sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Ertekin, 1978:50).

Yükselme sisteminin, bir yandan çalışanlar arasında hoşnutsuzluk yaratmayacak, öte yandan gerçekten yetenekli personelin üst kademelere terfisine imkan sağlayacak biçimde düzenlenmesi gerekir. İyi bir yükselme sisteminin özellikleri şöyle sıralanabilir (Ergun ve Polatoğlu, 1988:91).

- Terfi ettirilecek personel çok sayıda kişi arasından seçilmeli yani seçim alanı olanaklar elverdiği ölçüde geniş tutulmalı,
- En liyakatli ve yetenekli elemanlar seçilip yükseltilmeli, ölçüler nesnel olmalı,
- İlerisi kapalı olan pozisyonlar, birer çıkmaz olmaktan kurtarılmalı ve her çeşit işte daha yukarı mevkilere yükselme olanakları sağlanmalı,
- Çalışanlar yeteneklerini geliştirmeye teşvik edilmeli, imkânlar elverdiği ölçüde daha üst derecelere yükselebilecek şekilde hazırlanmalıdır.
- Yükselmek için gerekli niteliklere sahip bütün çalışanlara eşit imkânlar sağlanmalı, bu fırsatlardan, çalışanlar açık şekilde haberdar olmalıdır.

#### **2.3.4. Yönetime Katılma**

Yönetime katılma yönetim bilimcilerinin uzun süredir önemle üzerinde durdukları, gerçekte ise sınırlı ölçüde uygulama alanı bulan bir konudur (Ertekin, 1978:132). Çalışanın üretim potansiyelini uyaracak ve iş tatminini sağlayacak en önemli etken olarak görülmektedir. Bu kavramın uygulamadaki faydasının bilincine varmış bir yönetici yönetime katılmayı çok etkin bir araç olarak kullanabilir. Katılma kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinmelerini karşılayan bir unsurdur. İşinde bu gereksinmelerini gideremeyen bireylerin, bunları daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz bir motivasyonun temel nedenini oluşturmaktadır (Kaynak, 1990:138-139). Dolayısıyla yönetime katılma, çalışanların moralini yükseltici ve onlara doyum sağlayan bir araç özelliği taşımaktadır. Bununla beraber örgütün karşılaştığı sorunların etkili bir biçimde çözülmesi için de kullanılabilir etkili bir yöntemdir (Ertekin, 1978:132).

Yönetime katılmanın, işletmedeki insan kaynaklarının daha iyi bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlayacağına inanılmaktadır. Bu inanış aşağıdaki faktörlerden doğmaktadır (Ekin, 1989:166).

1. Çalışanların da faydalı olabileceği bazı düşünceleri ve fikirleri olabilir.
2. Aşağıdan yukarıya doğru etkin bir haberleşme, yüksek seviyede verilecek isabetli bir karar için temel bir unsurdur.
3. Çalışanlar kendilerinin de katkıda bulunduğu kararlara daha çabuk ve kolaylıkla uymaktadırlar.
4. Çalışanlar kendilerini de etkileyecek kararlara katıldıkları takdirde daha çok çalışmaktadırlar.
5. Çalışanlar kararların verilmesine katıldıkları için böyle bir kararın nedeni ve gayesi hususunda daha fazla bilgi sahibi olduklarından daha fazla gayret gösterirler.
6. Çalışanların yönetime katılması çalışanlarla yöneticiler arasında davranış yönünden daha kuvvetli bir işbirliği ortamını geliştirebilir. Böyle bir davranış ise verimliliği artırır, takım çalışması ruhunu geliştirir ve endüstriyel uyumsuzlukları azaltır.

İşletmelerde, genellikle yöneticiler astlarını, karar almak için değil de, alınan kararları kabul ettirmek için toplamaktadırlar. Bu toplantılarda yönetimin teklifi konuşulur ve astlar bu teklifi desteklemeye yöneltilirler. Dolayısıyla, böyle işletmelerde sorunun ne olduğu genellikle üst kademelerdeki yöneticilerce belirlenecek, önceden saptanan çözüm önerileri çalışanlara bildirilecek, karar yönetimin istediği yönde alınacaktır. Örgütlerde bu hiyerarşik yapıyı kırmak oldukça güç olmaktadır. Dolayısıyla, etkili bir katılmayı sağlayan koşullar gerçekleştirilmediği sürece katılmanın getireceği faydalar da görülmeyecektir (Onaran, 1975:197-198). Katılımın başarısı için gerekli olan bu koşulları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Davis, 1988:189-190).

- Uygulamaya geçmeden önce katılımı bulmak için yeterli zaman olmalıdır. Katılım ivedi durumlara pek uygun düşmez.
- Katılımın maddi maliyeti, ondan sağlanan ekonomik ve diğer getirileri aşmamalıdır. Çalışanlar, bütün diğer işlerini bir yana bırakarak zamanlarının hepsini katılımı geçiremezler.
- Katılımın konusu işgörenin ilgi ve bilgi alanına girmelidir, aksi takdirde işgörenler onu angarya olarak görürler.
- Katılımcılar zekâ ve bilgi açısından katılımı bulabilecek yetkinliğe sahip olmalıdır.
- Katılımcıların fikir değiş tokuşunda bulunabilmeleri için karşılıklı olarak haberleşebilmeli, birbirinin dilinden anlamalıdır.
- Hiçbir taraf kendi statüsünün katılımı tehdit edildiğini düşünmemelidir. İşgörenler pozisyonlarının olumsuz yönde etkileneceğini düşünürlerse, katılımı bulmazlar. Yöneticiler de yetki ve otoritelerinin tehdit altında olduğunu hissedersen, katılımı reddeder ya da savunmaya geçerler.

Ayrıca çalışanların yönetime katılabilmesi için yönetimin aşağıdaki tutumları göstermesi gerekmektedir (Peker, 1995:121).

1. Çalışanlara güvenmek,
2. Astlara daha az bağımlı olmayı göze almak,
3. Yasal ve makam yetkisine dayanmayı azaltmak,
4. Çalışanların özdenetimine izin vermek.

Yönetime katılan çalışanların, yaratıcı kararlar alabilmesi için eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olmaları gerekir. Yönetime katılmak, verilen kararların ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluklarını yüklenmeyi de beraberinde getirir. Yetkilendirilen, sonucun sorumluluklarını yüklenen çalışanlar, yönetime daha bilinçli olarak katılırlar (Peker, 1995:121).

İşgörenlerin kararlara katılması gerektiğine inanan bir yönetici, onları buna hazırlamak, bu alanda yeterli kılp geliştirmek için ortam yaratmalı, girişimlerde bulunmalıdır. Yönetime katılma süreci, hem yönetici hem de işgörenler için uzun bir öğrenme ve gelişme sürecidir. Çalışanlar, yönetime katıldıkça öğrenir, kendilerini geliştirirler, bu sayede yönetime katılmaları da giderek daha nitelikli olur (Peker, 1995:122).

Yönetime katılma hakkında yönetim ve çalışanlar arasında tam bir fikir birliğinin olduğunu söylemek mümkün değildir. Bir işletmede alınan kararları konuları bakımından toplumsal, ekonomik ve teknik olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Yöneticiler, işgörenlerin bilgi ve karar verme yeteneklerinin sınırlı olduğunu ve bu nedenle ancak toplumsal nitelikte kararlara katılabileceklerini, ekonomik ve teknik kararlara katılmalarından hiçbir fayda sağlanamayacağını ileri sürmektedirler. Onlara göre toplumsal sorunlar, genellikle işgörenlerin kendi sorunlarıdır. İşgörenlerin kendi sorunlarıyla ilgili kararlara katılmaları da doğaldır. Ancak işgörenler, örgütlerde ekonomik nitelik taşıyan kararların alınmasında da söz sahibi olmak istemektedirler. Yeni yatırımların yapılması, üretimin artırılması ve benzeri ekonomik kararlar, örgütün verimliliği, sürekliliği ve büyümesiyle ilgili kararlardır. Sonuç olarak bu tür kararların işgörenleri de etkileyecek olması, onlarında bu kararlarda söz sahibi olmak istemelerine sebep olmaktadır. İşgörenler, bunun yanında, kendilerinin işletmenin teknik konulara ilişkin kararlarında da söz sahibi olmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. En azından ürün geliştirme ve üretim planlaması gibi teknik konularda, teorik bilgiden çok deneyime ihtiyaç duyulduğu ve bu yönde işletmeye yararlı olabilecekleri görüşünü savunmaktadırlar (Dicle, 1980:15).

Yönetime katılmanın örgüt ve birey açısından pek çok faydaları bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Katılımın en büyük faydası, çalışanları hizmet ettikleri grubun, katkıda bulunan üyeleri olma hakkına kavuşturmasıdır. Çalışma hayatında beşeri

değerlerin bu gelişimi işgörenler için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Çünkü iş tecrübelerinin, insanların vatandaş olarak psikolojik işlevlerini de etkilediği bilinen bir gerçektir (Davis, 1988:187). Bireyin iş yaşamında kazandığı faydalı olma duygusu, kuşkusuz toplumsal faydayı da beraberinde getirecektir.

İnsanın içinde büyük bir bağımsızlık ve kendi geleceği üzerinde bir dereceye kadar denetim kazanma duygusu vardır. Katılma çalışanların kendi benliğinin doyumunu için önemli olanaklar sunar ve böylece örgütsel amaçlara doğru yönelmeyi de teşvik eder. Örgütsel bir sorunun çözülmesine önemli bir katkıda bulunan birey, üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler alacaktır. Bu durum çalışanın doyumunu artıracak, yaratıcılığını ve kendine güvenini geliştirecektir (Mcgregor, 1970:95).

Katılımın diğer bir faydası da kişileri, gruplarının faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye yüreklendirmesidir. Katılım, bireylerin bir örgütte benlikleriyle içermelerini ve başarıyla çalıştıklarını görmek istemelerini sağlayan sosyal bir süreçtir. Çalışanlar örgütlerinden söz ederken onlar değil biz demeye başlarlar. Bireyler grup faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye başlayınca, ekip çalışmalarına ilgili ve açık hale gelirler. Bu sayede çalışanlar yöneticilerini ekibe katkıda bulunan destekleyici kişiler olarak görürler ve onlara karşı tepki göstereceklerine, onlarla birlikte çalışmaya hazır olurlar (Davis, 1988:186).

Yönetsel etki, kısmen, çalışanın yönetime güveni, ekip çalışması ruhu ve sorumluluk duygusu gibi koşullara bağımlıdır. Katılım bu koşulların gelişmesine katkıda bulunur. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha sorumlu ve işbirliğine daha yatkın hissettikleri için yöneticilerin onları etkileme çabalarına karşı da daha duyarlı olmaktadır. Bir anlamda yöneticiler, çalışma gruplarıyla iyi niyet ve sorumluluğu geliştiren sosyal bir etkileşimde bulunmaktadır (Davis, 1988:187-188). Dolayısıyla katılım, örgütte kaynaşma ve dayanışmanın sağlanmasında da etkili bir yardımcıdır.

Yönetime katılmanın ayrıca işletmede yabancılaşmayı önleyeceği ve işgörenin daha fazla teşvik edilmesini mümkün kılacağı ileri sürülmektedir. Bu görüşe göre, işgörenin yönetime katılması, çalışma koşullarının daha çok insanileştirilmesini sağlayacak ve bu durum bireyleri daha çok ve verimli çalışmaya sevk edecektir. Bu koşullar içinde işgörenin güvensizlik hissini azalması ve işine daha fazla hevesle sarılması mümkün olacaktır. Böylece işletmede yabancılaşma bertaraf edilmiş, hiç değilse azaltılmış olacaktır (Peker, 1995:121) .

Öte yandan yönetime katılmanın bazı olumsuz sonuçlarının da olduğu ileri sürülmektedir. Bunları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Bu görüşlerden bir tanesi çalışanların yönetime katılmasının işyerinde verimliliği artırmak şöyle dursun, tamamen tersine azaltacağını ileri sürmektedir. Bu görüşe göre, işgörenlerin herhangi bir katkıları olmadan verilecek kararlar, daha rasyoneldir. Çünkü yönetime katılma sürecinin uzun zaman alması prodüktif faaliyetlerin bundan zarar görmesine sebep olmakta bu da verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Hâlbuki günümüz şartlarında yöneticilik süratli karar almayı gerektirmektedir (Ekin, 1989:167).

Diğer yandan uzmanlık gerektiren teknik ve mali konularda, işgörenlerin yöneticilerin kararlarına etkin bir katkıda bulunmalarının mümkün olamayacağı ileri sürülmektedir (Dicle, 1980:15). Özellikle işçiler uzman olmadıkları alanlarda önerilerde buldukları zaman güçlükler ortaya çıkmaktadır. Görüşleri reddedilince, kabul edilen hareket tarzını desteklemeyi reddeder ve yabancılaşırlar (Davis, 1988:201). Ayrıca çalışanlara kendileriyle ilgili kararları etkileme olanağı verildiğinde, kısa zamanda ilgili olmadıkları meselelerde de katılmayı istedikleri görülmektedir (Mcgregor, 1970:94). Bu durum, bazı çalışanların, katkıda bulunmayacakları konular da dahil olmak üzere her konuda danışılmayı bekleme alışkanlığı geliştirmelerine sebep olmaktadır. Bu alışkanlığı geliştirenler, kendilerine danışılmadığı zaman da tepki göstermekte ve işbirliğinden kaçınmaktadırlar (Davis, 1988:201).

