

**ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN
GÜDÜLENME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAR AMACI
OLMAYAN BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Özgür UYAR

Kütahya - 2010

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN
GÜDÜLENME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAR AMACI
OLMAYAN BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Kemal POYRAZ

Hazırlayan:
Özgür UYAR

Kütahya- 2010

Kabul ve Onay

Özgür UYAR'ın hazırladığı “Örgüt İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin GÜdülenme Üzerindeki Etkileri: Kar Amacı Olmayan Bir Örgütte Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Kemal POYRAZ (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Hakan KARA		
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin GÜdülenme Üzerindeki Etkileri: Kar Amacı Olmayan Bir Örgütte Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Özgür UYAR

ÖZGEÇMİŞ

Özgür UYAR, 1977 Balıkesir-Burhaniye doğumludur. İlkokulu Kahramanmaraş-Pazarcık Atatürk ilkokulu'nda ortaokul ve lise eğitimini Kütahya lisesinde tamamlamıştır. Marmara Üniversitesi iletişim fakültesi halkla ilişkiler bölümü'nden 1999 yılında mezun olmuştur. Halen Jandarma Genel Komutanlığı'nda askeri personel olarak görev yapmaktadır. 2002- 2003 yılı bahar döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim-Organizasyon) Anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

ÖZET

ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN GÜDÜLENME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAR AMACI OLMAYAN BİR ÖRGÜTTE UYGULAMA

UYAR, Özgür

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Kemal POYRAZ
Haziran, 2010, 131 sayfa

Gelişen örgüt yapılarına paralel olarak örgüt içerisindeki halkla ilişkiler faaliyetleri ve bu faaliyetlerin işgörenler üzerindeki etkileri de önemli bir hal almıştır. Örgüt yapıları genişledikçe örgüt işgörenleri arasındaki bağ zayıflamaya başlamış, gelişen teknoloji ve makineleşmeye paralel olarak, sadece üretim aşamasında değil, birçok aşamada örgütlere makineler girmiş ve sonuç olarak da işgörenlerin monotonlaşan iş yaşamları, güdülenmelerini düşürmüştür.

Halkla ilişkiler konusunda hedef kitleler çoğu zaman örgüt dışında olsa da, üzerinde önemle durulması gerekli bir diğer hedef kitlemiz de örgütteki işgörenlerdir. İşgörenlerin güdülenme düzeylerini artıramadığımız sürece örgütümüzün verimliliğini artırmanın olanaklı olmadığı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada ise; bahse konu bu güdülenme eksikliğinin giderilme yollarından biri olarak görülen örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetleri, bu faaliyetler kapsamında işgörelere yönelik halkla ilişkiler uygulamaları ve bu faaliyetlerin güdülenmeye etkileri anlatılarak, uygulama aşamasına geçilmiş, kar amacı gütmeyen bir kamu örgütünde işgörelere yönelik “Örgüt İçi Halkla İlişkiler Faaliyet Durumu” ve “Faaliyetlerin Güdülenmeye Etkisi” ne ait işgörelerin görüşleri anket yöntemiyle toplanmıştır, çalışma sonucunda var olduğu görülen ilişkinin işgörelere tarafından algılanma durumları gösterilerek konuyla ilgili öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Güdülenme, Örgüt İçi İlişkiler

ABSTRACT**THE IMPACTS OF PUBLIC RELATIONS ACTIVITIES ON MOTIVATION AT
NONPROFITABLE ORGANIZATIONS'S APPLICATIONS****UYAR, Özgür****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor : Asst. Prof.Dr. Kemal POYRAZ****June, 2010, 131 pages**

Public Relations activities and it's impact on employees have become important in the parallel with developing organization structures. Advance technology, expansion of organizations and increasing industrialization, not only in production phrase but in many other phrases, leads daily routines, weakness in relations between employees and demoralization of employees

Usually individuals who are outside of organization are seen as the most important target groups by public relations but employees should be given same attention. Without increasing motivation it's not possible to increase productivity

This thesis is about in organization public relation activities "which is seen one of the ways of fixing lack of motivation problem and also Public relations activities for employees and it's impact on motivation are analyzed and then employees in a non profitable public organization have been selected and surveyed about their perception of "in organization public relation activities status" and "activities effect on motivation" In the light of employee's perceptions of relations as seen in the paper (gathered by questions asked to employees) some suggestions have been made.

Key Words: Public Relations, Motivation, Relations in Companies

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER

1.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI	3
1.1.1.Halkla İlişkilerin Tanımları	5
1.1.2.Halkla İlişkilerin Kapsamı.....	8
1.1.2.1.Örgüt Dışına Yönelen Halkla İlişkiler	8
1.1.2.2.Örgüt İçine Yönelen Halkla İlişkiler.....	9
1.1.3.Halkla İlişkilerin Temel Özellikleri.....	9
1.1.4.Halkla İlişkilerin Önemi	12
1.1.5.Halkla İlişkilerin Amaçları	16
1.1.6.Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri	18
1.1.7.Halkla İlişkiler Uygulamalarında İzlenen Aşamalar	18
1.1.7.1.Araştırma.....	20
1.1.7.2.Planlama.....	22
1.1.7.3.Uygulama	23
1.1.7.4.Ölçme ve Değerlendirme	24
1.1.8.Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE GÜDÜLENME VE GÜDÜLENME TEORİLERİ

2.1. GÜDÜLENME KAVRAMI	28
2.1.1.Güdülenme İle İlgili Temel Terimler	31
2.1.2.Güdülenme Süreci	31
2.1.3.Güdülenmeyi Etkileyen Faktörler	33
2.1.4.Güdülenme Teorileri	36
2.1.4.1.Kapsam Teorileri.....	37
2.1.4.1.1.Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi.....	37
2.1.4.1.2.Çift Faktör Teorisi	41
2.1.4.1.3.Başarma Gereksinimi Teorisi	42

2.1.4.1.4.ERG Yaklaşımı	43
2.1.4.2.Süreç Teorileri.....	44
2.1.4.2.1.Davranış Koşullandırma Yaklaşımı.....	44
2.1.4.2.2.Beklentiler Teorisi	46
2.1.4.2.3.Eşitlik Teorisi.....	47
2.1.4.2.4.Amaç Teorisi	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN GÜDÜLENME ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI VE GÜDÜLENME 51

3.1.1.Örgüt içi Halkla İlişkiler.....	51
3.1.1.1.Örgüt İçi Halkla İlişkilerin Önemi	52
3.1.1.2.Örgüt içi Halkla İlişkilerde Hedef Kitle.....	54
3.1.1.3.Örgüt içi Halkla İlişkilerin Amaçları	54
3.1.1.4.Örgüt İçi Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar	55
3.1.1.4.1.İşgören İlişki Büroları	55
3.1.1.4.2.Çeşitli Etkinlikler Düzenleme.....	55
3.1.1.4.3.Örgüt Yayınları	56
3.1.1.4.4.Mektuplar.....	56
3.1.1.4.5.Örgütsel Raporlar.....	56
3.1.1.4.6.İlan Panoları	56
3.1.1.4.7.Sergiler.....	56
3.1.1.4.8.Görsel ve İşitsel Araçlar	56
3.1.1.4.9.Toplantılar.....	57
3.1.1.4.10.Üst Düzey Yöneticilerin Bölümleri Ziyaretleri	57
3.1.1.4.11.İşgörenlerin Ailelerine Yönelmek	57
3.1.1.4.12.Dilek Kutuları	57
3.1.1.4.13.Eğitsel Etkinlikler	57
3.1.2.Örgüt İçi Halkla İlişkilerde GÜDÜLENME Çalışmaları.....	57
3.1.2.1.Örgüt İçi Halkla İlişkiler Açısından GÜDÜLENMEYİ Artırmada Önemli Noktalar	64
3.1.2.1.1.İletişim	64
3.1.2.1.2.Örgütsel Kültür ve Örgüt Kültürü Oluşturma.....	66
3.1.2.1.3.Kariyer Planlaması.....	68
3.1.2.1.4.İşgören Danışmanlığı.....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN GÜDÜLENME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. YÖNTEM.....	71
4.1.1.Araştırma Evren Ve Örneklemi.....	71
4.1.2.Araştırma Sınırlılıkları.....	71
4.1.3.Araştırma Varsayımları	72
4.1.4.Araştırma Hipotezleri	72
4.1.5.Bulgular Ve Yorumlar	72
4.1.5.1.Tanımlayıcı İstatistikler	73
4.1.5.2.Anket Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	77
4.1.5.3.Birinci Bölüm Faktör Analizleri	81
4.1.5.4.İkinci Bölüm Faktör Analizleri	84
4.1.5.5.Faktörler-Demografik Bilgiler İlişki Analizleri	86
4.1.5.5.1.Birinci Bölüm Faktörlerinin Demografik Farklılık Durumu	87
4.1.5.5.2.İkinci Bölüm Faktörlerinin Demografik Farklılık Durumu	95
4.1.5.6.Faktörler Arası İlişki Analizleri	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
EKLER.....	105
KAYNAKÇA	109
DİZİN	116

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1: Amaç Teorisi Akış Tablosu	48
Tablo 4.1: Örgütteki Statülerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	74
Tablo 4.2: Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	74
Tablo 4.3: Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	75
Tablo 4.4: Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	75
Tablo 4.5: Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	76
Tablo 4.6: Çocuk Sayılarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	76
Tablo 4.7: Gelir Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	77
Tablo 4.8: Alfa Yöntemine Göre Anket Güvenirlilik Analizi Çıktısı	78
Tablo 4.9: Soru Ortalamalarının Testi (Hotelling T2) Çıktıları	78
Tablo 4.10: Soru-Toplam İstatistik Test Çıktıları	79
Tablo 4.11: Bölüm I-KMO and Bartlett's Test Çıktısı	81
Tablo 4.12: Bölüm I-Açıklanmış Toplam Varyanslar Tablosu	82
Tablo 4.13: Bölüm I-Faktör Adları ve Korelasyonlar Tablosu	83
Tablo 4.14: Bölüm II-KMO and Bartlett's Test Çıktısı	84
Tablo 4.15: Bölüm II-Açıklanmış Toplam Varyanslar Tablosu	85
Tablo 4.16: Bölüm II-Faktör Adları ve Korelasyonlar Tablosu	86
Tablo 4.17: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu	87
Tablo 4.18: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu	88
Tablo 4.19: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu	88
Tablo 4.20: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Örgütteki Statüler Çapraz Tablo	89
Tablo 4.21: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Örgütteki Statüler Puan Tablosu	89
Tablo 4.22: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Örgütteki Statüler Mann-Withney U Test Çıktısı	90
Tablo 4.23: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu	90
Tablo 4.24: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu	91
Tablo 4.25: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu	92
Tablo 4.26: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Çapraz Tablo	92
Tablo 4.27: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Puan Tablosu	93

Tablo 4.28: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Mann-Withney U Test Çıktısı	93
Tablo 4.29: İşgörenlere Özel Günlerinin Hatırlanması Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu	94
Tablo 4.30: İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanması Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu	95
Tablo 4.31: İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanması Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu	95
Tablo 4.32: Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisi Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu	96
Tablo 4.33: Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisi Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu	96
Tablo 4.34: Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisi Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu	97
Tablo 4.35: Aidiyet Duygusunun Etkisi Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu	97
Tablo 4.36: Aidiyet Duygusunun Etkisi Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu	98
Tablo 4.37: Aidiyet Duygusunun Etkisi Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu	98
Tablo 4.38: Faktörler Arası Ki-Kare Tablosu	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Halkla İlişkiler Planlama Modeli	19
Şekil 2.1: GÜDÜLENME Süreci	32
Şekil 2.2: Maslow'un Teorisi	38
Şekil 2.3: Davranış Koşullandırma Teorisi	45
Şekil 2.4: Beklentiler Teorisi Süreci.....	47
Şekil 3.1: Örgüt İçi Halkla İlişkiler	52

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
C	Cilt
Ed	Editör
ERG	Existance, Relatedness and Growth
No	Numara
S	Sayı

TEZ METNİ

GİRİŞ

Halkla ilişkiler kavramının günümüzde örgütler için vazgeçilemez bir konu haline geldiği değerlendirilmektedir. Bir örgütün halkla ilişkiler faaliyetleri, o örgütün hedef kitleleri ile örgüt arasında karşılıklı işbirliği ve güveni sağlamaya yönelik ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi yönünde planlanmış iletişim çalışmalarını belirtmektedir. Örgütlerin hedef kitlelerinden bir tanesi de işgörenleridir. Örgütlerin ne kadar başarılı bir halkla ilişkiler programı olursa olsun hedef kitlelerinin arasında işgörenleri yoksa, örgütü hedefe taşıyacak olan işgörenler olduğu için bu programın ve sonuçta örgüt hedeflerinin tam olarak gerçekleştirilemeyeceği değerlendirilmektedir.