Konuyla ilgili bazı yazarlar çalışanların yönetime katılırken sadece kendi çıkarlarını gözeteneğinden çekinmekte, yöneticilerin işletmenin gerçek sahibi olan hissedarlara karşı sorumlu oldukları ve onların otoritesinin bu kaynaktan geldiği ve böylece bir otorite karışıklığının kaçınılmaz olarak ortaya çıkacağını ileri sürmektedirler. Bu bakış açısından yönetime katılma istekleri, özel girişimlerde mülkiyet müessesini tahdit edici bir nitelikte görülmektedir. Aynı görüşe sahip yazarlar, çalışanların yönetime katılmasıyla endüstriyel demokrasinin gelişip çalışma hayatına yayılmayacağını, aksine sistemin ekonomik kudreti işçiler lehine artırdığı için, demokratik olmaktan uzak bulunduğu, böyle bir gelişmenin ise işçi sendikalarının siyasi etkinliklerini daha da artıracığı hususunda ısrar etmektedirler (Ekin, 1989:167).

Katılmayla ilgili başka bir ciddi sorun, katılımcı koşulların gizli biçimde çalışanları manipüle etmek için kullanılabilmesidir. Bunu mutlaka yönetimin organize etmiş olması gerekmez. Sendika ya da grup dinamiği konusunda yetenekli üyelerce yönetilen gizli oyunlarla da bu işi yapabilirler (Davis, 1988:202).

Katılım tüm örgütsel sorunların çözümü değilse de, deneyimler genel olarak faydalı olduğunu göstermektedir. Çalışanların katılım talepleri geçici bir heves değil, belki de temel bir dürtüdür. Öneminden dolayı, katılım, yöneticilerin uzun dönemli çabalar harcamalarını gerektiren bir uygulamadır (Davis, 1988:202). Günümüzde yönetime katılma hususunda hala herkesin fikir birliği ettiği bir teori henüz geliştirilememiştir (Ekin, 1989:168). Fakat katılımın uygulamada elde ettiği başarı, gelişmiş toplumlarda yaygın kabul gören bir yaklaşım olmasını sağlamıştır (Davis, 1988:202).

### 3. YÖNETİM TARZI

Günümüzde, çıkar gruplarının bütünleştiği, çalışanların moralinin verimliliğe yansıdığı ve zenginleşen ekonominin birçok meslek olanakları sağladığı demokratik bir toplumda, yöneticinin görevi geçmişin komuta ilişkisinden çok daha karmaşıktır. Bireyler arası ilişkilerin denetimi, örgütü oluşturan çeşitli görüşlerin ve çıkarların bir araya getirilmesini gerektirmektedir. İşte bu görevlerin başarılmasında uygulanacak olan yönetim tarzı önemli bir rol oynamaktadır (Ergun, Polatoğlu, 1988:166).

“Yönetim, örgütün insan gücü ve diğer kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme geçirme sürecidir”. Başka bir ifadeyle yönetim, işletmenin girdilerini, üretimini, çıktılarını, yaşamasını, çevreye uyum sağlamasını, gelişmesini örgütleyen, amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme sokan bir güçtür. Örgütün yönetsel etkililiği yöneticilerin kontrolündedir. Dolayısıyla bir örgüt ne denli iyi yetişmiş ve deneyimli yöneticilerden oluşursa o oranda etkili ve başarılı olacaktır (Başaran, 1982:59).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan biriside yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, sorumluluğu ve kontrolü altında bulunan kişiler vasıtasıyla örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyişle yönetim tarzı, yöneticinin işgörenler ile ilişki kurma ve onları istenilen yönde eyleme geçirmede kullandığı yöntemi belirtmektedir (Lundberg, 1992:8; Akt. Güçlü, 2006: 65). Yöneticiler, örgüt içindeki diğer yöneticiler ve çalışanlar ile ilişki kurmak, onların sorumluluklarını nasıl yerine getirebileceklerini bildirmek ve işgörenlerin uyum içinde çalışmasını sağlamak için bir yönetim tarzı geliştirirler. Örgütte uygulanan yönetim tarzının, çalışanların tutumları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bununda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (Hunt, Chonko ve Wood, 1985:114; Akt. Güçlü, 2006: 65).

Yöneticinin işgörenin ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çalışanlarına değer veren ve onların ihtiyaçlarını tatmin eden bir yönetim anlayışı, onların kendilerini örgüte borçlu hissetmelerine ve daha çok bağlanmalarına sebep olacaktır (Rowden, 1999:3). Buna karşın baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, çalışanların kararlara katılmasına imkân tanımayan ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticilerin, sorumluluğun büyük bölümünü astların alması için ortam oluşturdukları görülmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar, işle ilgili sorunlarla veya zorluklarla karşılaştığında, mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerin tavır ve baskılarına yüklemektedir (Varoğlu, 1993:50).

### **3.1. Otokratik (Merkezi) Yönetim Tarzı**

Bu yönetim tarzında astlar esas itibariyle yönetim dışında tutulmaktadır. Yönetici kararları alır ve çalışanlar sadece yöneticilerin aldığı kararları yerine getirmekle yükümlüdürler (Lundberg,1992:8; Akt. Güçlü, 2006:66). Diğer bir ifadeyle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde çalışanların hiçbir söz hakkı yoktur. Dolayısıyla yönetim yetkisinin tamamı yöneticide toplanmaktadır (Eren, 2004:457).

Otokratik Lider (Türkmen, 1994:81; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:218) :

- Karar verme yetkisine sahip tek kişidir.
- Eleştiriye kapalıdır.
- Tartışma yanlısı değildir.
- En iyi ve doğruyu kendi bildiği kanısındadır.
- Baskılı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Sürekli işin başında olması gerekir.
- Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz, astlarına inisiyatif tanımaz.
- Korku, tehdit ve ceza sistemi vardır.

- Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Tersine ise kuşku ile bakar.

Otokratik yönetim tarzının sağladığı yararları şu şekilde özetlemek mümkündür (Eren, 2004:458-459).

Otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş bireylerin anlayışına uygun gelir. Aşırı geleneksel bir çevrede yetişen, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip bireyler, doğal olarak yöneticilerin tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan yöneticinin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:218).

Otokratik yöneticiler kendilerine daha çok güvenmekte ve daha bağımsız hareket etmektedirler. Kendilerinin tam yetkili olduklarına inanan bu yöneticiler, kendilerini rahat ve etkili hissetmektedirler. Bu durum ise yöneticiyi güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır.

Bu yönetim tarzının başka bir yararı da yöneticiyi daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye yöneltmesidir. Dolayısıyla otokratik yönetim tarzında karar süreci hızlanmış ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir.

Otokratik yönetim tarzının sakıncaları ise (Eren, 2004:458-459);

Yöneticinin aşırı ölçüde bencil davranması ve çalışanların inanç ve duygularını hiç dikkate almaması bu tarz yönetimin en olumsuz yanlarından birisidir. Bu gibi durumlarda çalışma arzusu azalır ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler görülür. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Yöneticinin etkinliği ve izleyiciler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya başlar.

Diğer bir sakıncası ise, yöneticiden başka kimsenin söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Sadece yöneticinin fikir ve görüşleri ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konmaktadır. Görüş ve fikirlerini dile getiremeyen çalışanlar ise bu durum karşısında hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu düşüncesine alışmaktadırlar. Dolayısıyla otokratik yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde örgütsel gelişim ve yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.

Bunlara ilaveten astlarına güvenmeyen otoriter bir yönetici denetlemeye geniş bir zaman ayıracaktır (Ergun ve Polatoğlu, 1988:174). Bu durum ise çalışanların kendiliğinden iş yapma becerisini ortadan kaldıracak çalıştığı örgütü benimsemesini olumsuz yönde etkileyecek ve aidiyet duygusunu azaltacaktır.

### **3.2. Demokratik (Katılımcı) Yönetim Tarzı**

Bu yönetim tarzında yöneticiler, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz her türlü iletişime açıktır. Astların yöneticilik becerilerini geliştirmelerine katkıda bulunurlar. Bu tarz yönetimde örgütsel çatışma azalır, yerini yüksek çalışma isteği ve moral gücü alır. İş tatmini, motivasyon ve verimlilik açısından çalışma psikolojisini desteklemesi, olağan dönemlerde bu tarz yönetimin daha etkin olacağı eğilimini artırmaktadır. Ancak acil durumlarda karar alma sürecini yavaşlatacağı için problemleri çözmede yetersiz kalabileceği değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:219-220).

Demokratik-katılımcı yöneticiler, yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana

getirilmesinde yönetici daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda karar ve uygulamalarına yön verir (Eren, 2004:457).

Demokratik lider (Türkmen, 1994:81; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:219):

- Astlarına kararlara katılma hakkı tanır.
- Yönetim erkini astlarla paylaşır.
- Yetki devrini gerçekleştirir.
- Eleştiriye açıktır.
- Sorun ve kararları tartışmaya açar.
- Kriz dönemleri hariç, örgütün amaçları grubun kararına göre yönlenir.
- Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar.
- Astlarına değer verir ve nazik muamelede bulunur.
- Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı düzeydeki her türlü iletişime açıktır.
- Yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturma çabası içindedir.
- Astların yöneticilik yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunur.

Demokratik- katılımcı yönetim tarzının sağladığı yararları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Eren, 2004:459).

Bu yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde, çalışanların da yöneticiler kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili oldukları ve önerilerde bulmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu yapı daha sıhhatli karar vermeye imkan tanımaktadır.

Bir diğer yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin çalışma arzusu ve güdüleri olumlu yönde etkilenmekte ve bundan psikolojik tatmin duymalarını sağlamaktadır. Bu sayede örgüt içi çatışmalar ortadan kalkmakta, yüksek çalışma gücü ve moral çalışanlar arasında hakim olmaktadır.

Demokratik- katılımcı yönetim tarzının sakıncaları ise (Eren, 2004:459);

Zaman kayıplarına neden olmakta, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesine yol açmaktadır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu yönetim tarzı etkisiz ve başarısı daha düşük olmaktadır.

Diğer bir sakıncada çalışanlar grubunun büyük olması halinde hem masrafların artmasına hem de bazı değişikliklere uyum problemi sebebiyle kararların etkinliğini azaltmaktadır. Hatta bazı durumlarda grup karar alamaz hale gelmektedir. Ayrıca herkesin fikir vermeye zorlanması, bilgisi olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, hem çalışanları zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.

Otokratik ve demokratik yönetim tarzları arasındaki farkı özetleyecek olursak, otokratik yönetim tarzında, yönetici sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü örgütte bulunduğu pozisyondan alır ve bu tür yöneticilere göre ortalama insan tembeldir, çalışmaktan hoşlanmaz, kendine güvenilmez ve bu nedenle ona inisiyatif verilmemelidir. Bunun sonucunda bütün önemli kararlar ve örgütsel politikalar yönetici tarafından belirlenip çalışanlara tebliğ edilir. Demokratik-katılımcı yöneticiler ise, yöneticilik sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü birlikte çalışanlardan alırlar. Bu tür yöneticilere göre ortalama insan için çalışmak, çok doğal ve keyifli bir olgu olup çalışanlar doğru yönlendirilirse yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilirler. Demokratik yönetim tarzında yönetici, sorumlulukları ile ilgili sorunlarını astları ile paylaşır, örgütsel politikalar grup tartışmalarına açıktır ve yönetici kararları astları ile birlikte verir (Genç, 2005:145).

Herhangi bir örgütün yönetim tarzını anlamak için onun karmaşıklık derecesine, yani resmi kuralların uygulanış biçimine ve derecesine, otorite ve sorumluluğun merkezilik derecesine bakılması gerekir. Örgütün yönetim

tarzının bilinmesi halkla ilişkiler görevlisi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü halkla ilişkiler görevlisi, amaçlara uygun bir şekilde örgütsel değişme ve gelişmeye katkıda bulunmak için örgüt içi iletişimin etkinliğini sağlamak durumundadır. İstenilen etki ve sonucu elde etmek içinde mevcut yönetim anlayışı çerçevesinde hangi mesajın nerden ve nasıl devreye sokulması gerektiğine doğru karar vermesi gerekmektedir (Çetin, 2000:175).

Çağdaş yönetim anlayışı geleneksel yönetim anlayışında bulunan itaat ve saygı kavramlarını inisiyatif ve yaratıcılık kavramlarıyla geliştirmiştir. Çalışanlara bu imkân verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine itibar edildiğini düşünen işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artacaktır. İşin planlanmasına katılan çalışan, uygulamasını da severek yapacaktır. Ayrıca yönetime katılmadan dolayı, yöneticiler çalışanların sorunlarından daha çok haberdar olacaktır. Bu durum yönetsel sorumluluğun ve karar verme alışkanlıklarının gelişmesine katkı sağlayacak, problemlerin büyümeden ve geç kalmadan çözümüne imkan tanıyacaktır (Genç, 2005:134).

Teknolojik gelişme, sürekli değişim ve artan rekabetle karşı karşıya kalan çok sayıda örgüt, başarıya ulaşmak için yalnızca sermaye ve teknolojik iyileşmelerin değil, aynı zamanda çalışanların yönetilme tarzında da değişikliklerin gerekli olduğunu anlamaya başlamışlardır (Genç, 2005:134). Çağdaş yönetim yaklaşımında artık, çalışanla yöneticinin örgütsel amaçlar doğrultusunda birlikte düşünerek hareket etmesi ve çalışanlarında kararlara ortak olması gerekliliği kaçınılmaz olmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARTIRILMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİNE YÖNELİK TÜRK HAVACILIK VE UZAY SANAYİ A.Ş. (TUSAŞ)'DE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN İŞLETMEYE YÖNELİK TANITICI BİLGİ

Türkiye'de insanlı ve insansız hava platformlarının tasarımı, geliştirilmesi, modernizasyonu, imalatı, entegrasyonu ve satış sonrası hizmetleri alanlarında faaliyet gösteren TUSAŞ, 15 Mayıs 1984 tarihinde kurulmuştur.

TUSAŞ'ın başlıca hissedarları Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%54.49), Savunma Sanayii Müsteşarlığı (%45.44), Türk Hava Kurumu'dur (%0.06).

TUSAŞ tesisleri 186,000 metrekaresi kapalı olmak üzere toplam 5,000,000 metrekarelik bir alan üzerine kurulmuştur. Şirketin Akıncı-Ankara'da bulunan uçak üretim tesisi, parça imalatı, uçak montajı ve uçuş testleri gibi imkan ve kabiliyetlere sahiptir. TUSAŞ kalite sistemi dünyaca kabul görmüş NATO AQAP-2110, ISO-9001:2000 ve AS EN 9100 standartlarını karşılamaktadır.

TUSAŞ'ın mevcut deneyimi F-16 Savaşan Şahinler, CN-235 hafif nakliye/deniz karakol/gözetleme uçakları, SF-260D eğitim uçakları, Cougar AS-532 arama kurtarma (SAR), silahlı arama kurtarma (CSAR) ve genel maksat helikopterlerinin ortak üretiminin yanı sıra kendi tasarımı olan

insansız hava aracı, hedef uçağı ve zirai ilaçlama uçağı gibi ürün geliştirme programlarını kapsamaktadır.

TUSAŞ'ın ana faaliyetleri arasında Türkiye ve bölgedeki diğer ülkelerin envanterinde bulunan sabit ve döner kanatlı askeri ve ticari hava platformlarının modernizasyon, modifikasyon ve sistem entegrasyonu programları ile satış sonrası hizmetleri de bulunmaktadır.

TUSAŞ, Türk Silahlı Kuvvetleri Bakım Merkezleri'nin imkan ve kabiliyetlerini kullanarak müşterilerine bakım, onarım ve revizyon hizmetleri de vermektedir.

TUSAŞ'da organizasyon yapısı, yönetim kuruluna bağlı genel müdürlüğün altında çalışan 6 ana bölümden oluşmaktadır. Organizasyonun tüm kuruluş yapısını gösteren şema Ek-1'de verilmiştir.

TUSAŞ'da, İş Geliştirme Bölüm Başkanlığının altında Pazarlama Müdürlüğüne bağlı olarak çalışan halkla ilişkiler biriminin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

-Kamuoyu nezdinde şirketin kurumsal imajının güçlendirilmesine yönelik faaliyetleri yürütmek.

-Şirketin kurumsal kimlik çalışmasının hazırlanmasından sorumlu olmak.

-Yönetim kurulunun onayladığı kurumsal sosyal sorumluluk/sponsorluk faaliyetlerini yürütmek.

-Yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılımın planlanması, bütçelenmesi, organizasyonu, stand tasarımı, inşası, tanzimi ve yönetimi faaliyetlerinden sorumlu olmak.

-Şirket dışında ve içinde müşteri, ziyaretçi ve basın gruplarına yönelik düzenlenen tüm organizasyonlardan ve protokol hizmetlerinden sorumlu olmak.

-Yerel ve uluslar arası yazılı/görsel basın ve diğer kitle iletişim araçları ile ilişkilerin kurulmasında tek temas noktası olmak.

-Yayınlanacak reklamların planlanması, bütçelenmesi, seçilmesi ve hazırlanmasından sorumlu olmak.

-Şirketin kabiliyet ve ürünlerinin tanıtımı amacıyla basılı dokümanları (broşür, föy, poster, takvim, kutlama kartları vb.) hazırlamak.

-TAI'nin Sesi dergisinin Türkçe/İngilizce dillerinde hazırlanması ve dağıtımından sorumlu olmak.

-Yıllık olarak "TUSAŞ Tarihçesi" çalışmasını hazırlamak.

-Şirketin web sayfası, tanıtım CD'leri, fotoğraf ve film arşivi ile tanıtım filmlerinin hazırlanması ve güncellenmesinden sorumlu olmak.

-Çalışanlara yönelik sosyal ve sportif faaliyetleri organize etmek.

TUSAŞ için örgüt içi iletişimde ihtiyaç duyulan araçların pek çoğuna sahip olduğunu söylemek mümkündür. Şirketin [www.tai.com.tr](http://www.tai.com.tr) adında web adresi bulunmakta, intranet sistemi de örgüt içi iletişimde yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun yanında çalışanların ve müşterilerin şirketle ilgili tüm gelişmeleri ve yenilikleri takip edebileceği üç ayda bir yayınlanan TAI'nin Sesi adında bir dergisi bulunmaktadır. Ayrıca gün içinde çalışanları her türlü konuda bilgilendirmek için yemekhane ve dinlenme yerlerinde kapalı devre televizyon sistemi aktif bir şekilde kullanılmakta, birçok yerde de personelin kolayca ulaşabileceği duyuru panoları, dilek ve şikayet kutuları bulunmaktadır.

## **2. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI**

Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, ve araştırmanın sınırlılıkları anlatıldı.

## 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığının ve yönünün belirlenmesi, aralarındaki etkileşimin tespit edilmesi; çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının, örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki etkilerini, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmek isteyen örgütlere, örgütsel bağlılığın hangi alt faktörü için kurum içi halkla ilişkilerin hangi uygulamalarının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Örgütler, içinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinde, bilgi çağı ve uluslararası rekabet koşulları, hızla değişen yönetim paradigmaları ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok yapılanmayla karşı karşıyadır. Bu noktada da her zamankinden daha fazla nitelikli insana gereksinim duyulmaktadır. Böylece örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan bağlılık kavramının önemi giderek artmaktadır.

Önemli kurum fonksiyonlarından biri olan halkla ilişkiler, örgüt ve onun hedef kitlesi arasında karşılıklı anlayış, işbirliği ve güvenin sağlanması ve örgütsel amaçların başarılması için örgüt içindeki ve dışındaki tüm planlı iletişim çabalarını içermektedir. Halkla ilişkiler çalışanları, örgütün dış çevresiyle olan iletişiminden sorumlu olduğu kadar işgörenler arasındaki iletişim ve ilişkilerin olumlu yönde ilerlemesinden de sorumludurlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, halkla ilişkiler uzmanları için, örgütün dış hedef kitlesi kadar, iç hedef kitlesinin en önemli unsuru olan çalışanları da önemli bir hedef kitledir. Günümüzde halkla ilişkiler uzmanlarının sorumluluğu ise; planlanmış faaliyetlerle çift yönlü etkin bir iletişim süreci başlatarak, çalışanların ilişkilerindeki tatmin düzeyi yükseltmek ve örgüt içindeki güven ortamını geliştirmektir (Becerikli, 2000:73).

Şüphesiz kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarına gerekli ilgiyi gösteren örgütlerin, çalışanlarının aidiyet duyguları daha yüksek olacaktır. Bu durum örgütsel başarı ve verimliliği de beraberinde getirecektir.

Bu çalışmada ise işletmelerdeki çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının, değişik boyutlarının örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki etkileri incelenecektir. Elde edilecek verilerin değerlendirilmesi sonucunda çalışanların örgüte bağlılığını artırıcı halkla ilişkiler uygulamaları tespit edilmeye çalışılacaktır.

## **2.2. Araştırmanın Kapsamı**

Çalışma, örgütsel bağlılıkta etken olan örgütsel iletişim, örgütsel motivasyon ve yönetim tarzında halkla ilişkilerin etkisini kapsamaktadır. Araştırmada bu etki iç halkla ilişkiler açısından ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili olan insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve halkla ilişkilere eleştirel bakış yaklaşımı bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

## **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma yöntemi; belirlenen amaca en uygun biçimde ulaşabilmek için gereken tekniklerin seçilmesi ve organize edilmesini ifade etmektedir (Karasar, 1994:75). Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme aracının tanıtılması, araştırmanın hipotezleri ve veri analizi konuları incelenecektir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma bir alan araştırması olup tek bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Araştırma modeli olarak tanımlayıcı (betimsel) araştırma modeli kullanılmıştır.

Tanımlayıcı araştırma modeli, geçmişteki veya halen mevcut bir durumu varolduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Türkiye’de savunma sanayisinde faaliyet gösteren Türk Havacılık ve Uzay Sanayi Anonim Şirketi’nin (TUSAŞ) çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesinde tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara’da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren TUSAŞ’ın çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 1700 çalışan bulunmaktadır.

Araştırmanın evreni olarak TUSAŞ’ın tercih edilmesinde şirketin yeterince büyük olması, kurumsal bir yapıya sahip olması, örgüt içi iletişimde pek çok teknolojik araçlardan yararlanması ve çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması etkili olmuştur. Bunun yanında örgüt yapısı içinde halkla ilişkiler biriminin bulunması ve çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının varlığı da TUSAŞ’ın tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Araştırma da TUSAŞ’da görev yapan 400 personele anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen 348 anket formundan 27 tanesi eksik ve hatalı olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak araştırma analizleri 321 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracının Tanıtılması

Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, toplam 44 sorunun bulunduğu iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, çalışanların kimlik bilgilerini ortaya koyan 9 soru bulunmaktadır.

İkinci bölüm ise iki ölçeğin bulunduğu toplam 35 sorudan oluşmaktadır. Birinci ölçekte, çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını ölçmeye yönelik 12 sorudan oluşan bir örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek oluşturulurken Meyer ve Allen'ın 3 boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmıştır. Bu soruların hazırlanmasında Meyer ve Allen (1997)'in orijinal örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan tez çalışmalarından faydalanılmıştır.

İkinci ölçek ise çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik 23 sorudan oluşmaktadır. Bu faktörlerin belirlenmesinde motivasyon araçlarına yönelik 5, örgütsel iletişime yönelik 14 ve yönetim tarzına yönelik 4 soruya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin oluşturduğu bu değişkenler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına İlişkin Faktör Değişkenleri

<b>Motivasyon Araçlarına İlişkin Faktörler</b>	<b>Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler</b>	<b>Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler</b>
Ücret	İletişim Biçimi (Yatay, Dikey, Çapraz İletişim)	Otokratik Yönetim Tarzı
Takdir Edilme	Bireyler Arası Sosyal İlişki (Örgütsel Ortam)	Demokratik Yönetim Tarzı
Yükselme	Örgüt İçi İletişim Araçları	

Anket çalışmamızda, tabloda da görüldüğü üzere motivasyon araçlarına ilişkin faktör grubunda yer alan, örgütsel motivasyon üzerinde etkili olduğu değerlendirilen ücret, takdir edilme ve yükselme değişkenlerine ait 5 soru bulunmaktadır.

Örgütsel iletişime ilişkin faktör grubunda ise iletişim biçimi, bireyler arası sosyal ilişki ve örgüt içi iletişim araçları başlığı altında 14 soru bulunmaktadır. İletişim biçimi değişkeninde örgüt içi iletişimde kullanılan yatay, dikey ve çapraz iletişimin varlığını ve etkinliğini ölçmeye yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülen bireyler arası sosyal ilişki grubunda çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerindeki algılamalarını ölçmeye yönelik 4 soru sorulmuştur. Örgüt içi iletişim araçları grubunda ise kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan iletişim araçlarının etkinliğini ölçmeye yönelik 3 soru sorulmuştur.

Yönetim tarzına ilişkin faktör grubunda, bireyin örgüt içinde uygulanan yönetim tarzındaki algılamalarını ölçmeye yönelik, demokratik ve otokratik yönetim tarzı başlıkları altında 4 soruya yer verilmiştir.