Bir örgütte işgörenlerin başarımlarının yüksek olması büyük ölçüde güdülenme kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Gdülenme, bireyin belirli bir davranışı göstermesi yönünde gayretlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İşgörenleri güdülemeye yönelik faaliyetlerin, büyük ölçüde onların gereksinimlerini karşılayacak şekilde yapılması halinde başarıya ulaşacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin güdülenme üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmak ve bu amaçla yapılan halkla ilişkiler faaliyetlerinin verimini artırmaktır. Bu amaç doğrultusunda birinci bölümde, halkla ilişkiler, ikinci bölümde güdülenme ile ilgili literatür bilgilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin güdülenme üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise örgüt içi halkla ilişkiler ve güdülenme ile ilgili anlatımlar doğrultusunda kar amacı olmayan bir kamu örgütünde işgörelere bir anket uygulaması yapılmış, analizler sonucu ortaya çıkan sonuçlara göre daha verimli güdüleme faaliyetleri yapılabilmesi için öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER

1.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

Rekabet ortamının her geçen gün daha da arttığı günümüz dünyasının örgütleri açısından doğru tanınma, kamuoyunda olumlu bir izlenim yaratma ve kamuoyunun beklentilerine hızlı ve tatmin edici bir şekilde cevap verebilme oldukça önemlidir. Çünkü teknoloji, artık herkesin her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabileceği, karşılaştırma yapabileceği, müşterilerin, tatmin olmadıklarında potansiyel ve diğer müşterilerinizi rahatlıkla etkileyebileceği bir hal almıştır.

Diğer yandan örgüt verimliliğini artırmanın ve huzurlu bir örgüt ortamını sağlayabilmenin günümüz örgütlerinin üzerinde durdukları konulardan birisi olduğu değerlendirilmektedir; İşgörenleri artık sadece ücret gibi maddi beklentiler güdülememektedir. Artık işgörenler, içinde bulundukları örgütlerde söz sahibi olmak, düşüncelerine değer verildiğini hissetmek istemektedirler. Ayrıca hak eden kişilerin işlerinde yükselme olanağı ve kariyer yapabilme gibi olanaklara ulaşabildiklerini görmeleri olumlu yönde verimliliğin artması ve güdülenmeye yol açmaktadır. Bu bağlamda hedef kitle olarak, müşterilerinin yanı sıra işgörenlerini de gören halkla ilişkiler faaliyetlerinin günümüz dünyasında önemi her geçen gün artmaktadır.

Çağımızda modern örgütlerin halka karşı açık ve şeffaf oluşu halkla ilişkiler kavramına önem kazandırmış; bu durum, örgütlerde halkla ilişkiler birimlerine ve bu birim tarafından sunulan hizmetlere de gereksinim doğurmuştur (Güneş, 2009: 72).

Halkla ilişkilerin kökeni oldukça eskiye dayanmaktadır. 1882 yılında Yale Üniversitesi'nde Dorman Eaton tarafından "Halkla İlişkiler ve Hukukçunun Görevleri" konulu bir konferans verildiği, 1890'da da özel bir örgütün, George Harvey adlı bir gazeteciyi maaşlı memur olarak yalnızca halkla ilişkilerle uğraşması için çalıştırdığı bilinmektedir. Günümüzdeki anlamıyla ise ilk halkla ilişkiler bürosu 1903 yılında ABD'de kurulmuştur. Ivy Ledbetter Lee adlı bir gazeteci, ilk olarak "basınla ilişkiler" işlevlerini yürütmek üzere açtığı bürosunu daha sonra, 1906'da günümüzdeki halkla ilişkilerin özünü oluşturacak biçimde yeniden düzenlemiştir (Özçağlayan, 1988: 11-12).

İlerleyen yıllarda, 1929 Büyük Bunalımı dönemi, halkla ilişkilerin öneminin yönetim ve örgütler açısından kaçınılmaz olduğunun anlaşıldığı dönem olmuştur. 1929'a kadar savaş, başkanlık seçimi, yerel grevler nedeniyle başvuru olan halkla ilişkiler bu yıldan sonra ABD'de de özellikle de özel kesim içerisinde önemli bir yer tutmaya

başlamıştır. 1920 yılından Büyük Bunalıma kadar ekonomik ilerlemenin yaratıcısı olarak kendini gösteren büyük örgütler, bu yıldan sonra krizin sorumluluğunu üzerlerinden atmak için sürdürdükleri tartışmalarla birleşen toplumsal sorunlar, konuyu sosyal bir düzen tartışmasına dönüştürmüştür. Bu, kamuoyunda toplumsal sorunların bir bütün içinde ele alınması gerekliliği yargısını yerleştirmiş ve işgörenleri farklı bir yaklaşımla değerlendirme düşüncesine neden olmuştur. Bu gelişmeleri izleyen bilimsel çalışmalar sonucunda farklı yöntemler doğmuş, yönetim sürecine yeni teknikler girmiştir. Bunalımın ardından o zamana kadar kesik kesik yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarında bir sürekliliğin sağlanması gerekliliği; ancak bu şekilde bu çalışmaların bir anlam kazanabileceği anlaşılmıştır (Kazancı, 1980: 2-5).

Halkla ilişkilerin danışmanlık işlevi ise Edward Bernays ile başlamıştır. Bernays'ın programlarında örgütlere danışmanlık hizmeti vererek olumlu sonuçlar elde etmesi, çeşitli dönemlerde yaptığı araştırmalarla kamuoyu eğilimlerini saptayarak bunu danışmanlık hizmetleri kapsamında müşterisi olan örgütlere sunması danışmanlığın halkla ilişkiler kapsamına girmesine neden olmuştur (Özçağlayan, 1988: 12).

Halkla ilişkiler alanında özel kesimin öncü rolü, kamu yönetiminde de konunun aynı biçimde anlaşılması sonucunu doğurmuş ve özel kesimin halkla ilişkiler uygulamalarının kamu yönetimine etkisi 2. Dünya Savaşı sonuna kadar sürmüştür (Kazancı, 1980:5). 2. Dünya Savaşı ile savaş esnasında askeri önderlerin gönüllü bulmak için halka seslenmeleri, ticaret ve sanayi örgütlerinin savaş durgunluğundaki piyasaya canlılık vermek için tanıtma çabaları, hükümetlerin sarsılmış düzenleri toparlamak için kamuoyunu etkileme çareleri aramaları, 2. Dünya Savaşı'nı halkla ilişkilerin gelişimi açısından önemli bir dönüm noktası haline getirmiştir (Özçağlayan, 1988: 12).

Halkla ilişkiler sonraki süreçlerde örgütlerin de reklam odaklı halkla ilişkiler çalışmalarına ağırlık vermeye başlamaları, hedef kitlelerin davranışlarının belirlenmesine yönelik uygulamaları ve tutum ve davranışlarına yön verecek stratejiler geliştirmeleriyle, çağdaş anlamda diğer bir deyişle çift taraflı uygulanmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda da ürünlerin çeşitlendirilmesinden farklı ürünlerin üretimine, hedef kitlenin değişiminden sosyal etkinliklere kadar uzanan köklü değişiklikler gündeme gelmiş ve bu şekilde hızla ilerleyen halkla ilişkiler faaliyetleri, öncelikle özel

sektör ağırlıklı olmak üzere hem kamu da hem de özel girişimlerde etkin bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır (Özpeynirci ve Çam, 2008).

1.1.1. Halkla İlişkilerin Tanımları

Günümüzde insanların görüş ve davranışlarını etkileyen bir anlayış yaratarak duyarlılık ve saygınlık geliştiren bir disiplin olan açıklanabilen halkla ilişkilerin bu güne kadar oldukça fazla sayıda tanımı yapılmıştır (Karatepe, 2008: 78).

Halkla ilişkiler ve bu alanda işgörenlere yönelik bir tanım yapmak isteyen reklamcılar gerçekleştirdikleri bir çalışmada uygulanan ankete katılan halkla ilişkiler ile ilgili kişilerin bile bu meslek dalı üzerinde ortak bir anlayışa varamadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Diğer yandan halkla ilişkiler alanında işgörenlerin dahi henüz ne olduğunu tam olarak bilemedikleri bu alan, halkla ilişkiler teorisi Edward J. Robinson tarafından da açıklanmıştır. Robinson'a göre halkla ilişkiler pozitif bir bilim değil; somut yasalar ve tanımlarla sınırlandırılmayacak bir sanat olarak görülmektedir (Asna, 1998:1).

Bu noktada üniversitelerde halkla ilişkilerin ilk kez ders olarak yer almasını sağlayan Edward L. Bernays'ın, sizce halkla ilişkiler alanında karşılaşılan en önemli sorun nedir? sorusuna karşılık olarak verdiği; karşılaştığımız en önemli sorun halkla ilişkilerin ne olduğu ve ne yaptığı sorusuna tam olarak bir karşılık getirilememiş olmasıdır cevabı, literatürde yer alan tanımların çeşitliliğini oldukça net bir biçimde vurgulamaktadır (Karadeniz, 2009:3).

Halkla ilişkiler kavramı üzerinde bir görüş birliğinin sağlanamaması Foundation for Public Relations Research and Education tarafından geniş çaplı bir araştırma yapılmasına neden olmuş; söz konusu çalışmada halkla ilişkiler kavramının çevresel faktörler ve yaşanan değişimlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Atmışbeş uzman tarafından yürütülen çalışmada halkla ilişkilerin, bir örgüt ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi ve anlayışı, oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevi olduğu sonucuna varılmıştır (Peltekoğlu, 1998: 1) .

Halkla ilişkiler kavramına getirilen diğer tanımlardan bazıları şunlardır:

Halkla ilişkilerin örgüt ile onun karşısındaki hedef kitle arasında karşılıklı çıkara dayalı ve sağlıklı bir iletişim oluşturması, bunun sonucunda da kamuoyunun ilgili kesimlerinde örgüt hakkında olumlu bir imaj ve destek yaratılmasıdır.(Asna,1997:208)

Halkla ilişkiler organizasyon ile ilgili çevreler arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı, kabulü ve işbirliğini sağlayıp sürdürmeye yardımcı bir yönetim işlevi olarak tanımlanabilmektedir (Güneş, 2009: 72).

Diğer yandan halkla ilişkilerin üç aşamada da tanımlandığı görülmektedir (Karadeniz, 2009: 4). Buna göre:

- Ürün ve hizmetlerin (ve kişi veya örgütlerin) tanıtımına yönelik olarak kişi veya örgütler tarafından yapılan faaliyetler,
- Halkın bu çabalara karşı gösterdiği anlayış ve iyi niyetin derecesi,
- Bir kişi, ürün, bölüm veya örgüt üzerindeki etkiyi araştırma veya kamuoyunu değerlendirme işlevi, halkla ilişkinin bileşenlerini oluşturmaktadır.

Bir başka görüşe göre ise halkla ilişkiler, kişi veya örgütleri karşılıklı ilişkileri temel alarak açıklamaktadır. Çıkar elde etme amacı ile karşılıklı ilişkilerin kurulması veya var olan ilişkilerin sürdürülmesi yönünde gerçekleştirilen faaliyetlerin ortaya koyulması halkla ilişkilerin tanımını oluşturmaktadır (Budak ve Budak, 1998:8).