Ayrıca hazırlanan anket formunu işgörenlere uygulamadan önce TUSAŞ'da çalışan 20 kişilik bir gruba pilot uygulama yapılmıştır. Kendilerinden özellikle anlamakta güçlük çektikleri soruları belirtmeleri ve bu konudaki önerilerini yazmaları istenmiştir. Tespit edilen bu grubun görüşleri dikkate alınarak anket formu üzerinde gerekli ekleme ve çıkarmalar yapılarak yeniden düzenleme yapılmıştır. Böylece soru sayısı 49'dan 44'e indirilmiştir. Bu yeni anket formu 20 kişilik bir grup üzerinde yeniden denenmiştir. Güvenilirlik ve geçerliliği sağladığı değerlendirilen bu anket formuna verilen cevaplar esas araştırmanın yapıldığı grupla birlikte değerlendirmeye katılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket sorularından 17,20,21,22,27 ve 29. sorular Muharrem Çetin'in (Çetin, 2000:293-298); 13,14,15,16 ve 19. sorular Onur Can Cansu'nun (Cansu, 2006:103-104); 28,30 ve 35. sorular Hatice Güçlü'nün (Güçlü, 2006:155-158); 24 ve 32. sorular İlker Yazıcı'nın (Yazıcı, 2002:144); 25 ve 33. sorular Burcu Eker'in (Eker, 2006:174-175); 23. soru Ece Cengizalp'in (Cengizalp, 2003:71); 31. soru Hatice Keleş'in (Keleş, 2006:186) tez çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Anket soruları Ek-2'de verilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Sınırlılıkları**

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin daha istekli ve verimli çalışacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında etkin örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarının

önemli olduğu varsayılmaktadır. Örgüt içi halka ilişkilerin uygulama alanında motivasyon araçlarının, örgütsel iletişimin ve yönetim tarzının yer aldığı değerlendirilmekte ve bu faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda oluşturduğumuz temel ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

### 3.4.1. Temel Hipotezler

$H_{1/}$   $H_0$ : Motivasyon araçları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/}$   $H_0$ : Örgüt içi iletişim ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/}$   $H_0$ : Yönetim tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

### 3.4.2. Alt Hipotezler

Araştırmada temel hipotezler yanında örgütte uygulanan veya var olan motivasyon araçlarının, örgüt içi iletişimin ve yönetim tarzının alt boyutlarının ayrı ayrı çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca çalışanların, bahse konu alt boyutlara ilişkin algılamalarındaki farklılıkların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi değerlendirilecektir. Araştırmada yer alan alt hipotezler şu şekilde ifade edilebilir.

$H_{1/}$   $H_0$ : Motivasyon araçlarından ücret ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/} H_0$ : Motivasyon araçlarından takdir edilme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/} H_0$ : Motivasyon araçlarından yükselme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/} H_0$ : Örgütsel iletişim biçiminin (yatay, dikey ve çapraz iletişim) etkinliği ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/} H_0$ : Bireyler arası sosyal ilişki ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/} H_0$ : Örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan iletişim araçlarının etkinliği ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/} H_0$ : Otokratik yönetim tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

$H_{1/} H_0$ : Demokratik yönetim tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır/yoktur.

### 3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde belirlenmiştir.

Bu araştırmanın sonuçları sadece TUSAŞ çalışanları için geçerlidir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, araştırmanın yapıldığı işletmedeki ankete katılanların değer yargıları, tutumları ve o tarihlerdeki uygulamalara ilişkin algılarıyla sınırlıdır.

Çalışma, veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının ve değerlendirmede kullanılacak SPSS programının yeterlilikleriyle sınırlıdır.

### 3.5. Veri Analizi

Araştırmada örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık “bağımlı değişen”, motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı ise “bağımsız değişken” olarak belirlenmiştir.

Araştırmada çalışanların ifadelere ne derece katıldığını gösteren 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır.

Araştırmada örgütsel bağlılık ve bileşenlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirlik boyutlarının belirlenmesinde Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Esas araştırmanın Cronbach Alpha katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğimizin güvenilirlik katsayısının 0,80’nin üstünde olması sosyal bilimler açısından yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek (Ural ve Kılıç, 2005:262) olduğunu göstermektedir.

Araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, var ise ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlığını belirlemek için “Korelasyon Analizi” kullanılmıştır. Bu analizde kullanılan korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde görüş birliği sağlanmış aralık değerleri bulunmamaktadır (Büyüköztürk, 2004:32).

Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,00-0,30 arasında olması, düşük; 0,30-0,70 arasında olması, orta; 0,70-1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2004:32).

Literatürde bu konuyla ilgili farklı görüşler vardır. Ancak bizim çalışmamızda bu değerler baz alınmıştır.

Araştırmada, bağımsız değişkenler olan motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzına ilişkin faktörlerin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı ve bileşenlerini açıklama oranını bulmak için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada geri dönüşümü sağlanan 321 adet anketin verileri kodlanarak, SPSS 10.0 paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir.

#### 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde uygulanan istatistiksel test ve analizlerin sonuçları değerlendirilmiş, temel ve alt hipotezlerle ilgili bulgular sunulmuştur.

##### 4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenler İle İlgili Genel Bilgiler

TUSAŞ'da çalışanların ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, hizmet yılı, TUSAŞ'da çalışma süreleri, aldıkları ücrete ve şirketteki görevlerine göre dağılımları değerlendirilerek aşağıdaki gibi tablolandırılmıştır.

Tablo 3. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
18-25	43	13,4
26-33	67	20,9
34-41	79	24,6
42-49	117	36,4
50 ve yukarısı	15	4,7
Toplam	321	100

Tablo 4. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Bayan	60	18,7
Erkek	261	81,3
Toplam	321	100

Araştırmaya katılanların %36,4'ü 42-49, %24,6'sı 34-41 yaşları arasında olup en düşük oran %4,7 ile 50 ve yukarısı yaş grubudur. Genel olarak katılımcıların orta yaş grubunda yoğunlaştığı söylenebilir. Tablo 4'de

görüldüğü gibi katılımcıların %81,3'ünü erkek, %18,7'sini bayanlar oluşturmaktadır. Şirketin savunma sanayinde üretim faaliyetinde bulunması açısından bu dağılım şaşırtıcı olmamıştır.

Tablo 5. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

<b>Seçenekler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
evli	231	72,0
bekar	82	25,5
Boşanmış/Ayrı	8	2,5
Toplam	321	100

Tablo 6. Çalışanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

<b>Seçenekler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim	14	4,4
Lise	95	29,6
Yüksekokul/Üniversite	190	59,2
Lisansüstü/Doktora	22	6,9
Toplam	321	100

Araştırmaya katılanların %72'sinin evli, %25,5'inin bekar olduğu saptanmıştır. Katılımcıların %59,2'sini yüksekokul/üniversite, %29,6'sını lise mezunu oluşturmaktadır. Bu tablodan öğrenim düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Çalışanların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

<b>Seçenekler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	49	15,3
1-5 yıl	61	19,0
6-10 yıl	14	4,4
11-15 yıl	68	21,2
15 yıldan fazla	129	40,2
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Tablo 8. Çalışanların Mesleğindeki Hizmet Yılına Göre Dağılımı

<b>Seçenekler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	36	11,2
1-5 yıl	56	17,4
6-10 yıl	39	12,1
11-15 yıl	46	14,3
15 yıldan fazla	144	44,9
<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %44,9'unun mesleklerindeki hizmet süresi 15 yıldan fazladır. Kurumdaki çalışma süresi 15 yıldan fazla olanların oranı ise %40,2'dir. Genel olarak kurumdaki çalışma süresi ile meslekteki hizmet yılı paralellik göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu da 10 ile 20 yıl arasında görev yapan personel oluşturmaktadır.

Tablo 9. Çalışanların Aldıkları Ücretlere Göre Dağılımı

<b>Seçenekler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
500-1000 Ytl.	40	12,5
1001-1500 Ytl.	74	23,1
1501-2000 Ytl.	73	22,7
2001-2500 Ytl.	47	14,6
2501-3000 Ytl.	45	14,0
3001-3500 Ytl.	31	9,7
3501-4000 Ytl.	8	2,5
4001 Ytl. ve Üstü	3	0,9
Toplam	321	100

Araştırmaya katılanların %23,1'inin 1001 ile 1500 Ytl. arası, %22,7'sinin 1501 ile 2000 Ytl. arası, %14,6'sının 2001 ile 2500 Ytl. arası ücret aldıkları görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere kurumda çalışanların büyük bir bölümü 1500 ile 2500 Ytl. arasında maaş almaktadır.

Tablo 10. Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı

<b>Seçenekler</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
Üst Düzey Yönetici	4	1,2
Orta Düzey Yönetici	43	13,4
Mühendis	91	28,3
Uzman	76	23,7
Teknisyen	60	18,7
Diğer	47	14,6
Toplam	321	100

Katılımcıların %28,3'ünü Mühendis, %23,7'sini Uzman, %18,7'sini Teknisyen oluşturmakta olup, bunu %14,6 ile güvenlik, yangın ve temizlik görevlisinden oluşan diğer grup takip etmektedir. Yönetim kademesi açısından %13,4'ünü orta düzey, %1,2'sini üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Faaliyet gösterdiği alan itibariyle kurum çalışanlarının büyük bir bölümünün mühendis ve teknik personelden oluştuğu görülmektedir.

TUSAŞ'da çalışanların sayısı şirketin iş yüküne göre dönemsel değişiklikler göstermektedir. Nisan 2007 sonu itibari ile TUSAŞ'da çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. TUSAŞ'da Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı  
(Nisan 2007)

Cinsiyet		Yaş Ortalaması		
Kadın	Erkek	29 ve Altı	30-39	40 ve Üstü
%16	%84	%28	%27	%45
Medeni Hali		Eğitim Düzeyi		
Evli	Bekar	İlköğretim	Lise	Üniversite
%67	%33	%6	%40	%54

**Kaynak:** TAI'nin Sesi Dergisi, Sayı:83 (Mayıs 2007), s.25.

Araştırmamızda dengeli bir dağılımın oluşması için örneklem grubunun seçilmesinde özen gösterilmiştir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere anketimize katılanların dağılımı ile tüm çalışanların dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Ankara'da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren TUSAŞ çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgularda örgütsel bağlılık ve bunun alt bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılığa ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Değişken Adı	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	321	3,59	0,70
Duygusal Bağlılık	321	4,27	0,90
Devam Bağlılığı	321	3,26	0,91
Normatif Bağlılık	321	3,23	1,03

Tablodan da görüleceği gibi, araştırmanın gerçekleştirildiği TUSAŞ'da çalışanların örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılıkları en yüksek ortalamaya (4,27) sahiptir. İşgörenlerin devam bağlılıkları 3.26, normatif bağlılıkları ise 3,23 ortalamayla birbirine çok yakındır. Tüm bu bileşenlerin oluşturduğu örgütsel bağlılığın ortalaması ise 3,59'dur. Bu bulgulara dayanarak, söz konusu işletmede çalışanların genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Kurum imajının yüksek olması, çalışanların kendilerini ayrıcalıklı görmesine sebep olabilir. Dolayısıyla bu durum çalışanların kurumuyla gurur duymasında ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasında önemli bir faktör olabilir. Literatürde örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ortalamaları incelediğimizde, sonuçlar araştırmanın yapıldığı ülkenin kültür yapısına ve işletmenin faaliyet gösterdiği alana göre farklılıklar göstermektedir (Güçlü, 2006:109).

### 4.3. Korelasyon Analizlerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılıkları ve onun bileşenleri üzerinde etkili olduğu düşünülen motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı değişkenlerine yönelik korelasyon analizi yapılmış ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur.

#### 4.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Kişisel Faktörler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Kişisel Faktörler grubunda yer alan yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve ücret durumu ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmiştir. Bu amaçla hesaplanan pearson korelasyon katsayısı Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Kişisel Faktör Değişkenleri ile Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Kişisel Faktör Değişkenleri	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Yaş	,157**	,005	,159**	,004	,151**	,007	,050	,374
Cinsiyet	,032	,570	-,104	,063	,020	,717	,138*	,013
Öğrenim Durumu	-,266**	,000	-,132	,018	-,302**	,000	-,165**	,003
Kurumda Çalışma Süresi	,115	,040	,125*	,025	,198	,000	-,049	,379
Ücret Durumu	-,135*	,015	,114*	,041	-,301**	,000	-,111*	,048

\*p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

\*\* p: 0.01 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tabloda görüldüğü üzere TUSAŞ'da çalışanların yaş değişkeni ile duygusal ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yaş arttıkça duygusal ve devam bağlılığının arttığı söylenebilir.

Cinsiyet ile sadece normatif bağlılık arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş, duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçtan TUSAŞ'da çalışan erkeklerin bayanlara oranla normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Kurumda çalışma süresiyle sadece duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç kurumda çalışma süresi arttıkça işgörenlerin duygusal bağlılıklarının arttığını göstermektedir.

Ücret durumu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, devam ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

#### **4.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular**

Motivasyon araçları grubunda yer alan değişkenler ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmiştir. Bu amaçla hesaplanan pearson korelasyon katsayısı Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Motivasyon Araçları	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Ücret	,288**	,000	,371**	,000	-,012	,828	,280**	,000
Takdir Edilme	,404**	,000	,475**	,000	,105	,059	,323**	,000
Yükselme	,413**	,000	,498**	,000	,054	,337	,367**	,000

\*p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

\*\* p: 0.01 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, motivasyon araçlarından ücret ile duygusal bağlılık arasında 0,371 düzeyinde ( $p < 0,01$ ), normatif bağlılık arasında 0,281 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ücret ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,288 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ücret ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre örgütte uygulanan adil ve tatmin edici ücret düzeyi, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum literatürdeki pek çok araştırma sonucu ile uyum göstermektedir (Iverson ve Buttigieg 1999; Gautam, Dick ve Wagner 2001).

Takdir edilme ile duygusal bağlılık arasında 0,475 düzeyinde ( $p < 0,01$ ), normatif bağlılık arasında 0,323 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Takdir edilme ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,404 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların başarılı olduğunda takdir edilmesi, ödül ve ceza sisteminin adil uygulanması örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu etki yapmakta ve arttırmaktadır. Bu sonuç, Iverson

ve Deery (1997); Iverson ve Buttigieg (1999); Karatepe ve Halıcı (1998) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de benzerlikler göstermektedir.

Yükselme ile duygusal bağlılık arasında 0,498 düzeyinde ( $p<0,01$ ), normatif bağlılık arasında 0,414 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yükselme ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,413 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanlara objektif kriterlere göre adil yükselme imkanı tanınması örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre motivasyon araçları ve onun alt faktörleri olan ücret, takdir edilme ve yükselme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır  $H_1$  hipotezleri kabul edilmiş, bunlara ilişkin  $H_0$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

#### **4.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular**

Örgütsel İletişim grubunda yer alan değişkenler ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek ve ilişki varsa, ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçları Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel İletişime Ait Faktörler	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p	r	p
İletişim Biçimi (Yatay, Dikey, Çapraz İletişim)	,516**	,000	,628**	,000	,091	,103	,432**	,000
Bireyler Arası Sosyal İlişki	,366**	,000	,567**	,000	-,002	,968	,260**	,000
Örgüt içi iletişim araçları	,449**	,000	,604**	,000	,121*	,000	,288**	,000

\*p: 0.05 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

\*\* p: 0.01 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tabloda görüldüğü üzere, örgütsel iletişime ait faktörlerden iletişim biçimi ile duygusal bağlılık arasında 0,628 düzeyinde ( $p<0,01$ ), normatif bağlılık arasında 0,432 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İletişim biçimi ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,516 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Saptanan bu bulgularla örgütte yatay, dikey ve çapraz iletişim türünün etkin ve daha işlevsel olması durumunda bireyin örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olacağı söylenebilir. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için yatay, dikey ve çapraz iletişim türlerine gereken önemin verilerek, çalışanların iletişim ihtiyaçları giderilmelidir. Bu sonuç; Çetin (2000), Başyigit (2006) ve Ekinci (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da uyum göstermektedir.

Bireyler arası sosyal ilişki ile duygusal bağlılık arasında 0,567 düzeyinde ( $p<0,01$ ), normatif bağlılık arasında 0,260 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bireyler arası sosyal ilişki ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,366 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü

anlamli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre bireyler arası ilişkinin samimi, içten ve paylaşımcı olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Örgüt içi iletişim araçları ile duygusal bağlılık arasında 0,604 düzeyinde ( $p<0,01$ ), normatif bağlılık arasında 0,288 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamli bir ilişki bulunmuştur. Örgüt içi iletişim araçları ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,449 düzeyinde ( $p<0,01$ ) pozitif yönlü anlamli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buna göre örgüt tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Ayrıca kurum içi iletişim araçlarının (kurum gazetesini, dergisi, bülteni, dilek ve şikayet kutusu vb.) etkin olarak kullanılması da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim ve onun alt faktörleri olan iletişim biçimi, bireyler arası sosyal ilişki ve örgüt içi iletişim araçları ile örgütsel bağlılık arasında anlamli bir ilişki vardır  $H_1$  hipotezleri kabul edilmiş, bunlara ilişkin  $H_0$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

#### **4.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular**

Yönetim tarzı arasında yer alan değişkenler ile örgütsel bağlılık ve bileşenleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında ilişkinin varlığını ve yönü belirlemek amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçları Tablo 16'de gösterilmiştir.

Tablo 16. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Yönetim Tarzına Ait Faktörler	Örgütsel Bağlılık		Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Otokratik Yönetim Tarzı	-,528**	,000	-,700**	,000	-,148**	,008	-,343**	,000
Demokratik Yönetim Tarzı	,443**	,000	,576**	,000	,065	,245	,351**	,000

\*\* p: 0.01 seviyesinde anlamlıdır (iki yönlü).

Tabloda görüldüğü üzere, yönetim tarzına ait faktörlerden otokratik yönetim tarzı ile duygusal bağlılık arasında -0,700 düzeyinde ( $p < 0,01$ ), normatif bağlılık arasında -0,343 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılığın tümü arasında -0,528 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre otokratik yönetim tarzının örgütsel bağlılık ve tüm bileşenlerini olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz. Korelasyon katsayılarından da anlaşılacağı üzere otokratik yönetim tarzı en fazla duygusal bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığı, inisiyatif kullanma ve esnek davranma imkanının bulunmadığı örgütlerde, bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olacağını söyleyebiliriz.

Demokratik yönetim tarzı ile duygusal bağlılık arasında 0,576 düzeyinde ( $p < 0,01$ ), normatif bağlılık arasında 0,351 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılığın tümü arasında 0,443 düzeyinde ( $p < 0,01$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde demokratik yönetim tarzının örgütsel bağlılık ve bileşenleri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre kurum politikaları oluşturulurken

Çalışanların fikirlerinin dikkate alınması bireylerin kurumlarına besledikleri aidiyet duygularını artıracaktır.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre yönetim tarzı ve onun alt faktörleri olan otokratik yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır  $H_1$  hipotezleri kabul edilmiş, bunlara ilişkin  $H_0$  hipotezleri ise reddedilmiştir.

#### **4.4. Regresyon Analizlerine Yönelik Bulgular**

Bu bölümde, motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı faktör gruplarındaki değişkenlerin, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılığı açıklamadaki önem derecelerini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

##### **4.4.1. Örgütsel Bağlılığın Motivasyon Araçları, rgtsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular**

Örgütsel bağlılığın motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı tarafından açıklanmasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R	$R^2$	Ayarlanmış $R^2$	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				$R^2$ Değişimi	F Değişimi	F Değişimin Anlamlılığı
,492 <sup>a</sup>	,242	,239	,6141	,242	101,741	,000*
,604 <sup>b</sup>	,365	,361	,5628	,123	61,826	,000*
,643 <sup>c</sup>	,414	,408	,5417	,049	26,251	,000*

a: Motivasyon Araçlarına İlişkin Faktörler

b: Motivasyon Araçları ve Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler

c: Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

\*p < 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı açıklama oranını gösteren karar katsayısı  $R^2 = 0,242$ 'dir. Motivasyon araçları, örgütsel bağlılıktaki varyansın (değişimin) %24,2'lik kısmını açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen örgütsel iletişime ilişkin faktörlerin motivasyon araçları ile birlikte örgütsel bağlılığı açıklama oranı  $R^2 = 0,365$ 'tir. Örgütsel iletişime ilişkin faktörler, örgütsel bağlılıktaki varyansın %12,3'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan, yönetim tarzına ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılığı diğer faktör grupları ile açıklama oranı  $R^2 = 0,414$ 'tür. Bu faktör grubu da, örgütsel bağlılıktaki değişimin %4,9'unu açıklamaktadır.

Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, motivasyon araçlarına ait F değerindeki değişim 101,741 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğu için motivasyon araçlarına ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip olduğu saptanmıştır.

Örgütsel iletişim faktörlerine ait F değerindeki değişim 26,251 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan

0,05'ten küçük olduğundan istatistiksel açıdan örgütsel iletişime ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklamada öneme sahip olduğu bulunmuştur.

Yönetim tarzına ilişkin faktörlere ait F değerindeki değişim 61,826 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğundan istatistiksel açıdan yönetim tarzına ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılığı açıklamada öneme sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.4.2. Duygusal Bağlılığın Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Duygusal bağlılığın motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı tarafından açıklanmasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 18. Duygusal Bağlılığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R	$R^2$	Ayarlanmış $R^2$	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				$R^2$ Değişimi	F Değişimi	F Değişimin Anlamlılığı
,607 <sup>a</sup>	,368	,366	,7137	,368	186,005	,000*
,773 <sup>b</sup>	,597	,595	,5709	,229	180,593	,000*
,833 <sup>c</sup>	,693	,690	,4989	,096	99,494	,000*

a: Motivasyon Araçlarına İlişkin Faktörler

b: Motivasyon Araçları ve Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler

c: Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

\*p < 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Motivasyon araçlarının duygusal bağlılığı açıklama oranını gösteren karar katsayısı  $R^2 = 0,368$ 'dir. Motivasyon araçları, duygusal bağlılıktaki varyansın (değişimin) %36,8'lik kısmını açıklamaktadır. Duygusal bağlılığı

açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen örgütsel iletişime ilişkin faktörlerin motivasyon araçları ile birlikte duygusal bağlılığı açıklama oranı  $R^2=0,597$ 'dir. Örgütsel iletişime ilişkin faktörler, duygusal bağlılıktaki varyansın %22,9'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan, yönetim tarzına ilişkin faktörlerin duygusal bağlılığı diğer faktör grupları ile açıklama oranı  $R^2=0,693$ 'tür. Bu faktör grubu da, duygusal bağlılıktaki değişimin %9,6'sını açıklamaktadır.

Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, motivasyon araçlarına ait F değerindeki değişim 186,005 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğu için motivasyon araçlarına ilişkin faktörlerin duygusal bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip olduğu saptanmıştır.

Örgütsel iletişim faktörlerine ait F değerindeki değişim 180,593 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğundan istatistiksel açıdan örgütsel iletişime ilişkin faktörlerin duygusal bağlılığı açıklamada öneme sahip olduğu bulunmuştur.

Yönetim tarzına ilişkin faktörlere ait F değerindeki değişim 99,494 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğundan istatistiksel açıdan yönetim tarzına ilişkin faktörlerin duygusal bağlılığı açıklamada öneme sahip olduğu söylenebilir.

#### **4.4.3. Devam Bağlılığının Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular**

Devam bağlılığının motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı tarafından açıklanmasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19. Devam Bağlılığına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R	$R^2$	Ayarlanmış $R^2$	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				$R^2$ Değişimi	F Değişimi	F Değişimin Anlamlılığı
,084 <sup>a</sup>	,007	,004	,9096	,007	2,292	,131
,126 <sup>b</sup>	,016	,010	,9071	,009	2,807	,095
,156 <sup>c</sup>	,024	,015	,9046	,008	2,753	,098

a: Motivasyon Araçlarına İlişkin Faktörler

b: Motivasyon Araçları ve Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler

c: Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\*p < 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Motivasyon araçlarının devam bağlılığını açıklama oranını gösteren karar katsayısı  $R^2 = 0,007$ 'dir. Motivasyon araçları, devam bağlılığındaki varyansın (değişimin) %0,7'lik kısmını açıklamaktadır. Devam bağlılığını açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen örgütsel iletişime ilişkin faktörlerin motivasyon araçları ile birlikte devam bağlılığını açıklama oranı  $R^2 = 0,016$ 'dır. Örgütsel iletişime ilişkin faktörler, devam bağlılığındaki varyansın %0,9'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan, yönetim tarzına ilişkin faktörlerin devam bağlılığını diğer faktör grupları ile açıklama oranı  $R^2 = 0,024$ 'tür. Bu faktör grubu da, devam bağlılığındaki değişimin %0,8'ini açıklamaktadır.

Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, motivasyon araçlarına ait F değerindeki değişim 2,292 ve anlamlılık seviyesi 0,131'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten büyük olduğu için motivasyon araçlarına ilişkin faktörler devam bağlılığını açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip değildir.

Örgütsel iletişim faktörlerine ait F değerindeki değişim 2,807 ve anlamlılık seviyesi 0,095'tir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan

0,05'ten büyük olduğundan örgütsel iletişime ilişkin faktörler devam bağıllığını açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip değildir.