Bir başka tanıma göre: Halkla ilişkiler, bir örgüt, sendika, kamu örgütü veya benzeri bir örgütün kendisini çevresine ayarlaması ve durumunu topluma göre yorumlaması için müşteriler, işgörenler veya ortaklar gibi belli halk kesimleri ve bütünüyle halk ile tutarlı, verimli ilişkiler kurup, sürdürme yolundaki faaliyetler bütünü olarak görülmektedir(Seçim ve Coşkun 1993:3).

Halkla ilişkileri bir örgütte yönetim işlevini referans alarak, onu sürekliliğin sağlanması açısından önemli bulan tanımlarda bulunmaktadır. Buna göre söz konusu kavram örgütle yapılan uygulamalar ve işlemlerin toplumun normlarına uyarlanmak üzere değiştirilmesine gereksinim duyulduğunda, örgütün siyasal ve sosyal bir riskle karşılaşabileceği alanları öğrenip incelemek suretiyle, erkenden tanı koyan bilinçli bir

yönetim, felaketlere karşı da bir sigorta olarak görülmektedir (Lloyd, Çev:Nirven ve Ünver 1998:2).

Farklı bir tanıma göre ise: halkla ilişkiler, örgüt yöneticilerinin programlarını uygulayabilmek, hem örgüt hem de halka hizmet verebilmek için eğilimleri, istekleri analiz etmek ve sonuçlarını tahmin etmeye yönelik sosyal bilim ve sanat olarak değerlendirilmektedir (Peltekoğlu,1993:5).

Bir başka görüşe göre halkla ilişkiler, davranışlarımızın, söylediklerimizin ve başkalarının hakkımızda söylediklerinin sonuçları ile yani saygınlığımız ile ilgili bir uzmanlık alanı biçiminde tanımlamaktadır (Özpeynirci ve Çam, 2008).

Başka bir yazara göre halkla ilişkiler kavramı kamuoyu oluşturma, örgüt ve kişiler ile kamuoyu arasında uzlaşma sağlama amacıyla araştırma, planlama ve uygulama süreçlerini kapsayan bilinçli ve yasa bir süreç olarak tanımlanmıştır (Gökçe, 1993: 102).

Türkiye halkla ilişkiler derneği tüzüğündeki tanıma göre ise:

Halkla İlişkiler, özel ve kamu örgütlerinin müşteri, işçi, ortak gibi özel gruplar; biçimsel çevreler veya geniş anlamında halkla sağlam bağlar kurup geliştirerek kendisini çevresine yerleştirme, topluma tanıtma çalışmalarına halkoyundan gelen yankıları değerlendirerek tutumuna yön verme konusunda giriştiği planlı çabalardır (Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Tüzüğü Madde 5).

Halkla ilişkilerin kapsamlı bir tanımı da şu şekilde yapılmıştır: halkla ilişkiler bir örgütle ilgili tutumları ölçmek, değerlendirmek ve yorumlamak, örgütün ürün politika ve işgörenlerinin kabulü ve kamunun anlayışının artırılması için amaçların tanımlanmasında yönetime yardımcı olmak, ilgili kurumların çıkar, gereksinme ve hedeflerini örgütün amaçları ile eşleştirmek, kamunun anlayışı ve kabulünü kazanmak için program geliştirmek, uygulamak ve değerlendirmektir (Güneş, 2009: 73) .

Her ne kadar birbirinden farklı birçok tanım bulunup tam olarak bir görüş birliğine varılamasa da, halkla ilişkiler, yararına çalışılan birey veya örgütün kamuoyunda her konuda olumlu bir imaja sahip olması ve bunun sürekli kılınması için yapılan planlı ve plansız faaliyetlerin tümü olarak değerlendirilebilir. Ayrıca hemen hemen bütün görüşlerde halkla ilişkiler için ortak olarak farklı anlatımlarla vurgulanan

konu, hedef kitlelerle karşılıklı iletişim kurulması ve iletişim kurulan hedef kitlelerden gelen tepkilere göre tutum ve davranışlara yön verilmesidir.

1.1.2. Halkla İlişkilerin Kapsamı

Halkla ilişkilerin geniş bir çevrede kabul gören tek bir tanımı olmadığı gibi kapsamı ve sınırları konusunda da görüş birliğine varılabilmiş değildir. Halkla ilişkilerin bir uzmanlık alanı olarak sınırlarının ne olduğu noktasında iki ayrı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, halkla ilişkilerin kitle iletişim araçlarından yararlanarak izlenim ve tavırların etkilenmesi amacını güden bir faaliyet olduğunu düşünürken ikinci görüşe göre halkla ilişkiler, uzmanın, faaliyet alanı bir örgüt ile onunla ilgili halk grupları arasındaki bütün ilişkileri kapsamaktadır (Mihçioğlu, 1971: 100).

Diğer yandan halkla ilişkiler, kapsamı açısından örgüt dışı halkla ilişkiler ve örgüt içi halkla ilişkiler olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmektedir.

1.1.2.1. Örgüt Dışına Yönelen Halkla İlişkiler

Örgütlerin, faaliyetlerini sürdürebilmesi için toplumun güvenini, desteğini ve sevgisini kazanmaları yaşamsal bir önem taşımaktadır. Kamuoyunda olumlu bir izlenim yaratmak tüm örgütler için öncelikli amaç olarak anlatılmaktadır. Bu anlamda, örgüt dışına yönelen halkla ilişkiler çalışmalarının en önemli amacı, kamuoyunda örgüt hakkında olumlu bir imaj yaratmak, var olan imajı düzeltmek veya pekiştirmek ve dolayısıyla kamuoyunun güven ve desteğini kazanmaktır (Gökçe, 1993: 104).

Örgüt hakkında olumlu bir imaj yaratmak örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olmasına karşın tek başına yeterli değildir. Örgütler, faaliyet gösterdikleri alana, örgütsel yapılarına, kimliklerine, amaçlarına ve kullandıkları araçlara ilişkin kamuoyunu bilgilendirmek, doğru ve doyurucu bilgilerle söz konusu olan yanlış anlamaları gidermek veya ileride karşılaşılabilecek bu türden yanlış değerlendirmelere maruz kalmamak amacıyla önlem almak durumundadır. Bu noktada halkla ilişkiler, örgüt ile kamuoyu arasında köprü görevi görerek, örgütlerin kendilerini anlatmada en önemli parçasını oluştururlar (Gökçe, 1993: 104).

Örgüt dışına yönelen halkla ilişkiler çalışmaları ayrıca, kamuoyunun beklentilerini anlayarak bu beklentilere cevap verebilme yönünde örgütü

yönlendirmekte, böylece kamuoyu ile örgüt arasında yaptığı köprü vazifesini pekiştirmektedir (Gökçe, 1993: 105).

1.1.2.2. Örgüt İçine Yönelen Halkla İlişkiler

Bir örgütte üyeler, o örgütün en önemli çevresini oluşturmaktadır. Bir örgütte işgörenlerin aynı zamanda örgüt çevresinde yer alan halka da ait olması, iyi bir halkla ilişkilerin örgüt içinde başladığını göstermektedir (Hara, 2008: 12). Bu nedenle günümüzde örgüt içi halkla ilişkiler, en az örgüt dışına yönelen halkla ilişkiler kadar önemsenmekte, özellikle örgüt işgörenlerinin güdülenmesini sağlayan işlevleri ve örgüt içinde yöneten ile yönetilen arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasını ve gerçekleşmesini sağlayan çalışmaları ile giderek daha fazla değer kazanmaktadır (Gökçe, 1993: 106).

Örgüt içine yönelen halkla ilişkiler çalışmaları bu araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt içine yönelen halkla ilişkiler çalışmalarına ilişkin detaylı bilgiye çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

1.1.3. Halkla İlişkilerin Temel Özellikleri

Halkla ilişkiler faaliyetleri öncelikle örgütlü faaliyetler olduğu için, halkla ilişkilerin en önemli özelliklerinden biri örgütlenmedir. Çünkü bir örgütte ilk olarak söz konusu olan şey o örgütün bir ana örgüt etrafında örgütlenmesinin gerçekleşmesi ve ardından alt birimlere ayrılmasıdır. Örgütün yapılanma şekli, örgüt şemasının oluşumuna bağlı olarak gerçekleşen yetki dağılımı vb. noktalar örgütlerde yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları açısından oldukça önemlidir. Diğer yandan, örgütte halkla ilişkilere ait bir birimin olup olmadığı, varsa biriminin ne şekilde örgütlendiği, halkla ilişkiler uzmanlarının bu birimde yer alıp almadığı, konunun bir başka alanda işgörenlerce mi yoksa söz konusu alanda uzman bir görevli ile mi yürütüldüğü halkla ilişkiler çalışmalarının verimliliğini etkileyecek önemli unsurlardandır (Metin ve Altunok, 2002: 81-83).

Diğer yandan halkla ilişkiler, belirli bir bütünlük içerisinde önceden belirlenen amaçlara yönelik olarak yürütülür. Bu süreçte, amaçlarına ulaşabilmesi için belirli araçlara ve araçlara gereksinim duymaktadır. Kitle iletişim araçları öncelikli olmak üzere, kamuoyu ile örgüt arasında iletişimi sağlayan her türlü araç halkla ilişkilerin temel öğeleri arasında yer almaktadır (Metin ve Altunok, 2002: 81). Bununla birlikte

halkla ilişkiler, kitle araçlarında yer bulmak amacıyla gerçekleştirilen basit bir tanıtım faaliyeti veya reklamcılık değildir. Çünkü reklam, kısa zamanda sonuca gitmeyi amaçlayan bir tanıtım faaliyetidir ve maddi bir çıkar sağlamayı hedeflemektedir. Ancak halkla ilişkilerde kamuoyunun belirli bir konuda uzun süreli zaman dilimleri içerisinde etkilenmesini sağlamak halkla ilişkilerin öncelikli amaçlarından. Bu bağlamda halkla ilişkiler, harcanan paranın bir an önce maddi kar ile birlikte geri dönmesi temel amacından oldukça uzaktır (Özçağlayan, 1988: 4).

Halkla ilişkiler çalışmalarının önemli bir diğer bileşenini de taraflar oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler de örgüt ve hedef kitle taraflar olmaktadır. Bununla birlikte taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım kurallar bulunmaktadır (Metin ve Altunok, 2002: 81). Bu noktada halkla ilişkiler, yasal sözleşmeler ile birlikte mesleki etik kuralları içinde de hareket etmektedir. Mesleki etik konusunda halkla ilişkiler işgörenlerinin üç temel sınıfta şekillenebilecek davranış biçimlerinden söz edilebilmektedir. Bunlar; halkla ilişkiler işgörenlerinin dürüstlüklerini koruyarak kendilerine karşı; profesyonel uzmanlıklarını kullanarak ve sözleşmelere uyarak müşterilerine karşı ve örgütsel amaç ve politikalara sadık kalarak örgütlerine karşı olan sorumluluklarıdır (Damlapınar, 2000: 307).

Bir diğer açıdan halkla ilişkilerin sahip olduğu başat özellik ve işlevler şu şekilde de sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:39-44):

a) İki Yönlü İlişkiler Kurmak: Halkla ilişkiler ilk olarak “karşılıklı” olmalıdır. (Asna, 1998: 24). Örgütlerin kamuoyuyla, kamuoyunun da halkla karşılıklı ilişkilerini yöneten ve yönlendiren bu disiplin, bilinçli bir halkla ilişkiler kampanyası ile kamuoyuna gerekli ve yeterli bilgiler sunarken; diğer yandan halkın örgütten beklenti ve isteklerini anlamaya ve iletmeye çabalamaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:39).

b) Doğru bilgi vermek: Araştırmadan planlamaya kadar her süreçte yer edinmesi gereken bu ilke halkın desteğini kazanmak açısından da oldukça önemlidir. Örgütler kendi tanıtımını yaparken açık olmalı, kendilerini olmaları gerektiği gibi değil oldukları gibi aktarmalıdır (Sabuncuoğlu, 1998:39-40).

c) Sabırlı çalışmak: Uzun zaman dilimleri içinde gerçekleşen halkla ilişkiler kampanyaları geniş bir süreç barındırmaktadır. Bu aşamalarda sabırlı olmak gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:41).

ç) İnandırıcılık: Bir mesajın inandırıcı olabilmesi için verilen bilgiyle elde edilen sonucun tutarlı olması gerekmektedir. Bu noktada inandırıcılık ikna yeteneğine gereksinim duymaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:42).

d) Yaygın sorumluluk: Örgütlerde halkla ilişkiler ayrı bir bölüm olarak yer alsa da halkla ilişkiler çalışmasının tüm kademelere yayılması ve çalışanların kendi konumlarına göre halkla ilişkilere yönelik sorumluluklar almaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1998:43).

e) Açıklık: Şeffaf bir yapının varlığı kamuoyunda örgütlere yönelik bir güven oluşmasını sağlar. Bu noktada örgütler hedef kitlelerine amaçları, hedefleri, ekonomik güçleri, sosyal içerikli faaliyetleri vb. konularında açık olmalıdır (Sabuncuoğlu, 1998:43).

f) Yineleme ve süreklilik: Hedef kitle üzerinde istenilen amaçlara ulaşılabilmesi ve iletilen mesajların kalıcı olabilmesi için süreklilik sağlanması gerekmektedir. Yineleme, mesajların hedef kitlenin zihnine yerleşmesi ve unutulmasının engellenmesi için önemlidir (Sabuncuoğlu, 1998:44).

g) Örgüt imajı: Halkla ilişkiler önemli ölçüde olumlu imaj yaratma faaliyeti olarak görülmektedir. Örgütlerin kamuoyunda güvenilir ve dürüst hizmetleri ile çizdiği imaj önemlidir (Sabuncuoğlu, 1998:44).

ğ) İletişim : Örgütler hedeflerine iç ve dış hedef gruplarıyla etkili bir iletişim geliştirerek ulaşmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerde iletişim yönetimi görevini üstlenen halkla ilişkiler bölümü stratejik bir önem taşımaktadır (Karadeniz, 2009: 11).

h) Örgütsel Kültür ve Örgütsel Kimlik: Bir örgütün, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları bütünü olarak tanımlanabilecek örgütsel kültür günümüzde örgütlerce üzerinde durulan önemli bir konudur (Bilge ve Işık, 2007: 195). Örgütsel kimlik ise, örgütün kendisiyle ilgili düşüncelerine işaret etmektedir (Karatepe, 2008: 82).

ı) Örgütsel İmaj: Paydaşlar tarafından nasıl görüldüğü olarak tanımlanabilecek örgütsel imaj örgütün dışarıdan nasıl algılandığını anlatır (Karatepe, 2008: 83).

Halkla ilişkiler üzerine Foundation for Public Relations Research and Education tarafından yapılan geniş çaplı bir araştırma ise halkla ilişkilerin temel özelliklerini şu şekilde belirtmektedir (Peltekoğlu, 1998: 1):

- Halkla ilişkiler uzmanlık gerektirir.
- Halkla ilişkiler bir yönetim görevidir ve uzmanlar tarafından yerine getirilmelidir.
- Halkla ilişkiler kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasında iletişimi düzenler.
- Halkla ilişkiler hedef kitlenin davranışları hakkında yönetimi bilgilendirir, örgütün gerek duyduğu araştırmaları yaparak önerilerde bulunur.
- Halkla ilişkiler örgütün kar amacı yanında sosyal sorumluluğunun da olduğunu kanıtlayacak biçimde davranmasına yardımcı olur.
- Halkla ilişkiler kamuoyu araştırmaları ve diğer araştırma yöntemleri ile çeşitli iletişim araçlarından yararlanır.
- Gerek danışman örgüt, gerekse de örgüt içi halkla ilişkiler birimi yönetimin bir parçası olarak faaliyet gösterir.

1.1.4. Halkla İlişkilerin Önemi

Örgütlerin yönetiminde önde gelen konulardan biri de, örgütlerin gerek kendi içersinde, gerekse de kendi dışarısında yer alanlara tanıtılmasıdır. Yasal bir açıdan, konuyu belirlemeye çalışırsak, tüzel bir kişilik olan örgütün, içinde yer alan iş görenlere ki, bunlar gerçek kişilerdir, dışında var olan çeşitli örgüt veya kişilere kendisi hakkında aydınlatıcı bilgi vermesi durumu ve hatta zorunluluğu bizi, halkla ilişkiler adı verilen bir sorunla karşı karşıya getirir (Maviş, 1986:194).

Dünya üç çeşit insandan oluşmaktadır: sizi bilen ve sevenler, sizi bilen ve sevmeyenler, sizi bilmeyen ve sizin farkınızda olmayanlar. Sizi bilen ve sevenlerin yine aynı konumda kalmalarını sağlamak, sizi bilen ve sevmeyenlerin görüşlerini değiştirmeye çalışmak, sizi hiç bilmeyen ve farkında olmayanların sizinle karşılaşmasını ve bir iş yapmalarını sağlamak halkla ilişkilerin amaçladıklarını özetler (Karalar, 2007 : 3). Bütün bunları yapabilmenin, hedef kitlelerimiz tarafından daha da ötesinde kamuoyu tarafından kabul görmek anlamına geleceği açıktır.

Kamu alanında halkla ilişkiler özel alandaki kadar zorunlu değildir. Zorunlu değildir ama gerekli olduğu da açıktır (Kılıçkaya, 1992:22). Halkla ilişkiler günümüzde önemi giderek artan bir kavram olarak gündeme gelmektedir. Bu nedenle halkla ilişkilerin öneminin açıklanması, örgütler için nasıl bir anlam taşıdığının altının çizilmesi gerekmektedir. (Güneş, 2009:75).

Örgüt yönetiminde, işgören- işveren ilişkileri, işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkiler ve örgüt-müşteri ilişkisinde halkla ilişkilerin çok önemli bir yeri vardır. Ayrıca basınla ve yerel yönetimlerle iyi ilişkiler kurulmasındaki rolü de unutulmamalıdır.(Köylüoğlu, 1991:1).

Halkla ilişkiler, bünyesinde barındırdığı işlevlerle günümüz örgütleri için önemli görevler üstlenmekte, onların varlıklarını sürdürebilmeleri noktasında yaşamsal bir anlam içermektedir. Halkla ilişkiler, örgüt içerisinde ve örgütün diğer örgütler ile ilişkilerinde karşılıklı yarar sağlamaya dönük ilişkiler kuran, kurduğu ilişkileri sürdüren ve tanımlayan; bu yönüyle örgütün başarı veya başarısızlığını belirleyen işlevleri ile örgüt içinde bir yönetim işlevi olarak görülmektedir. Öte yandan tasarlama, planlama, uygulama, kamu yararı iki yönlü iletişim de halkla ilişkilerin bir örgüt içinde sürdürdüğü işlevleridir (Damlapınar, 2000: 300-303).

Temel amacı kamuoyunda kabul görmek ve ilettiği mesajların anlaşılabilir olarak kabul edilmesi olan halkla ilişkilerde örgüt içinde ve diğer örgütlerle karşılıklı güven ve saygınlık oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler çalışmaları bu noktada gerekli bilgilerle hareket eden yöneticilerin fiyat, reklam, satış ve örgüt konularında karar alırken daha gerçekçi ve tutarlı olmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin halkın örgütten beklentilerinden de haberdar olması açısından halkla ilişkiler çalışmaları önem kazanmaktadır (Güneş, 2009: 75). Diğer yandan halkla ilişkiler birimleri, bu türden çalışmaları yürütürken örgüte gerekli işlemler veya yazılı kuralların beklentileri gibi konularda da bilgi ve açıklamalarda bulunarak, yönetim üzerinden önemli bir yükü almış olmaktadır (Kazancı, 1980: 46).

Yönetim ile halk arasındaki dil ve yöntemden doğan iletişim sorunlarını da çözen halkla ilişkiler örgütlere kamuoyu ile ilişkilerinde önemli bir kolaylık sağlamaktadır (Kazancı, 1980: 50). Halkla ilişkiler, bugün örgütlerin topluma karşı daha duyarlı olmalarını sağladığı gibi, örgütlerle bireyler ve toplum arasındaki ilişkileri

güçlendiren bir alan haline gelmiştir. Bu yönüyle halkla ilişkiler örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 5).

Halkla ilişkiler temsilcilik, liderlik, iletişim kurma, bilgi toplama, bilgi dağıtma, sözcülük, girişimcilik, kaynak dağıtma, sorun çözme ve arabuluculuk yönetsel işlevlerini barındırmaktadır (MEGEP, 2007: 6). Örgütler bugün, ya bir halkla ilişkiler birimine sahip olmalı veya halkla ilişkiler alanında mutlaka uzmanlardan yardım almalı, alan içinde bir uzmana başvurmalıdırlar. Halkla ilişkiler gerek yönetim açısından rolleri gerekse de organizasyona özgü ve onun ilişkilerini düzenleyici faaliyetleri nedeniyle örgütlerde mutlaka yer alması gereken birimlerden biridir (MEGEP, 2007: 4-5).

Örgüt içindeki işlevleri ile de çağımız örgütlerinde önemi her geçen gün daha da artan bir birim olan halkla ilişkiler, sürekli değişimin ve gelişimin esas olduğu günümüzde örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek, yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkilerini düzeyli bir biçimde sürdürebilmek için örgüt içi kültür ile olan bağlantılarını da korumak zorundadır. Bu noktada bir iletişim biçimi olarak halkla ilişkiler, örgüt kültürü ve örgütsel kimlik alanlarındaki çalışmalarıyla önemi görmezden gelinemez bir birimdir (Ada, 2001: 26).

Halkla ilişkiler ayrıca, örgüt içerisinde yönetim ile işgörenler arasında gördüğü köprü göreviyle de oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde insan ilişkilerine yönelik çalışmaları halkla ilişkilerin yönetim işlevindeki faaliyetlerinin bir parçasıdır (Kamiloğlu, 2004: 19). Bununla birlikte örgüt içi iletişimi sağlaması, işgörenleri örgütün amaçları ve hedefleri konusunda bilgilendirmesi, çeşitli faaliyetlerle ve organizasyonlarla işgörenlerin güdülenmesini sağlaması konularında da görevler üstlenen halkla ilişkiler, günümüzde örgütlerin önemli bir birimi haline gelmiştir (MEGEP, 2007a: 3).

Bunca önemli işlevi olan halkla ilişkilerin ayrı bir birim olarak örgütlerde var olması, bu birimlerde çalışacak kişilerin özelliklerinin de önemli olduğuna işaret etmektedir. Bu noktada bir halkla ilişkiler işgöreninde olması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Asna, 1997: 256-260) :

- Dilini iyi kullanabilmelidir,
- Sosyal ve ekonomik konularda yeterli eğitimi olmalıdır,

- Gazetecilik deneyimi olmalıdır,
- İlk bakışta insanları davet edebilecek olmalı; dış görünümüne dikkat etmelidir,
- İnsanları sevmelidir,
- Kendi sorunlarını bir yana bırakabilmeli, her zaman güler yüzlü olabilmelidir,
- Görgü kurallarını iyi bilmelidir,
- Çabuk kavrayacak, olayları dürüstçe değerlendirebilecek ve eleştirmeyi bilecek yapıda olmalıdır,
- İnsanları örgütleyebilmeli, esnek, sağduyu sahibi olmalıdır,
- Espri ve hayal gücü sahibi olmalıdır,
- Araştırmacı olmalıdır,
- Yabancı dil sahibi olmalıdır.

Ayrıca bir halkla ilişkiler işgöreninde olması gereken teknik beceriler de şu şekilde sıralanabilir (Karalar, 2007: 68) :

- Yaygın bir bilgi ve kültür birikimi,
- İletişim bilgisi,
- İşletme bilgisi,
- Bürokrasi bilgisi.