Yönetim tarzına ilişkin faktörlere ait F değerindeki değişim 2,753 ve anlamlılık seviyesi 0,098'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten büyük olduğundan istatistiksel açıdan yönetim tarzına ilişkin faktörlerin devam bağıllığını açıklamada herhangi bir önemi yoktur.

#### 4.4.4. Normatif Bağıllığın Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular

Normatif bağıllığın motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı tarafından açıklanmasına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 20. Normatif Bağıllığa İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

R	$R^2$	Ayarlanmış $R^2$	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				$R^2$ Değişimi	F Değişimi	F Değişimin Anlamlılığı
,407 <sup>a</sup>	,165	,163	,9402	,165	63,148	,000*
,463 <sup>b</sup>	,215	,210	,9134	,049	19,987	,000*
,474 <sup>c</sup>	,225	,217	,9089	,010	4,139	,043*

a: Motivasyon Araçlarına İlişkin Faktörler

b: Motivasyon Araçları ve Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler

c: Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına İlişkin Faktörler

Bağımlı Değişken: Normatif Bağıllık

\*p < 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Motivasyon araçlarının normatif bağıllığı açıklama oranını gösteren karar katsayısı  $R^2 = 0,165$ 'tir. Motivasyon araçları, normatif bağıllıktaki

varyansın (değişimin) %16,5'lik kısmını açıklamaktadır. Normatif bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak ilave edilen örgütsel iletişime ilişkin faktörlerin motivasyon araçları ile birlikte normatif bağlılığı açıklama oranı  $R^2=0,215$ 'tir. Örgütsel iletişime ilişkin faktörler, normatif bağlılıktaki varyansın %4,9'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan, yönetim tarzına ilişkin faktörlerin normatif bağlılığı diğer faktör grupları ile açıklama oranı  $R^2=0,225$ 'tir. Bu faktör grubu da, normatif bağlılıktaki değişimin %1'ini açıklamaktadır.

Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, motivasyon araçlarına ait F değerindeki değişim 63,148 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğu için motivasyon araçlarına ilişkin faktörlerin normatif bağlılığı açıklamada istatistiksel açıdan öneme sahip olduğu saptanmıştır.

Örgütsel iletişim faktörlerine ait F değerindeki değişim 19,987 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğundan istatistiksel açıdan örgütsel iletişime ilişkin faktörlerin normatif bağlılığı açıklamada öneme sahip olduğu bulunmuştur.

Yönetim tarzına ilişkin faktörlere ait F değerindeki değişim 4,139 ve anlamlılık seviyesi 0,043'tür. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'ten küçük olduğundan istatistiksel açıdan yönetim tarzına ilişkin faktörlerin normatif bağlılığı açıklamada öneme sahip olduğu söylenebilir.

#### **4.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerinin Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzı Tarafından Açıklanmasına İlişkin Bulgular**

Örgütsel bağlılık ve alt faktörleri olan duygusal, devam ve normatif bağlılığı, motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzına ilişkin faktörlerin açıklamadaki önem sıralarını belirlemek amacı ile yapılan çoklu

regresyon analizi ile hesaplanan R<sup>2</sup>'deki değişim katsayılarının sonuçları Tablo 21 'de verilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık ve Bileşenleri İle Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzına Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Örgütsel Bağlılık R <sup>2</sup> Değişimi	Duygusal Bağlılık R <sup>2</sup> Değişimi	Devam Bağlılığı R <sup>2</sup> Değişimi	Normatif Bağlılık R <sup>2</sup> Değişimi
Motivasyon Araçları	0,242	0,368	0,007	0,165
Örgütsel İletişim	0,123	0,229	0,009	0,049
Yönetim Tarzı	0,049	0,096	0,008	0,010
Toplam	0,414	0,693	0,024	0,225

Tablodan hareketle örgütsel bağlılığı üç faktörün açıklama oranının %41,4; duygusal bağlılığı açıklama oranının %69,3; devam bağlılığını açıklama oranının %2,4 son olarak normatif bağlılığı açıklama oranının %22,5 olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı açıklamada motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzına ilişkin faktörlerin önem sırasına göre dağılımı Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. Motivasyon Araçları, Örgütsel İletişim ve Yönetim Tarzının Örgütsel Bağlılık ve Bileşenlerine Göre Önem Sıralamaları

Önem Sırası	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
1	Motivasyon Araçları	Motivasyon Araçları	Örgütsel İletişim	Motivasyon Araçları
2	Örgütsel İletişim	Örgütsel İletişim	Yönetim Tarzı	Örgütsel İletişim
3	Yönetim Tarzı	Yönetim Tarzı	Motivasyon Araçları	Yönetim Tarzı

Tablodan da görüldüğü üzere örgütsel, duygusal ve normatif bağlılığı açıklamada motivasyon araçları birinci sırada, örgütsel iletişim ikinci sırada ve yönetim tarzı üçüncü sırada yer almıştır. Devam bağlılığını açıklamada ise örgütsel iletişim birinci, yönetim tarzı ikinci ve motivasyon araçları ise üçüncü sırada yer almıştır. Buna göre örgütsel bağlılığı açıklamada ücret, takdir edilme ve yükselme değişkenlerinin diğer faktörlere oranla daha ön planda olduğu görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı işletmede korelasyon analizleri sonucuna göre devam bağlılığının diğer bağlılık türlerine oranla daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloya göre de devam bağlılığının artırılmasında örgütsel iletişimin etkinliğinin büyük önem taşıdığı sonucuna varılmıştır. Söz konusu işletmede ise halkla ilişkiler birimi İş Geliştirme Bölüm Başkanlığının altında Pazarlama Müdürlüğüne bağlı olarak çalışmaktadır. Ancak örgütsel iletişimin etkinliğini artırmak için halkla ilişkiler biriminin doğrudan yönetime bağlı çalışmasının daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu durumun devam bağlılığının artırılmasına da katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığının ve yönünün belirlenmesi, aralarındaki etkileşimin tespit edilmesi; çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının, örgütsel bağlılık faktörleri üzerindeki etkilerini, çalışanların örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmek isteyen örgütlere, örgütsel bağlılığın hangi alt faktörü için örgüt içi halkla ilişkilerin hangi uygulamalarının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörlerden motivasyon araçları; ücret, takdir edilme ve yükselme başlıkları altında ele alınmıştır. İkinci faktör olan örgütsel iletişim; İletişim biçimi (yatay, dikey, çapraz iletişim), bireyler arası sosyal ilişki ve örgüt içi iletişim araçları olarak ele alınmıştır. Son faktörümüz olan yönetim tarzı ise otokratik yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı başlıkları altında incelenmiştir.

TUSAŞ'da çalışanların en yüksek bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı izlemektedir. Bu örgütte çalışanların çok büyük bir bölümünün işlerinde yetkin ve uzman olmaları, alternatif iş imkanlarının çok olması ve tatminkar bir ücret almaları, devam bağlılığının diğer bağlılık türlerine göre daha düşük çıkmasında önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek çıkmasında güçlü kurum imajının önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Kurum imajının yüksek olması, çalışanların kendilerini ayrıcalıklı görmesine ve kurumuyla gurur duymasına neden olacaktır. Bu durum çalışanların örgütü benimsemesine ve güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmesine sebep olacaktır.

Motivasyon araçlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik analizler sonucunda, motivasyon araçlarının tüm alt boyutlarının örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Devam bağlılığına ilişkin anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde etkileyen motivasyon aracı yükselme değişkeni olmuştur. Bunu sırasıyla takdir edilme ve ücret değişkenleri izlemektedir. Buna göre, adil ve tatmin edici bir ücret sistemi başarılı olanların takdir edilmesi, ödül ve ceza sisteminin adil uygulanması, çalışanlara objektif kriterlere göre terfi imkanı sağlanması bireylerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemekte ve artırmaktadır.

Yönetici ve yönetilenlerin beklenti ve isteklerini tespit edip onları ortak noktada buluşturup uyumlu hale getirmekte halkla ilişkiler biriminin önemli rolü vardır. Dolayısıyla halkla ilişkiler birimi, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmada önemli olan motivasyon araçlarının etkin ve adil bir şekilde uygulanması yönünde çalışmalar yapmalı ve yönetim kademesine bu konuda danışmanlık hizmeti vermelidir.

Araştırma bulguları örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılığı en yüksek oranda etkileyen değişken iletişim biçimi olmuştur. Bu sonuçlara göre, örgütte yatay, dikey ve çapraz iletişim türünün etkin ve işlevsel olması durumunda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksek olacaktır. Ayrıca bireyler arası ilişkinin samimi, içten ve paylaşımcı olması, kurum içi iletişim araçlarının (kurum gazetesi, dergisi, bülteni, dilek ve şikayet kutusu, sosyal faaliyetler vb.), etkin olarak kullanılması da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Bilindiği üzere halkla ilişkiler çift yönlü bir iletişim sürecidir. Halkla ilişkiler birimi bu süreçte, bir yandan çalışanlara, işletmeyle ilgili gelişmeleri, plan, politika ve yenilikleri, diğer yandan çalışanlardan gelecek istek ve

önerileri üst kademelere aktarmada büyük önem taşır. Halkla ilişkiler birimi, çalışanlar ile ikili görüşmeler, anket çalışmaları, mülakat ve toplantılar yaparak işletmeyle ilgili görüş, öneri ve beklentileri tespit etmeli, çözüm önerileri getirmeli ve bunları ilgili birimlere ulaştırarak çift yönlü etkin bir iletişim ortamı oluşturmalı ve çalışanların iletişim ihtiyacını karşılamalıdır. Ayrıca düzenleyeceği sosyal faaliyet ve etkinliklerle kurum içinde sıcak ve samimi bir atmosferin gelişmesine ve karşılıklı güvene dayalı bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmalıdır.

Yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik analizler sonucunda, otorite ve yetkinin tek elde toplandığı, çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığı, inisiyatif kullanma ve esnek davranma imkanının bulunmadığı otokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmamızda otokratik yönetim tarzı en yüksek oranda duygusal bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla yönetim tarzının otokratik olduğunu düşünenlerin örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Buna karşın demokratik yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demokratik yönetim tarzının en yüksek oranda etkilediği bağlılık türü ise duygusal bağlılık olmuştur.

Buna göre çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilmesi, katılımcı bir ortamın oluşturulması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Bu sayede çalışanlar kurum problemlerini kendi problemi gibi görececek, örgüt içinde kendisini ailenin parçası gibi hissedecektir.

Ayrıca yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi ve ücret durumu gibi kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık ve bileşenleri arasındaki anlamlı ilişkilerin düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılıkla yaş arasında pozitif yönde, öğrenim durumu ve ücret durumu arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmamızda

cinsiyet ve kurumda çalışma süresinin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı en anlamlı açıklayan faktör motivasyon araçları olmuştur. Bunu ikinci sırada örgütsel iletişim izlemiştir. Devam bağlılığını açıklamadaki önem sırası ise örgütsel iletişim, yönetim tarzı ve motivasyon araçları şeklide gerçekleşmiştir. Ancak devam bağlılığına ilişkin bu sonuçların istatistiksel açıdan herhangi bir önem taşımadığı görülmüştür.

Halkla ilişkiler biriminin örgüt yapısı içindeki yeri, işlevselliği ve etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmede halkla ilişkiler birimi İş Geliştirme Bölüm Başkanlığının altında Pazarlama Müdürlüğüne bağlı olarak çalışmaktadır. Ancak örgütsel iletişimin etkinliğinin sağlanması dolayısıyla örgütsel bağlılığın daha da artırılması için halkla ilişkiler biriminin doğrudan yönetime bağlı çalışmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçları özetlersek; örgüt içinde etkin ve işlevsel bir iletişim ortamının kurulması, motivasyon araçlarının adil ve objektif kriterlere göre kullanılması, katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemekte ve artırmaktadır.

Halkla ilişkiler açısından örgütsel bağlılığı ele aldığımızda çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasında halkla ilişkiler birimi çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı anlayış birliği geliştirmeli ve örgüt içinde biz kavramını oluşturmalıdır. Ayrıca kurum politikaları ve yönetim tarzının örgütsel bağlılığı artırıcı yönde olmasına katkıda bulunmalıdır. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın sağlanması, arttırılması ve korunmasının her aşamasında halkla ilişkiler birimine ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ADAIR, John; **Etkili Motivasyon**, (Çev.) Salih Uyan, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2003.
- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay; **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1994.
- AKINCI, Z. Beril; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1997.
- ALCORN, Seth; "Understanding Organizational Culture As The Quality of Work Place Subjectivity", **Human Relations** , 48/1, 1995, s.73-95.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, Alpay ATAOL, Budak SOLAKOĞLU; **Personel Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 1993.
- ALLEN, N.J. MEYER, J.P., ve C.A.Smith; "Commitment to Organizations and Occupations-Extension of A Test of A Three -Component Conceptualization," **Journal of Applied Psychology**, 1993, 78, Science Direct, (Çevrimiçi) <http://www.sciencedirect.com>, 26 Ekim 2006.
- ALLEN, Natalie J. Ve GRİSAFFE, Douglas B; "Employee Commitment to the Organization and Customer Reactions: Mapping the Linkages" ,**Human Resource Management Review**. Vol:1, Issue:3, Autumn 2001, s. 209-236.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P.; "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1990, s.1-18.
- AŞIKOĞLU, Meral; **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, 1986.
- BALAY, R.; "**Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000.