Bu bağlamda halkla ilişkiler işgörenlerinden beklenen mesleki faaliyetleri ise dört grupta toplamak olanaklıdır: (Kazancı, 1980: 141)

- Örgütün çevresini oluşturan vatandaş, yönetilen kümesi, müşteri gibi adlarla adlandırılan kişilerle yüzyüze ilişkilerde örgütün olumlu bir tutum içinde olmasını sağlamak, bu konuda çalışmalar yapmak;
- Kitle iletişim araçlarını izlemek ve örgütle ilgili haberlerin bu araçlarda yer almasını sağlamak;
- Örgütten çevreye doğru çıkan değişik özellikteki haberlerin birbiri ile uyumunu sağlamak ve ortaya çıkabilecek çelişkileri önlemek;

- Çevre ve örgüt arasında haberleşmenin politika ve programlarını saptayarak bunların gerçekleşmesi için üst düzey yöneticileri ile işbirliği yapmak ve yöneticilere öneriler götürmek.

1.1.5. Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla ilişkiler çalışmalarının amaçları hedef kitleye, örgütün faaliyet gösterdiği sektöre ve başarımlarına göre farklılık göstermektedir. Hedef kitleye göre örgüt; örgüt içi ve örgüt dışı; sektöre göre kamu ve özel örgüt; başarımlarına göre ise bilgilendirme, iyileştirme ve güdülenme ile ilgili halkla ilişkiler amaçlarını yürütmektedir (Güz, 1992: 77).

Genel olarak halkla ilişkilerin amaçları hedef kitlenin gereksinimlerini belirlemek, örgüt hakkında kamuoyunda olumlu bir algı ve bilinirlik yaratmak, itibarı yükseltmek, güven ve destek sağlamak olarak anlatılabilmektedir (yenikurtuluş, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf>). Bu amaçlar aynı zamanda halkla ilişkilerin bir örgütte olması gerekliliğini de açıkça belirtici özelliktedir. Bununla birlikte halkla ilişkiler; örgüt ve yönetimi hakkında kamuoyunu bilgilendirirken, ilgili kişi ve örgütlerle etkileşime girerek onların desteğini almayı ve hedef kitlelerden de bilgi alarak daha sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurmayı da amaç edinmektedir. Bu şekilde çevreyle ilgili kararların etkinliği ve verimlilik düzeyini artırmayı amaçlamaktadır (Budak ve Budak, 1998: 9). Halkla ilişkilerin temel amaçları aşağıda olduğu gibi sıralanabilir:

- Halkı örgüt veya örgüt hakkında aydınlatmak ve yönetim çalışmaları hakkında bilgi vermek,
- Kamuoyunda yönetime karşı olumlu bir imaj yaratmak,
- Yönetimin işlerini halkın anlayabileceği şekilde kolaylaştırmak,
- Yönetimin alacağı kararlarda daha etkili olması için halkın beklentilerini, dilek ve isteklerini saptamak,
- Örgüt ve örgütler hakkındaki yeni yasa ve yönetmelikleri, bilgi ve ayrıntıları halka açıklamak,
- Örgütçe alınan kararların isabet derecesini arttırmak için kamuoyu araştırması yapmak,
- Örgüt veya örgüte yapılacak olan başvurularda halkı ayrıntılarla yormamak,

- Halkla işbirliğine giderek daha güzel ve etkili hizmet vermenin yollarını bulmak,
- Herkesin kişiliğine saygı göstererek, özel ve kamu yararlarına cevap vermeye çalışmak,
- Örgüt içinde işgörenlerin birbiriyle kaynaşmasını, iyi iletişim kurmasını ve daha iyi verim alınmasını sağlamak (Güneş, 2009: 75).
- Halkta yönetime karşı olumlu düşünce yaratmak,
- Halka örgütün sunduğu hizmeti veya ürünleri tanıtmak ve benimsetmek,
- Örgütün işgücü sorunlarını çözmek ve önlemek,
- Örgüt işgörenlerinde, hissedarlarında ve kurucularında iyi niyeti oluşturmak,
- Örgüt hakkında önyargıları ve yanlış anlamaları önlemek,
- Örgütün sunduğu hizmetten veya üründen halkın en iyi şekilde yararlanması için halkın eğitimini sağlamak,
- Örgüte yöneltilen eleştirileri önlemek,
- Kararların isabetli olması için halktan bilgi almak,
- Örgüt işgörenlerinin düşüncelerini almak,
- En iyi, en yetenekli işgörenleri örgüte çekmek,
- Örgütün politikalarını halka çok açık bir şekilde anlatmak,
- Halkla işbirliği ve destek sağlayarak hizmetin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlamak (Karaköse, 2004: 8).

Halkla ilişkilerin belki de en önemli görevi, dedikoduyu önleyebilir en etkili silah oluşudur. Çünkü içinde gerçek, kaynağı açık, başı sonu belli bilgi üretimi vardır. Üretilen ve paylaşılan bu bilgi, dedikodunun yıkıcı gücüne karşı bir baraj duvarıdır (Kadıbeşegil, 2001:45-46).

Halkla ilişkiler amaçlarını bazı temel ilkeler doğrultusunda gerçekleştirmeye çabalamaktadır. Bu nedenle halkla ilişkilerin amaçları kadar temel ilkelerinin açıklanması da oldukça önemlidir.

1.1.6. Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri

Halkla ilişkilerin temel özellikleri: dürüstlük, inandırıcılık, tarafsızlık ve yinelemedir (yenikurtuluş, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf>).

a) Dürüstlük: Halkla ilişkilerin temel ilkelerinden biri olan dürüstlük halkla ilişkiler uygulamalarının her alanında mutlaka söz konusu olmalıdır. Bu, halkın desteğini kazanmak açısından oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 1998: 39). Halkla ilişkilerin her adımında mutlaka dürüst davranmak, araştırma ve değerlendirmeden, mesajların hazırlanmasına kadar tüm süreçlerde dürüstlükten ayrılmamak başarının oranını artırmaktadır (yenikurtuluş, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf>).

b) İnanırıcılık: Halkla ilişkilerde güveni sağlamak için temel bir unsur olan inandırıcılık, öncesinde kendine inanmayı gerektirmektedir. Diğer yandan mesajın hazırlanmasında hedef kitlenin iyi tanınması ve özelliklerinin iyi bilinmesi de inandırıcılık noktasında önem kazanmaktadır (yenikurtuluş, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf>). Verilen bir mesajın inandırıcı olabilmesi bilgiyle elde edilen sonucun tutarlılığına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 1998: 40).

c) Tarafsızlık: Halkla ilişkilerde güvenin sağlanabilmesi için gerekli olan tarafsızlık ilkesi mesajların sunulmasında gerçekçi olmayı da beraberinde getirmektedir (yenikurtuluş, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf>).

ç) Yineleme: Belirlenen hedef kitle üzerinde istenilen amaçlara ulaşabilmek ve beklenen etkinin yaratılmasını sağlamak için mesajların sürekli yinelenmesi oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 1998: 42).

1.1.7. Halkla İlişkiler Uygulamalarında İzlenen Aşamalar

Halkla ilişkiler çalışmalarının açıklanan amaçlarına erişebilmesi, örgütler için taşıdığı önemi ortaya koyabilmesi için halkla ilişkiler uygulamalarında izlenen aşamalara sadık kalınması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler süreçleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karaköse, 2004: 20):

- a) Hedef kitlenin belirlenmesi,
- b) Hedef kitlenin örgüte ilişkin bakış açısının ve davranışlarının belirlenmesi,
- c) Anahtar hedef kitle için imaj ve davranış hedeflerinin belirlenmesi,
- d) Maliyet-etkili halkla ilişkiler stratejilerinin geliştirilmesi,
- e) Uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi.

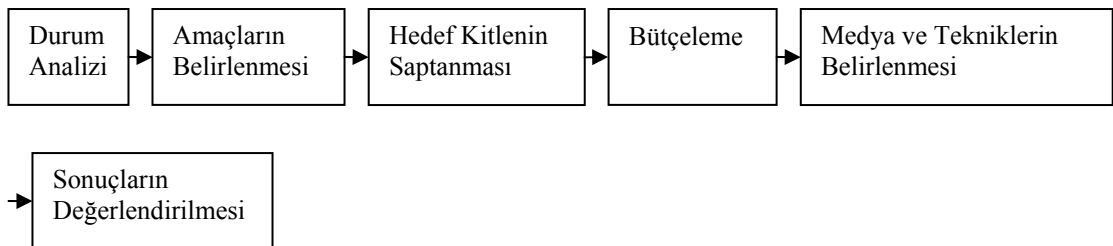
Halkla ilişkilerde işgören uygulamacıların evrensel ölçüde kabul görmeyi hak edecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu noktada halkla ilişkiler uygulamalarında geçerli süreçlerin rasyonel bir biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (yenikurtuluş, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf>).

Halkla ilişkiler uygulamalarında genel süreç dört aşamada tanımlanmaktadır:

- a) Araştırma: Örgüt hakkında temel bir bilgi sağlama sürecidir. Sorun veya durumun halk düşüncesinin belirlenmesidir.
- b) Hareket: Yönetime tavsiyede bulunacak özellikte planlı bir program hazırlanması.
- c) İletişim: Geniş kitlelere ulaştırılmak için mesajların hazırlanması ve iletilmesi.
- d) ç) Değerlendirme: Planlanmış ve uygulamaya konmuş sürecin etkilerini araştırma ve değerlendirme.

Dört basamaklı formüle karşın ülkemizde 6 basamaklı olarak geliştirilen halkla ilişkiler planlama modeli de sıklıkla başvurulanan bir diğer modeldir. Bu model aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

Şekil 1.1: Halkla İlişkiler Planlama Modeli



Kaynak: Karaköse, 2004: 21

Alanda bu konuda birçok farklı uygulama modeli bulunmaktadır. Bu çalışma açısından halkla ilişkilerde genel kabulü yüksek olan 4 aşamalı model konu edilecektir. bu aşamalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Karaköse, 2004: 21) :

- Araştırma
- Planlama
- Uygulama
- Ölçme ve Değerlendirme

1.1.7.1. Araştırma

Günümüzde halkla ilişkiler çalışmalarında bilimsel yöntemlerin izlenmesi önem kazanmıştır. Bu yönde nesnel bir biçimde, sistematik veri toplama ve analizlerle neden- sonuç ilişkilerinin saptanması ve sağlıklı sonuçlara varılması zorunluluk halini almıştır (Küçükkurt, 1988: 157).

Araştırma süreci kısaca, amaçların ve hedeflerin çözümlenmesi, sorunların tanımlanması, literatür veya saha çalışmalarından bilgi toplama süreci olarak tanımlanabilir (yenikurtuluş, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf>). Araştırma süreci sorunlara güvenilir çözüm aramak amacı taşıyan, planlı ve sistematik biçimde verilerin toplanmasını, çözümlenmesini, yorumlanmasını, değerlendirilerek rapor edilmesini içerir (MEGEP, 2007:5).

Birçok alanda olduğu gibi halkla ilişkilerde de önemli bir yeri bulunan araştırma, sistemli bilgi toplama ve toplanan bilgileri değerlendirme olarak özetlenebilir. Halkla ilişkiler araştırmaları, herhangi bir örgütün kendine özgü sorunlarıyla doğrudan ilgili olmayan genel özellikteki araştırmalar ve belirli bir örgütün karşılaştığı somut sorunlarla ilgili araştırmalar olmak üzere iki grupta incelenebilir (Mıhçıoğlu, 1971: 93-94). Bununla birlikte halkla ilişkiler araştırmaları amaçları bakımından da iki grupta toplanabilmektedir (Mıhçıoğlu, 1971: 95):

- a) Bilgi toplama amacına yönelenler,
- b) Halkla ilişkiler çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesi amacını yönelenler.

Bilgi toplama amacına yönelik halkla ilişkiler araştırmaları halktan örgüte doğru sürekli bir bilgi akımı sağlanmasını amaçlar. Bu tip araştırmaların yararları ise şu şekilde sıralanmaktadır: (Mihçioğlu, 1971: 95-96).

a) Halkla ilişkilerin uygulamada geniş ölçüde aksatılan dinleme yani, halkın sesine kulak verme aşamasına ağırlık verir. Böylece, örgütle halk arasında iki yönlü haberleşmenin dengeli bir biçimde gerçekleştirilmesi olanaklı olur.

b) Örgütlerin durumu gerçeğe uygun olarak görüp öğrenmelerini olanaklı kılar. Halkın örgüt hakkındaki bilgi ve düşüncelerini ortaya koyan araştırmalar nesnel değerlendirmelere olanak verir.

c) Sorunlarla karşılaşılacak alanlar ve kamuoyundaki tehlikeli eğilimler halkla ilişkileri henüz ciddi olarak zedelemeyen ve patlamalara yol açmadan ortaya konmuş olur. Böylece “koruyucu halkla ilişkiler” tedbirlerinin zamanında alınması olanaklı olur.

ç) Araştırma sonucunda saptanan gerçekler yalnız sorunların çözüm yolunu göstermekle kalmaz, aynı zamanda araştırma sırasında kurulan temasların, sağlanan işbirliğinin ve meydana gelen etkileşimlerin sonucu olarak varılacak çözümlerin benimsenmesini de kolaylaştırır.

Harcanan çabaların etkinlik derecesi hakkında görüş bildiren halkla ilişkiler çalışmalarının sonuçlarının değerlendirmesi amacını güden araştırmaları ise, halkın belirli bir halkla ilişkiler programının uygulanmasından önce ve sonra örgüt hakkında ne düşündüğünün birbirleriyle karşılaştırılmasıdır (Mihçioğlu, 1971: 96).

Genel olarak araştırma sürecinin aşamalarını şöyle sıralamak olanaklıdır:

a) Araştırma verilerinin elde edilmesi: Bu birinci aşamada görev veya çözülecek soruna yönelik sorular ve hipotezler geliştirilir. Bu aşamada (MEGEP, 2007: 6-8).

- Örgütün kendisi hakkındaki düşünceleri
- Organizasyonla ilgili temel veriler
- Hedef saptama
- Görevler ve sorunlar
- Organizasyon yapısı
- İlgililer
- Hedef grupları

- Rekabet
- Örgüt içi görüşler
- Örgüt dışı görüşler
- Etkiler
- Kaynaklar dikkat edilmesi gereken konuları oluşturmaktadır.

b) Toplanan verilerin analiz edilmesi: Bu aşama neye ulaşılacak isteniliyor sorusuna yanıt aranan aşamaya karşılık gelmektedir. İlk olarak belirlenen noktaların kesinlik kazanacağı bir analiz sürecini içerir. Bu aşamada; (MEGEP, 2007: 8-9).

- Örgüt imajının analizi
- Veri temeline dayalı olarak organizasyonun faaliyetlerinin analizi
- Dağıtım yollarının analizi
- Fiyat politikasının analizi
- Örgütün kendi faaliyetlerinin analizi
- Çevrenin analizi
- İletişim gruplarının / hedef gruplarının analizi
- Hedef gruplarıyla iletişim olanaklarının analizi dikkat edilen noktalardır.

Araştırma sürecinde bilgilerin toplanmasından analizine kadar tüm süreçlerde bilimsel yöntemlerin izlenmesi oldukça önemlidir. Bu noktada kullanılan araç ve yöntemler de dikkatle seçilmeli ve yapılan çalışmalarda nesnel ve güvenilir olmaya özen gösterilmelidir (Küçükkurt, 1988: 156). Araştırmadan sonra planlama adımı gelmektedir.

1.1.7.2. Planlama

Halkla ilişkiler çalışmalarının ikinci aşamasını planlama oluşturmaktadır. Planlama, uygulama aşamasını belirleyici özelliktedir ve sorunların giderilmesi ve olanakların değerlendirilebilmesi için oldukça önemlidir. Uygulamaya dönük stratejilerin geliştirilmesini içeren planlama aşaması bu stratejilerin yazılı hale getirilmesi olarak da tanımlanabilir (Peltekoğlu, 1998: 126).

Etkili bir planlama, öncesinde yapılan araştırma aşaması ile yakından ilgilidir. Araştırma sırasında toplanan bilgilerin güvenilir kaynaklardan edinilmesi ve bu bilgilerin gerekli zamanlarda kullanılması oldukça önemlidir. Diğer yandan planlamanın

başlangıcında, toplanan bilgiler ışığında geleceğe dönük stratejiler hazırlanırken yapılan planlamanın örgütün diğer planları ile çatışmamasına ve bir bütünlük anlayışı içerisinde hazırlanmasına da dikkat edilmelidir (MEGEP, 2007: 20).

Bir örgütte halkla ilişkiler planlamasında izlenilmesi gereken süreçleri altı maddede toplamak olanaklıdır.

a) Durum değerlendirme: Bu aşamada titizlikle çalışılmalıdır. Halkla ilişkilerde durum değerlendirmesi kısa süreli olmayan detaylı incelemeleri gerekli kılmaktadır.

b) Amaç tanımlama: Bir örgütün halkla ilişkiler politikasına açıklık kazandırmak için öncelikle halkla ilişkiler çalışmalarında izlenmesi gereken nesnel amaçların bilinmesi gerekmektedir.

c) Hedef kitlenin tanımlanması: Halkla ilişkiler planlamasında en önemli aşamalardan biri olan hedef belirlemede, örgütün kaynakları sınırlandırılmış bir kitle üzerinde yoğunlaştırılır.

ç) İletişim araçları ve tekniklerinin seçimi: Halkla ilişkiler planlaması yapılırken yazılı ve sözlü olmak üzere hangi iletişim araçlarından yararlanılacağı belirlenmelidir. Mesajların etkili bir biçimde aktarılabilmesi için doğru araçların seçilmesi oldukça önemlidir.

d) Bütçeleme: Bir örgütün halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütebilmesi için önceden belirlenmiş belirli bir bütçenin bulunması kritik bir önem taşımaktadır.

e) Sonuçları değerlendirme: Planlama sürecinde düzenli aralıklarla ve bütçeleme de dikkate alınarak değerlendirme toplantılarının yapılmasına ve bu aşamalarda iletişimin aksatılmamasına dikkat edilmelidir (MEGEP, 2007: 22-29). Halkla ilişkiler çalışmalarında planlamadan sonra uygulamaya geçilmektedir.

1.1.7.3. Uygulama

Halkla ilişkiler çalışmalarının üçüncü aşamasını oluşturan uygulama aşaması, program amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için atılan adımları içermektedir. Hedef kitlenin bilgilendirilmesi, ikna edilmesi, kararları etkileyebilmek içinse hareket planı gerekmekte; bu süreçlerde de iletişimin desteğine gereksinim duyulmaktadır (Peltekoğlu, 1998: 129).

Halkla ilişkiler uygulamalarında etkili iletişimin bu denli önemli olması halkla ilişkiler alanının doğasından kaynaklanmaktadır. Çünkü halkla ilişkiler iletişimin gerçekleşmesi ile varlık kazanan bir alandır. Bu yönde halkla ilişkiler sürecinde etkili iletişim özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Peltekoğlu, 1998: 131) :

- Güvenilir ortam yaratılması
- Programın kapsamının katılıma izin vermesi
- Mesajın anlamlı olması
- Anlaşılır olması
- İletişimde süreklilik
- İletişim yöntemlerinin güvenli olması
- Hedef kitlenin özelliklerine dikkat edilmesi.

Halkla ilişkilerde başarının sağlanabilmesi için uygulama sonrası yapılan değerlendirmelere de gerek duyulmaktadır (Peltekoğlu, 1998: 133).

1.1.7.4. Ölçme ve Değerlendirme

Halkla ilişkilerde değerlendirme aşaması, yapılan uygulamanın başarısını ortaya koyan zor bir aşamadır. Değerlendirme süreci şu noktalar üzerinden tanımlanabilmektedir (MEGEP, 2007: 46) :

- Değerlendirme süreci süreli olarak gerçekleştirilen bir süreçtir,
- Değerlendirme süreci amaca yönelik norm veya hedeflere dayanmaktadır,
- Değerlendirme süreci bir test, bir deneme, inceleme veya denetim şeklinde gerçekleşir,
- Değerlendirme süreci geçmişteki faaliyetlere yoğunlaşır,
- Değerlendirme süreci planın yerine getirilip getirilmediğini veya sapmalar olup olmadığını bize gösterir,
- Değerlendirme süreci yeterince esneklik,
- Değerlendirme süreci işgörenlerin sorumluluk alanı çerçevesinde plan yapmasına izin verir,
- Değerlendirme süreci yazılı olarak saptanır.

Öte yandan halkla ilişkiler çalışmalarında değerlendirme aşamasının güvenilir olabilmesi için uygulamayla birlikte kavramsal yönün de iyi bilinmesi gerekmektedir.

Günümüzde halkla ilişkiler uygulamalarında değerlendirme, birimlerde özellikli eleman bulunmaması ve bu çalışmalara gerekli önem verilmemesi gibi nedenlerle tam olarak yapılamadığı değerlendirilmektedir (Küçükkurt, 1998: 155).

1.1.8. Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar

Halkla ilişkiler çalışmaları açıklanan aşamaları izlerken amaçlarına ulaşabilmek için kimi araçlar kullanılmaktadır. Halkla ilişkilerde kullanılan araçları hedef kitleyi tanımaya yönelik halkla ilişkiler araçları ve hedef kitleyi etkilemeye yönelik halkla ilişkiler araçları olmak üzere iki alt başlıkta toplayabiliriz. Halkla ilişkiler, hem örgüt içi hem de örgüt dışında yer alan hedef kitlesini tanımak, hedef kitlenin çeşitli özelliklerine ve örgüte ilişkin görüşlerine dair bilgi toplamak ve örgütten beklentilerini öğrenmek üzere de çalışmalar yapmakta, bu çalışmalarında çeşitli araçlardan yararlanmaktadır (Hara, 2008:12).

Halkla ilişkilerin hedef kitleyi tanımak üzere kullandığı araçlar şunlardır (Hara, 2008: 13) :

- Belgesel kaynaklar
- Anketler
- Toplantılar
- Basını izleme
- Halkla yüz yüze ilişki.

Halkla ilişkiler hedef kitleyi tanımaya yönelik çalışmalarının ardından hedef kitleyi amaçları doğrultusunda etkilemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu anlamda halkla ilişkilerde kullanılan araçlar, halkla ilişkilerin en temel niteliğini yani iletişimi temel almaktadır. Halkla ilişkilerde kullanılacak iletişim araçlarıyla amaçlanan mesaj etkinliğinin en yüksek düzeye çıkarılabilmesi için doğru iletişim aracının seçilmesi oldukça önemlidir (Peltekoğlu, 1998: 144).

Halkla ilişkilerde hedef kitleyi etkileme amacıyla kullanılan araçlar izleyen kısımda verilmiştir:

Yazılı Araçlar: Yazılı araçlar gazeteler, basın toplantıları ve basın bültenleri, dergiler ve örgüt tarafından hazırlanarak yayınlanan broşürler, el kitapları, yıllıklar, afişler ve el ilanları olarak sıralanabilmektedir (Hara, 2008:13). Yazılı araç deyince akla

ilk gazete gelmektedir. Ancak bunun yanında kullanılan diğer araçlar da çok sayıda kişiye ulaşabilme olanağı sağlaması açısından oldukça önemlidir. Ayrıca yazılı araçlar ellerine ulaşan kişilerde daha uzun süre saklanabildiği için daha etkili olabilme olanağına sahiptir (Akar, 2004: 31).

Görsel ve İşitsel İletişim Araçları: Radyo reklamları, televizyon, film ve videokasetler, sergiler, fuarlar ve yarışma, açılış ve törenler olarak sıralanabilmektedir (Çağlar ve Yılmaz, 2007: 7). Televizyon ve radyo bir yayın aracı olarak akla ilk gelenlerdir. Radyo halkla ilişkiler çalışmalarında çok sık kullanılan etkili bir araçtır. Bununla birlikte televizyonda söylenenlerin görüntüyle desteklenmesi durumu söz konusudur. Bu nedenle televizyon da etkili bir halkla ilişkiler aracı olarak anlatılmaktadır (Hara, 2008: 15).