- BALCI, Ali; **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış**, Ankara, Ankara Ü., Eğt. Fak. Yay., 1982.
- BECERİKLİ, Sema Yıldırım; **“Yeni İletişim Teknolojilerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları”**, (22 Mart 2007, [www.isguc.org/sema1.htm](http://www.isguc.org/sema1.htm)).
- BECERİKLİ, Sema; “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği”, **Selçuk İletişim Dergisi**, C-1, S.2, 2000, s. 73-89.
- BECKER, Howard Saul; “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol:66, Issue:1, July 1960, s. 32-42.
- BROWN, B.B; **Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**, Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia, 2003.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum), Ankara, Pegem Yayıncılık, 2004.
- CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayıncılık, 1992.
- CAN, Halil ve TECER Meral; **İşletme Yönetimi**. Ankara, TODAİE Yayınları, 1978.
- CAN, Halil, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI; **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 1995.
- CAN, Onur Can; **“Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara, 2006.
- CEYLAN, Adnan ve Nigar DEMİRCAN; “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. **İstanbul Ün. İşletme Fak. Dergisi**. Cilt:31, Sayı:1, Nisan 2002, s. 53-65.
- CENGİZALP, Ece; **“Kurum İçi Etkin İletişim Ortamının, Çalışan Kuruma Bağlılık Düzeyi”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

- CHEN, Z.X. ve FRANCESCO, A.M.; "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", **Journal of Vocational Behavior**, 62(3), June 2003, s. 490-516.
- CILGA, İbrahim ve diğeri; **Etkili Yönetim İçin İletişim**, Ankara, KHO Basımevi, 2001.
- CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1991.
- CLIFFORD, M.; "An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", **The Sociological Quarterly**, Vol:30, No:1, 1989, s. 144-151.
- ÇAKAR, N.Demircan ve CEYLAN, Adnan; "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (1) 2005, s. 52-66.
- ÇAMDERELİ, Metin; **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Konya, Çizgi Yayınları, 2000.
- ÇETİN, Muharrem; "**Örgüt Verimliliği Açısından Halkla İlişkiler ve Örgütsel Kültür: Tarım Kredi Kooperatifleri'nde ve Pankobirlik'te Bir Araştırma**", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2000.
- ÇETİN, Muharrem; "**Halkla İlişkilerin Verimliliğe Etkisi ve Tarım Kredi Kooperatifleri**", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1993.
- DAVIS, Keith; **İşletmede İnsan Davranışı- Örgütsel Davranış**, (Çev.) Kemal Tosun, İstanbul, İ.Ü İşletme Fak. Yayını, 1988.
- DELORÍA, E.; "**A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees in a Federal Agency**", Virginia Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.
- DİCLE, İ.Atilla; **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Ankara, ODTÜ İdari Bilimler Fak. Yayınları, 1980.
- DİCLE, Ülkü; **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara, MPM Yayınları:169, 1974.

- EKER, Burcu; **“Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Bağlılık: Oyak Bankası Örneği”**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- ERDOĞAN, İrfan; **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Ankara, Erk Yayınları, 2006.
- EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2004.
- ERGUN, Turgay ve Aykut POLATOĞLU; **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1988.
- EKİN, Nusret; **Endüstri İlişkileri**, İstanbul, İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1989.
- ERGUN, Turgay ve Aykut POLATOĞLU; **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1988.
- ERGUN, Turgay; **Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı**, Amme İdaresi Dergisi,c.8, TODAİE, s:98, Ankara, 1975.
- ERTEKİN, Yücel; **Örgüt İklimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1978.
- ETZİONI, Amitai; **A Comparative Analysis of Complex Organizations:On Power, Involvement, and Their Correlates**, New York, Free Press, 1961.
- GEÇİKLİ, Fatma; “Yerel Yönetimlerde Örgütsel İletişim”, **Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 17, 2003, s. 49-88.
- GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.
- GIBSON J. Whitney, HODGETTS M. Richard; **Organizational Communication: A Managerial Perspective**, Academic Pres: ABD, 1986.
- GREENE, Alan C.; **Verimlilik Nasıl Artırılır**, (Çev.) Yakut Güneri, İstanbul, İlgı Yayıncılık, 1988.
- GÜÇLÜ, Hatice; **“Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”**, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2006.

- GÜLDOĞAN, Yılmaz; TAI'nin Sesi Dergisi, Sayı:83, Ankara, 2007.
- GÜNEY, Salih; **Davranış Bilimleri**, Ankara, Kara Harp Okulu Basımevi, 1997.
- GÜRGEN, Haluk; **“Örgütlerde İletişim Kalitesi”**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.
- GÜRÜZ, Demet ve Emet GÜREL; **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın, 2006.
- GÜZ, Hanife. **“Halkla İlişkilerin Amaçları (Örgütsel Amaçlar İçinde Halkla İlişkiler Amaçlarının Yeri, Önemi, Sınıflandırılması)”**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1992.
- HAGEMANN, Gisela; **Motivasyon El Kitabı**, (Çev.) Göktuğ Aksan, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.
- HASANOĞLU, Mürteza; “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi” **Sayıştay Dergisi**, 2004, s. 43-60.
- HATİBOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**, İstanbul, Met/Er Basımevi, 1987.
- HICKS, Herbert G.; **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, (Çev.) Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Salim Şen, Ankara, Turhan Kitabevi, 1979.
- HUNT, Shelby D., Lawrence B. Chonko ve Van R. Wood; “Organizational Commitment and Marketing”, **Journal of Marketing**. Vol:49, 1985.
- HUNT, Shelby D., ve Robert MORGAN; “Organizational Commitment: One of Many Commitment or Key Mediating Construct?”. **Academy of Management Journal**. Vol:37, Issue:6, Dec. 1994, s. 1568-1587.
- IŞIK, Metin ve diğerleri; **Genel ve Teknik İletişim**, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2006.
- IVERSON, Roderick, DONNA, D., BUTTIGIEG, M.; **“Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed”**, Working Paper, 7,1998, (Çevrimiçi) <http://www.ebscohost.com> .

- İNAM, Özgül; **“Kurumsal Kimlik Web Sitelerinin Etkileşiminin Boyutları Açısından Çözülmesi”**, Anadolu Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.
- İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Çizgi Kitabevi, 2005.
- İNCİR, Gülten; **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, MPM Yayınları, 1990.
- İNCİR, Gülten; “Çalışanları İsteklendirmede Etkili Birkaç Özendirici”, **Verimlilik Dergisi**, XIII, 4, 1984.
- İŞÇİ, Metin; **Halkla İlişkiler**, İstanbul, Der Yayınları, 2002.
- JAROS, Stephen J. ve diğerleri; “ Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation Models”. **Academy of Management Journal**. Vol:36, No:5, Oct.1993, s. 951-995.
- KADIBEŞEGİL, M. Salim; **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?**, Ankara, Media Cat Yayınları, 1999.
- KAMA, Bülent; **“Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkileri İncelenmesi”**, Dumlupınar Ün. S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.
- KANTER, Rosabeth M.; “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol.33, 1968, s. 499-517.
- KATZ, Daniel ve KAHN, Robert L.; **The Social Psychology of Organizations**, Wiley: New York, 1978.
- KAYNAK, Tuğray; **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- KAZANCI, Metin; **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1997.
- KAZANCI, Metin; **Halkla İlişkiler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1999.

- KELEŞ, Hatice Necla; “**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2006.
- KETCHLAND, A.; "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting", **Behavioral Research in Accounting**, Vol: 10, 1998, s.112-115.
- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayın, 2005.
- KOZLU, Cem M.; **Kurumsal Kültür**, İstanbul, Defne Yayıncılık, 1986.
- KÜÇÜKKURT, Mehmet; **Uluslararası Turizm ve Türkiye’yi Tanıtma Stratejisi**, İzmir, Akdeniz Bilimsel Araştırma Merkezi Yayınları, 1988.
- KÜÇÜKKURT, Mehmet; “**Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve Değerlendirme**”, Halkla İlişiler Sempozyumu–87, Ankara, A.Ü B.Y.Y-TODAİE Yayınları, 1987.
- LİOU, Kuotsai ve NYHAN, Ronald C.; “Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment”. **Public Administration Quarterly**. Vol: 18, Issue:1, Spring 1994, s. 99-118.
- LUNDBERG, Donald E.; **The Management of People in Hotels and Restaurants**, 5th. Ed. Wm.C. Brown Publishers, 1992.
- LUTHANS, Fred; **Organizational Behaviour**, Hightstown: McGraw Hill, 1992.
- MATHIEU, J. E. ve ZAJAC, D. M.; “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, Vol:108, No:2, 1990, s. 171-194.
- MCGREGOR, Douglas; **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, (Çev.) Doğan Energin, Ankara, ODTÜ İdari İlimler Fak. Yay., 1970.
- MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J.; **Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application**, Sage Publications, 1997.

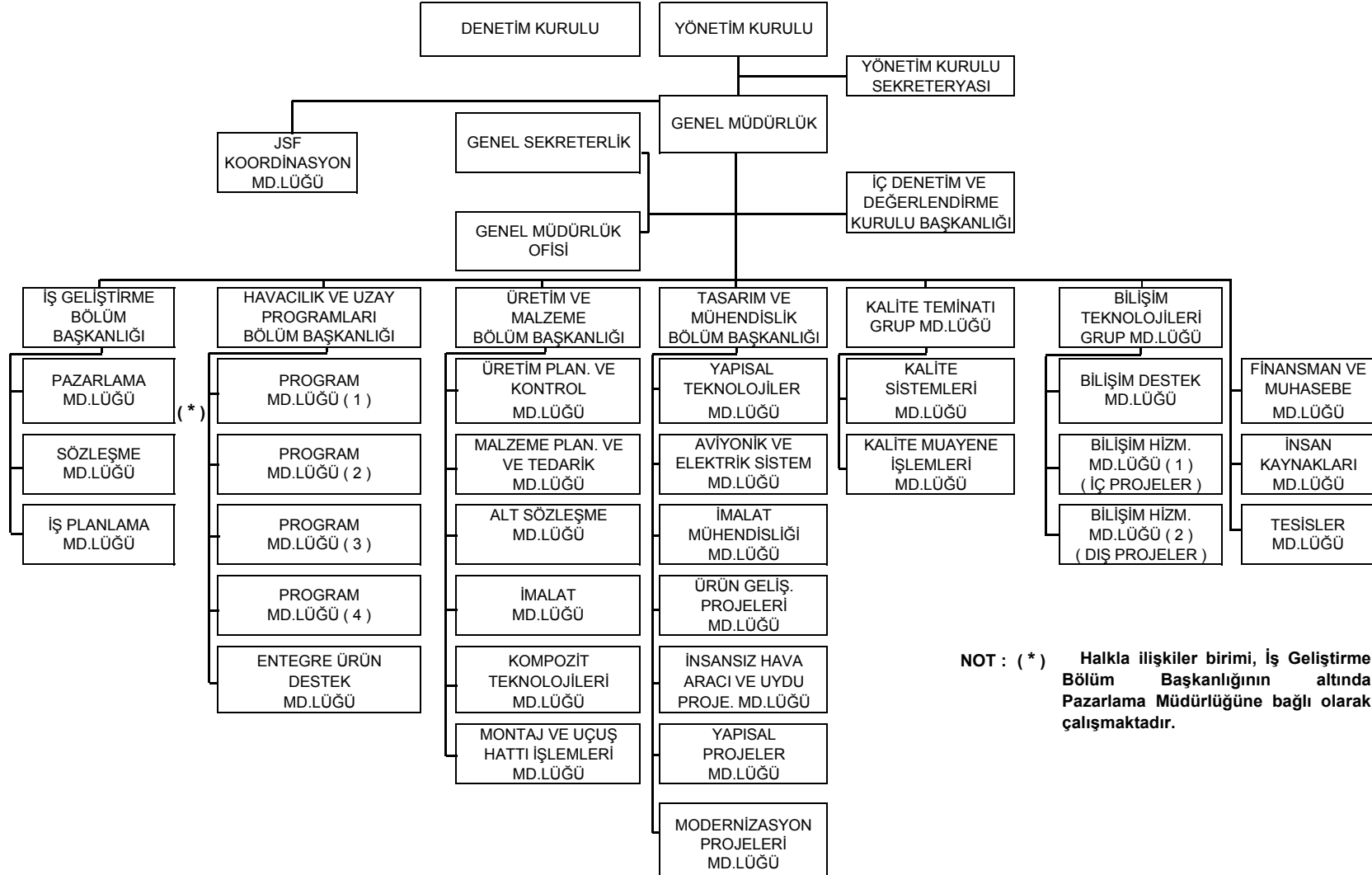
- MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN; "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**. Vol:1, Number:1, Spring 1991, s. 61-89.
- MOWDAY, Richard T., Lyman W. PORTER ve Richard M STEERS; **Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, NewYork, Academic Pres, 1982.
- MOWDAY, Richard T., Richard M. STEERS ve Lyman W. PORTER; " The Measuremenr of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**. Vol:14, No:2, 1979, s. 224-247.
- OBENG, K., UGBORO, I.; "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal of The Transportation Research Forum**, 57 (2), 2003, s. 83-98.
- OKAY, Ayla ve OKAY Aydemir; **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**. İstanbul, Der Yayınları, 2001.
- OKTAY, Mahmut; **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.
- OLIVER, N.; "Rewards, Investments, Altematives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, 63(1), 1990, s.1 9-31.
- ONAL, Güngör; **Halkla İlişkiler**. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1997.
- ONARAN, Oğuz; **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1975.
- ONARAN, Oğuz; **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.
- ORDUN, Güven; "**Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma**" İÜ İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2002.
- O'REILLY, Charles ve Jennifer CHATMAN ; "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". **Journal of Applied Psychology**. Vol:71, No:3, Aug.1986, s. 492-499.