Sözlü İletişim Araçları: Yüz yüze ve telefon görüşmeleri ile toplantı, konferans ve seminerler sözlü iletişim araçları olarak anlatılmaktadır (Çağlar ve Yılmaz, 2007: 7). Bu türden faaliyetlerin etkisi, kamuoyuna duyurulması ile paralellik göstermektedir. Bu nedenle diğer araçlara göre etkisi daha az kalabilmektedir. Diğer yandan yazılı ve görsel araçlar bu tür faaliyetlerin duyurulmasında kullanılabilmektedir (Hara, 2008: 16).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE GÜDÜLENME VE GÜDÜLENME TEORİLERİ

2.1. GÜDÜLENME KAVRAMI

Motivasyon olarak da bilinen güdülenme kavramının tam karşılığını bulmak için sözcüğün kökenine inmek gerekmektedir. Motivasyon, Latince’de harekete geçmek anlamına gelen “movere” sözcüğünden türemiştir (Steers vd., 2002: 5). Güdülenme kavramıysa güdü kökünden gelmektedir. Güdü, bireyi amaca doğru harekete geçiren bir iç durum olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2000: 470). Gereksinim, istek, dürtü gibi sözcüklerle de açıklanabilmektedir (Aşıkoğlu, 1991: 89).

Güdülenme insanı harekete geçiren, süreç boyunca hareketlerini yönlendiren ve bu bağlamda onların sahip oldukları istek, gereksinim ve korkuları anlatır. Örneğin okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği, bir işçinin işini benimseyip severek yapması veya orta kademe bir idarecinin ona söylemeden toplantıya hazırlanması güdülenmeyle yakından ilişkilidir (Cüceloğlu, 1985: 230).

Bir veya birden çok insanı belirli bir amaca veya yöne doğru sürekli biçimde harekete geçirmek için yapılan çalışmalar (Eren, 2007: 494) olarak da tanımlanabilecek güdülenmenin, insan ilişkilerinde etkisi oldukça büyüktür. İstenilen şeyin ne olduğu önemli olmamakla birlikte sonuç almaya yönelik bir eylemi anlatır. Bu kavram özellikle örgütsel ilişkilerde yaşamsal bir önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2002: 373).

Güdülenme örgütsel anlamda bireylerin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve işlerini istekli bir biçimde yapmalarını sağlayan kaynak olarak tanımlanabilir (Durmaz, 2002: 94).

Örgüt üyelerinin çalışmaya başlamaları, çalışmalarını sürdürmeleri ve görevlerini isteyerek yerine getirmelerini sağlayan güç ve mekanizmalar örgütsel güdülenmenin bileşenlerini oluşturur (İncir, 1984: 2).

Güdülenmede, bir işi yapmanın yanı sıra onun sürekliliğinin sağlanması da oldukça önemli bir amaçtır. Dolayısıyla güdülenme, davranışı başlatmakla birlikte onun sürekliliğini ve şiddetini belirleyen güçlerin birleşimi olarak tanımlanabilmektedir (Dedehayır, 2003: 2).

Güdülenme, insanın içinde bulunan ve onun kimi eylemlerde bulunmasını, belirlenmiş amaçlara ulaşmasını ve bu yönde tatmin olmasını sağlayan güçtür (Bentley, 1999: 180).

Güdülenmeye ilişkin tanımlar çoğunlukla üç bileşen bulundurmaktadır: İnsan davranışlarını neyin güçlendirdiği, bu davranışları hangi kanallara yönlendirdiği ve bu davranışın sürekliliğinin nasıl sağlandığı (Steers vd., 2002: 5). Güdülenme tanımları onun genel dört karakteristiğini ortaya koymaktadır (Genç, 2004: 234). Bunlar:

a) Güdülenme kişisel bir olgudur, her insanda farklı süreçler izler. Güdülenme teorilerinin temelinde bu farklılıkları ortaya koyma amacı bulunmaktadır.

b) Güdülenme genel anlamda bir niyet olarak söylenebilir. İşgörenlerin denetimi altında olduğu öngörülen güdülenmenin, davranışların veya çabanın niteliğine ve niceliğine ilişkin etkisi bulunmaktadır.

c) Güdülenme çok yönlü bir olgudur ve kişilerde neyin insanları harekete geçireceği bu noktada önemli bir soru olarak gündeme gelmektedir. Diğer yandan insanların güdülenme faktörleri zamanla değişmektedir ve güdülenmenin gerçekleşebilmesi için bu faktörlerin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

ç) Güdülenme kişilerin başarımları veya davranışlarının kendisi değil, onları etkileyen güçlerdir.

Güdülenmeyle ilgili farklı tanımlar olmasına karşın bu farklı tanımlarda vurgulanması gereken ortak noktaların belki de en belirginini güdülenmenin bireyden bireye farklılık gösterdiği, bir birey için çok etkili olan bir güdüleme yönteminin başka bir birey için hiç etkili olmayabileceğidir.

Güdülenmeye yönelik tanımlarda altı çizilmesi gereken bir diğer nokta, güdülenmenin kimilerince yönlendirici veya itici bir güç olarak tanımlanmasına karşın kimilerine göre ise gereksinimlerin tatmin edilmesi için organizmayı harekete geçiren güç olarak tanımlanmasıdır. Örgütsel bağlamda güdülenmeye; işgörenle işveren arasındaki ilişki ile ilgilidir. İki faktör arasında etkileşimi anlatan bir durum olarak belirlenir. İşgörenlerin işe başlamalarını, işe sürdürmelerini ve işlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güç örgütsel güdülenmenin temelini oluşturur (Önen ve Tüzün, 2005: 19).

Bireysel ve örgütsel güdülenmenin temel özellikleri şekilde sıralanabilmektedir (<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/sayi07/05bakan.pdf>):

- Güdülenme, bireysel gereksinimler, istekler ve dürtülerden kaynaklanır. Bireye bir davranışta bulunma isteği veren olgudur.
- Güdülenme kavramının temelini oluşturan istek ve gereksinimler, insanın içinde bulunduğu toplum kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenmektedir.
- Bireyin eğitim durumu ve yetenekleri, bireysel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etmenin harekete geçirilmesi güdülenmeyi etkilemektedir.
- Güdülenme bir amaca veya ödüle yöneliktir. İş yerinde sarf ettiğimiz g, ödül kazanmayı, konumumuzu değiştirmeyi vb. şeyleri umduğumuz içindir. Yani gdlenmedeki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yöneliktir. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır.
- Amaçlar davranışı denetlemez, sadece etkileyerek ve bireye ihtiyaını tatmin etmek için uyarmaktadır. Güdülenme gerçekleştiğinde yaptığımız şey güdülenme olmadığı zaman yapmadığımız şeydir.
- Bir gereksinim tatmin edildiğinde bir diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir gereksinim artık bir güdülenme aracı değildir.
- Aynı güdüler farklı davranış örneklere neden olabilir.
- Güdülenme bireyseldir. Yani bir insan için güdüleyici bir durum veya olay başkası için güdüleyici olmayabilir.
- Güdülenme ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Yöneticiler çalışmalarının hangi gereksinimlerinin onları ne ölçüde gdlediğini bilmelidirler. Bu ise insanların davranışlarının iyi gözlenmesi ile olanaklı olacaktır.
- Yöneticiler ve liderler, işgörenlerin güdülenmesine etki edebilirler ancak bunları denetlemezler. Amaçlar davranışı denetlemez, sadece etkileyerek ve kişiye ihtiyaını tatmin etmesi için uyarmaya yararlar.
- Güdülenmede amaç; işgörenlerin örgütte kalmalarının yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının ve iş başarılarını arttırmalarının sağlanmasıdır.

2.1.1. Güdülenme İle İlgili Temel Terimler

Gereksinim, insan doğasının yapısal öğeleri olarak tanımlanabilmektedir. Gereksinimler, giderildiklerinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlarken giderilmediğinde bir iç dengesizlik ve gerilime neden olmaktadır. Bununla birlikte tatmin edilmemiş bir gereksinim, güdülenmenin çıkış noktasını oluşturmakta, çoğu zaman bireyin harekete geçmesini sağlayan güç olmaktadır (Pekel, 2001: 6).

Dürtü, organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici güç olarak tanımlanmaktadır. Dürtünün gücü organizmanın harekete geçip geçmemesini noktasında belirleyici özelliktedir. Dürtünün gücü ise bir yandan gereksinimin ne derece fazla olduğuna, diğer yandan da bu gereksinimi tatmin edecek olan şeyin elde edilir olup olmadığına bağlıdır (Tikici ve Deniz, 1993: 30).

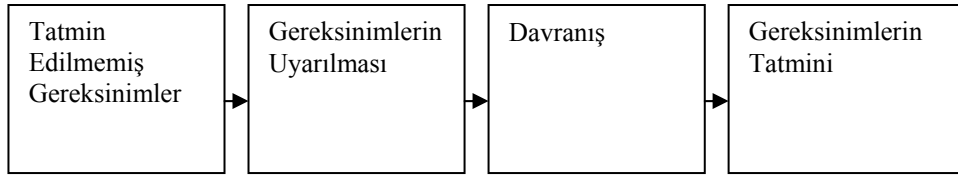
Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ve hareket yolunu belirleyecek biçimde tercihte bulunmaya iten güçtür. Bir davranışla sonuçlanan bu gereksinim-güdü ilişkisi güdülenme kavramının çekirdeğini oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998: 97).

2.1.2. Güdülenme Süreci

Güdülenme sürecinde ilk olarak bireyin bir gereksinim hissetmesi söz konusudur. Birey gereksiniminin doğurulması için buna uygun bir ortama sahip olmalıdır. Bireyin gereksinimini karşılamaya elverişli bir ortamda bulunmaması doğurulamayan veya bastırılan güdülere neden olacak bu da ileride kendisine zarar vermesine yol açacaktır. Sonuçta bir gereksinimin isteğe dönüşmesi için de elverişli bir ortama sahip olması gerekmektedir (Başaran, 1991: 149).

Güdülenme sürecine ilişkin şema aşağıda verilmektedir. Bu görüşe göre güdülenme değerlerin, güdülerin, gereksinimlerin ve beklentilerin oluşturduğu bir olgudur. Diğer bir deyişle güdülenme bir süreci temsil etmektedir ve bu süreç insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sistemine karşılık gelmektedir.

Şekil 2.1: Güdülenme Süreci



Kaynak: Can, 1997: 173

Öte yandan örgütsel anlamda güdülenmede bu srec daha kapsamlıdır. Örgütte güdülenmede örgütsel amaçlar, kişilerin gösterdiği çaba ve gereksinimler söz konusu sürecin üç temel öğesini oluşturmaktadır. Bu unsurların kişiyi örgütsel anlamda kişiyi harekete geçirebilmesi için ise kimi koşullara gereksinimi vardır. Bireylerin gösterdiği çabanın örgütün amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi de oldukça önemli bir noktadır. Diğer yandan kişinin gereksinimleri ile örgütün amaçları arasında bir uyumluluk olmalıdır. Bu durumda güdülenme, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini anlatacaktır (Efil, 1999: 119).

Karşılanmamış bir gereksinimi bulunan ve bunları karşılamayı isteyen bireyin içinde bulunduğu fizyolojik ve psikolojik gerilim hali bireyi kimi davranışlarda bulunmaya iter. Birey belli bir hedefe yönelmiş olan bu davranışları çaba olarak tanımlanabilecek bireysel eylemleriyle sergiler. Bireyin gösterdiği ise çaba ancak güdülenmenin örgütsel nedenler bağlamında düzenlenmesi ile doğru noktalara yönlendirilebilir. Örgütler bireysel çabaları örgüt yararına ve yönetsel başarıya katkı sağlayabilecek biçimde yönlendirebilmek için kimi özendirme araçları kullanabilirler. Bu şekilde güdülenen bireylerin gösterdiği efor hem bireyin gereksinimlerine hem de örgüt amaçlarına hizmet etmiş olur (Pekel, 2001: 6-7).

Süreci bu şekilde açıklanan güdülenmenin gerek bireysel gerekse de örgütsel anlamdaki yararları şu şekilde sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1984: 67) :

- Güdülenme bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.
- Uyarlanmayı kolaylaştırır, bireyi yöneltir ve yönetim sağlar.
- Bireyin algılama gücünü artırarak düşünsel çabalarının gelişmesini sağlar
- İşgörenlerin sosyal ve temel ekonomik gereksinimlerinin karşılanmasını olanak sağlar.