- ÖZKALP, Enver; **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2005.
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta; **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2004.
- PEKER, Ömer; **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1995.
- ROWDEN, Robert W.; "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment", **The Leadership & Organization Development Journal**, 21/1, 1999, s. 30-35.
- PIERCE, J. ve DUNHAM, R.; "Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experiences", **Journal of Management**, Vol:13, No:1, 1987, s. 163-178.
- PORTER, L. ve diğ.; "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, 1974, 59 s. 603-610.
- RANDALL, Dona M.; "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**. Vol:12, No:3, 1987, s. 460-478.
- RANDALL, D.; "The Consequences Of Organizational Commitment: Methodological Investigation", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:11 1990, s.361-378.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 1998.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa, Rota Ofset, 1992.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **Halkla İlişkiler**, İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım, 2004.
- SAPANCALI, Faruk; **İşletmelerde Kullanılan Özendirme Araçlarının Güdülenme Üzerine Etkisi**, İzmir, D.E.Ü Yayınları, 1992.

- SARIKAMIŞ, Çiğdem; “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Servis A.Ş de Bir Uygulama**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.
- SOMERS, M.J.; “Organizational Commitment and Behavior”, **Group and Organizational Management**”, Vol: 19, No:3, 1994.
- ŞİMŞEK, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Damla Yayıncılık, 1998.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, ÖZTÜRK, Yüksel; **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.
- TİKİCİ, Mehmet ve Mehmet DENİZ; **Örgütsel Davranış**, Malatya, Özmert Ofset, 1993.
- TORTOP, Nuri; **Kamu Personel Yönetimi**, Ankara, S Yayınları, 1985.
- TUTAR, Hasan; **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003.
- TUTAR, Hasan, YILMAZ, M. Kemal, ERDÖNMEZ; **Genel ve Teknik İletişim**, Ankara, Nobel Yayınları, 2004.
- TÜRKMEN, İsmail; **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Ankara, MPM Yayınları, 1994.
- TÜRKMEN, İsmail; **Etken İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)**, Ankara, MPM Yayınları, 1992.
- TÜRKMEN, İsmail; **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayın No: 480, Ankara, MPM Basımevi, 2000.
- URAL, Ayhan ve KILIÇ, İbrahim; **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2005.
- ÜLGER, Billur; **İletişim ve Halkla İlişkiler- The Big Business**, İstanbul, Der Yayınları, 2003.
- VAROL, Muharrem; **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.
- VAROĞLU, Demet; “**Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1993.

- VAROL, Muharrem; **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.
- WAHN, J. C.; "Sex Differences in the Continuance Component of Organization Commitment", **Group and Organizational Management**, Vol:23 Issue:3, Eylül 1998, s. 256-268.
- WIENER, Y.; "Commitment in Organization a Normative View", **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3, 1982, s. 418-428.
- WILLIAMS, John W. ve EGGLAND, Steven A.; **İşletmelerde İletişim** (Çev.) Yılmaz BÜYÜKERŞEN, Şan ÖZALP, Hikmet SEÇİM, Anadolu Üniversitesi Yayını No:750, Eskişehir, A.Ü. Basımevi, 1998.
- WRAGG, David W.; **The Public Relations Handbook**, Oxford, Blackwell Publishers, 1992.
- YAZICI, İlker; "**Satış Elemanlarının İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler ve İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama**", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.

## EK - 1: TUSAŞ Organizasyon Şeması



**EK-2: Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket, bireylerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını ve bunları etkileyen faktörleri aştırmak üzere bilimsel veri elde etmek için hazırlanmıştır.

Araştırmanın sonucu sizlerin vereceği yanıtlar ile oluşacağından doğru ve içten bir şekilde tüm soruları cevaplandırmanız arzu edilmektedir. Vereceğiniz bu bilgiler kesinlikle gizli kalacak ve sonuçlar araştırma dışında başka yerde kullanılmayacaktır. Toplanan bilgiler genellemelere gidilerek değerlendirilecektir. Bu nedenle isim yazmanıza gerek yoktur.

İlginize ve katınıza teşekkür eder, saygılar sunarım.

Hüseyin KAYIR

**BİRİNCİ BÖLÜM:** Lütfen bu bölümde yer alan soruları, seçenekler arasından size en uygun gelen şığka (X) işareti koyarak cevaplayınız.

**1.Yaşınız**

18-25 arası     26–33 arası     34–41 arası     42–49 arası

50 ve yukarısı

**2.Cinsiyetiniz**

Bayan     Erkek

**3.Medeni Durumunuz**

Evli     Bekar     Boşanmış/Ayrı

**4.Öğrenim Durumunuz**

İlköğretim     Lise     Yüksekokul/Üniversite

Lisans üstü/ Doktora

**5.Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?**

1 yıldan az     1-5 yıl     6-10 yıl     11-15 yıl

16 yıldan fazla

**6.Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?**

1 yıldan az     1-5 yıl     6-10 yıl     11-15 yıl

16 yıldan fazla

**7.Aldığınız Ücret**

- ( ) 500 – 1000 YTL.                      ( ) 2001 – 2500 YTL.                      ( ) 3501–4000 YTL.  
 ( ) 1001 – 1500 YTL.                      ( ) 2501 – 3000 YTL.                      ( ) 4001 YTL ve üstü  
 ( ) 1501 – 2000 YTL                      ( ) 3001–3500 YTL.

**8. Görevli Olduğunuz Departman/Birim:.....**

**9.Görevli Olduğunuz Pozisyon/Ünvanınız:.....**

**İKİNCİ BÖLÜM:** Lütfen bu bölümde yer alan soruları, “**Kesinlikle Katılmıyorum**”, “**Katılmıyorum**”, “**Kararsızım**”, “**Katılıyorum**”, “**Kesinlikle Katılıyorum**” seçenekleri arasından size en uygun gelen şıkka (X) işareti koyarak cevaplayınız.

No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Bu kuruma kendimi ailenin bir parçası gibi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Maddi kaygılar sebebiyle başka bir iş bulmadan önce, bu kurumdan ayrılmak istemiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Yeni iş alternatiflerinin az olması sebebiyle bu kurumdan ayrılmak benim için olumsuz sonuçlar doğurur.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Eğer bu kuruma kendimden çok fazla fedakârlık etmiş ve emek vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan ayrılmam yanlış olacaktır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum, ayrılmam vefasızlık olur.	( )	( )	( )	( )	( )

No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11	Bulacağım yeni iş daha avantajlı olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak ahlaki açıdan bana doğru gelmiyor.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Bu kurumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Yöneticilerim işimi nasıl ve hangi zaman programı içinde yapmam gerektiğini bana bildirir.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Yöneticilerim işyeri içindeki yetki ve sorumluluklarının neleri kapsadığını bana açıkça bildirirler.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Kurumla ve işle ilgili herhangi bir düşüncemi amirimle her zaman paylaşabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Yöneticilerim işimle ilgili bilgi ve emirler verdiğinde, bu bilgi ve emirleri açıklayıcı soru sorabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Aynı düzeydeki işgörenler birbiriyle çok rahat ilişki kurarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Üst düzey yöneticiler konunun uzmanı her bir çalışanla gerektiğinde doğrudan iletişim kurabilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Farklı birimlerde çalışan yönetici ve işgörenler gerektiğinde birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurabilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Çalışanların birbiriyle olan iletişimi samimi ve içtendir.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Çalışanların birbiriyle olan iletişimi görev gereği zorunlu bir ilişkidir.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Çalışanların birbiriyle olan iletişimi resmi ve soğuktur.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Yaşadığım herhangi bir problemi çalışma arkadaşlarımla rahatlıkla paylaşabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
24	İş yeri tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler (gezi, eğlence, kutlama, toplantı vb.) memnun edici düzeydedir.	( )	( )	( )	( )	( )

No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
25	Kurumla ilgili önemli haberleri, kurum gazetesi, dergisi, bülteni, intranet ve bilgi broşürleri vasıtasıyla rahatlıkla takip edebiliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Kurumumuzda bütün kararlar çalışanlara danışılmadan üst yönetim tarafından alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Çalışanların işlerini nasıl yapacağı konusunda inisiyatif kullanma ve esnek davranma imkanı yoktur.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Kurumumuz karar ve uygulamalarında biz çalışanların istek, beklenti ve amaçlarını dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
30	İşletmenin durumunu, kendi iş konumumu ve ülke şartlarını göz önünde tuttuğumda şu an aldığım ücret düzeyini tatmin edici buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
31	İşletmemizde uygulanan ücret sistemini adil buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Üstlerim, işimde başarılı olduğumda beni takdir eder, ödüllendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Ödül ve ceza sistemi herkese adil ve objektif bir şekilde uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Çalışanlar objektif kriterlere göre adil bir şekilde terfi ettirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Kurum politikaları oluşturulurken yönetim tarafından çalışanlarında fikirleri alınmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARTIRILMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ: TUSAŞ

**KAYIR, Hüseyin**

**Yüksek Lisans, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Muharrem ÇETİN**

**ANKARA, 2008**

Örgütsel bağlılık, çalışanların performansını ve iş tatminini artırarak örgütsel başarı üzerinde olumlu etkilerde bulunmaktadır. Bu araştırmada çalışanlara yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının değişik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirlemede Allen ve Meyer'e ait üç boyutlu; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Halkla ilişkiler açısından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; motivasyon araçları, örgütsel iletişim ve yönetim tarzı başlıkları altında ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler literatür incelemesiyle geliştirilerek bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması, Ankara'da savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren Türk Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş. (TUSAŞ) çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Yapılan araştırmada, TUSAŞ'da çalışanların en yüksek değerdeki örgütsel bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde etkileyen motivasyon aracı ise yükselme değişkeni olmuştur. Ayrıca etkin ve işlevsel örgüt içi iletişimin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Demokratik yönetim tarzının ise örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel

bağlılığın artırılmasında halkla ilişkilerin önemi üzerinde durulmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

#### **Anahtar Sözcükler**

- 1. Örgütsel Bağlılık**
- 2. Örgütsel İletişim**
- 3. Halkla İlişkiler**
- 4. Yönetim Tarzı**
- 5. Motivasyon Araçları**

**ABSTRACT****THE IMPORTANCE OF PUBLIC RELATIONS ON THE INCREMENT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT : TAI****KAYIR, Hüseyin****Master Thesis, Public Relations Education Department****Advisor: Assoc. Prof. Muharrem ÇETİN****ANKARA, 2008**

Organizational commitment affects positively the organizational success by increasing the performance of employees and job satisfaction. In this research, the effects of different dimensions of public relations applications towards the employees on organizational commitment were investigated.

In determination of organizational commitment, Allen and Meyer's three dimensional instrument: emotional (affective) commitment, continuance commitment and normative commitment was used. The factors affecting organizational commitment in terms of public relations were grouped under three headings: motivational tools, organizational communication and administrative style.

A pilot study was conducted through improving the factors affecting the organizational commitment in the literature review. The pilot study data were collected from Turkish Aerospace Industries employees in defence industry in Ankara.

In this study, it was found that the highest organizational commitment component of Turkish Aerospace Industries employees was affective commitment. The motivational tool affecting organizational commitment at the highest level was promotion variable. In addition, it was found that active

and functional inter-organizational communication was a factor affecting the organizational commitment positively. It was concluded that democratic administration style increased the organizational commitment. In the result of this study, the importance of public relations on the increment of organizational commitment was emphasized and suggestions were made.

**Key Words**

- 1. Organizational Commitment**
- 2. Organizational Communication**
- 3. Public Relations**
- 4. Administrative Style**
- 5. Motivational Tools**