- e) Toplantılar, kararlara katılma, danışılma gibi olgularla işgörenlerin egolarını tatmine olanak sağlar.
- f) İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak sağlar.
- g) Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlar.
- h) İşgörenleri, sağlanan güdülenme olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, bireyler arası olumlu rekabeti geliştirir.
- i) Örgütlerin, işgörenlerin verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak sağlar.
- j) Rasyonel bir güdülenme sisteminin uygulanması durumunda, bu sistem değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre örgütleri “esnek güdülenme” sistemlerini kabule zorlayacaktır (http://www.bayar.edu.tr/kulamyo/docs/selincavu_soglu/motivasyon.pdf).
- k) Güdülenme işgörenlerin daha üretken ve yaratıcı olmalarını sağlar. Bu şekilde örgütün verimliliğinin artırılmasına da yardımcı olur.
- l) İşgören başarımını yükseltir. Aynı zamanda işgörenlerin işe olan isteklerini de artırır.
- m) İşgörenlerin kapasitelerini tam olarak kullanmalarını sağlar.
- n) Güdülenme bireylerin örgütlere bağlılığını artırır.
- o) Güdülenmiş bireylerin olumlu yargıları ile yapacağı çalışmalar çevrede de örgütün imajına olumlu katkı sağlar (Pekel, 2001: 21-24).

2.1.3. Güdülenmeyi Etkileyen Faktörler

Bireyin güdülenmesini algılarından öğrenilmiş kurallara; toplumsal düzenin yapısından adalet algısına, arkadaşlıklardan iş veya aile yaşamına kadar birçok değişken belirlemektedir (İldız, 2009: 28).

Güdülenmenin tek bir nedeni bulunmamaktadır. Beklentiler, zevkler veya karaktere kadar her bireyin farklı yapılar da bulunması güdülenmede değişken sayısını arttırmaktadır. Bu durum ayrıca güdülenme konusunda farklı uygulama ve teorilerin ortaya çıkmasında etken olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 118).

Kapsam teorilerine göre güdülenmeyi başlatan bireyin gereksinimleridir. Bir gereksinimin ortaya çıkmasıyla başlayan süreçte; birey önce gereksinimi karşılamak ister. Bunu bireyin itici bir güçle uyarılması izler. Güdülenme sürecinde birey bu noktadan hareketle çeşitli davranışlara yönelir ve amacı gereksinimlerinin karşılandığında sağladığı tatmin duygusunu kazanmaktır (İldız, 2009: 24).

Süreç teorilerinde ise güdülenmeyi etkileyen faktörler gereksinimler veya diğer içsel nedenlerden değil bireyin yaşam veya çalışma koşullarında söz konusu olan faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Diğer yandan güdülenmeyi sağlayan faktörler ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Örücü ve Kambur, 2008: 87).

a) Ekonomik Faktörler: Örgütlerin örgüt nedeniyle işgörenlerin çalışma nedeni, her ikisi de ekonomik kaygılar temeline dayanır. Örgütler gelirlerini artırma yoluyla kendi çıkarlarını en üst düzeye yükseltmeyi, işgörenlerse yaşamlarında sürekli olarak yeterli ücret kazanmayı amaçlarlar. İşgören, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetme korkusu taşıdığından yönetimin veya örgütün kendisinden istediğini verme çabası içerisindedir. Bu nedenle ekonomik faktörler güdülenme araçları arasında en güçlüleri olarak gündeme gelmektedir (Sabuncuoğlu, 1984: 85).

İşgörenlerin güdülenmesini sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kara katılma olarak sıralanmaktadır. Bu faktörler aynı zamanda bir işgören için en güçlü güdülenme aracı olmaktadır (Örücü ve Kambur, 2008: 86).

b) Psiko-sosyal faktörler: İşgörenlerin güdülenmesini sağlayan psiko-sosyal faktörler, çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar olarak sıralanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda psiko-sosyal faktörlerin işgörenlerde örgüte bağımlılığı artırdığı saptanmıştır.

Kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenen psiko-sosyal gereksinimler, insanların iç dünyalarını farklı duygularının ve değer yargılarının şekillendirmesi nedeniyle anlaşılması kolay olmayan olgulardandır (Örücü ve Kambur, 2008: 87).

c) Örgütsel-Yönetsel Faktörler: Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı

otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme gibi faktörler örgütsel-yönetsel faktörler olarak gündeme gelmektedir. Bu faktörler ayrıca yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde gruplandırılarak da incelenebilmektedir (Fındıkçı, 2001: 401).

Bu çalışma açısından, araştırmada değişken olarak yer edinen önemli güdülenme faktörleri: aile, ücret ve statü olarak belirtilmektedir.

a) Aile: Evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birim olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu: www.tdk.gov.tr). Aile, bireyin karşılaştığı ilk sosyal çevre olarak onun gelişiminde önemli bir rol üstlenmektedir. Aile içindeki ilişkiler, bireyin kişiliği üzerinde önemli etkilere sahiptir. Ebeveynlerin çocukları üzerindeki tutum ve tavırları onların gelecekteki durumlarını belirleyecek düzeydir. Bu noktada, bireylerin çocukluğunda ailelerinin yetiştirme tarzı ile onların büyüdüklerinde işte gösterdikleri başarımlar arasındaki ilişkiyi konu edinen bir araştırmada bu iki süreç arasında yakın bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Zel, 2001: 24).

Aile diğer yandan bireylere iş dışı yaşamlarında sunduğu ortam ile de onların güdülenmeleri üzerinde etkisi bulunan bir faktördür. Normal koşullar altında insanlar sevgi gereksinimlerini karşılayabilmek için aile kurmayı tercih ederler. Ancak bireylerin medeni durumları ve bunun getirdiği ailevi sorumluluk bireylerin güdülenmeleri ve başarıya ulaşmaları konularında öne çıkan bir faktördür (<http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>).

Aile kurmanın beraberinde getirdiği sorumluluklar kimi bireylerin çalışma yaşamında farklı şekillerde gündeme gelmektedir. Kimi bireyler eşine ve ailesine daha fazla zaman ayırabilmek için yarı zamanlı çalışmayı tercih ederken kimi bireyler ailelerinin gereksinimi karşılamak için daha fazla çalışmak zorunda kalmaktadır (<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article15.pdf>). Bireylerde aile gereksinimini karşılayacak paranın yetersiz kalması önemli bir gerginlik ögesi olmaktadır. Bu durum bireylerde güdülenmeyi de etkileyecek bir faktör olarak gündeme gelmektedir. (Artan, 1981: 93).

b) Ücret : Güdülenmenin ekonomik araçları arasında en önemli faktör ücrettir. cret, bireylerde özendirici bir etki yaratmakta, önemli bir güdülenme unsuru olarak öne çıkmaktadır (rc ve Kambur, 2008: 87).

nemli bir değişken olarak ücret ilk olarak bireyin normal giderleri için yeterli olup olmadığı açısından ne çıkmaktadır. Birey, aldığı ücretle kendisinin ve ailesinin gereksinimlerini karşılayamıyorsa bu onun güdülenmesinde olumsuz bir etki yaratacaktır. İkinci olarak birey aldığı creti diğer iřėörenlerin creti ile karşılaştırdığında hak ettiğinden az olduğunu düşünüyorsa güdülenmesi üzerinde bu durumun da ciddi bir etkisi olacaktır. Öncelikle, birey bu durumda haksızlığa uğradığını düşünecek ve güdülenme düzeyinde azalma olacaktır. Bu aynı zamanda bireyde yaptığı işin değersiz olduğu inancını da doğurabilir. Bu durumda da bireyin işine karşı güdülenmesi zayıflayacaktır (Toker, 2007: 100).

Diğer yandan bir iş yerinde ücret artışı ve primli ücret de güdülenmeyi sağlayıcı iki unsurdur. Bunlardan cret artışı gerçekleştiği ilk anda oldukça önemlidir ancak, srekliplik gerektirmektedir. Primli crette ise uygulama zorluğu bulunmaktadır ve iřėrenin örgüte katkısı oranında prim aldığını bilmesi örgüte bağlanması olumsuz etkide bulunabilir (Baykal, 1982: 107).

c) Statü: Kimsenin, bir örgüt veya bir toplum içindeki durumu veya kadro bakımından bağlı olduğu durum, pozisyon olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu: www.tdk.gov.tr).

Statü, saygınlık kazanma ile ilişkili bir kavramdır ve bu nedenle ilkin bireylerin saygınlık görme gereksinimini karşılayan bir olgu olması nedeniyle güdüleyici etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte, iřėren açısından yaptığı işin takdir edildiğini görme ve özellikli bir eleman olarak görülme duygusunu yaratarak güdülenme aracı olur. İřėrenlerin çabalarına karşılık değer bulması, saygı görmesi onun daha gayretli bir biçimde çalışmasına neden olacaktır (Ergül, 2005: 75).

2.1.4. Güdülenme Teorileri

Güdülenme bireysel bir olgu olarak betimlenmektedir ve her insanda farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, güdülenmeye yönelik teorilerin temelinde ortaya çıkan farklılıkları da ortaya koymaktadır (Genç, 2004: 234). Kimi teoriler bireylerin gereksinimlerinin anlatımı olarak güdülere yani onların içinde olan etkenlere;

kimileri ise teşviklere yani onların dışında olan, onlara dışarıdan verilen etkenlere eğilmektedir.

Bu noktada içsel ve dışsal faktörlerce biçimlenen bu teorileri iki başlık altında toplamak olanaklıdır: (Davis, 1981: 43; Koçel, 2001: 509)

- a) İçsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri
- b) Dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileri

2.1.4.1. Kapsam Teorileri

Bireyin içinden gelen ve onun davranışlarında yönlendirici olan faktörleri anlamaya çalışan kapsam teorileri daha çok örgütsel güdülenme noktasında açıklayıcıdır. Bir yöneticinin işgörenlerinin belirli şekillerde davranmalarını sağlayabilmesi için belirleyici olan bu faktörler dikkate alınarak sağlıklı sonuçlar elde edilebilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 31).

İnsanları çalışmaya yönelten faktörleri araştıran kapsam teorileri: gereksinimler teorisi, çift faktör teorisi, başarıma ihtiyacı teorisi ve ERG yaklaşımı olarak sıralanmaktadır.

2.1.4.1.1. Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

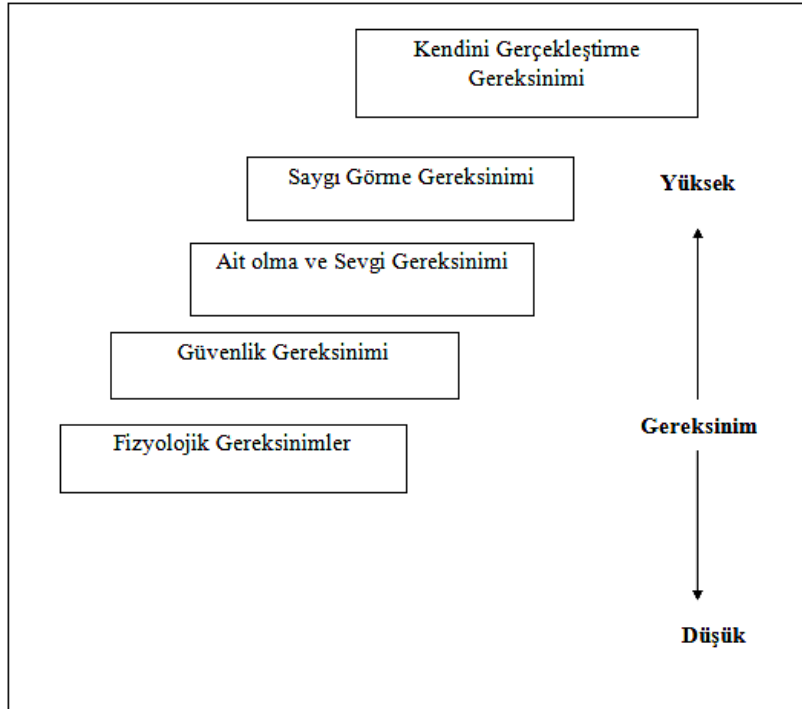
Abraham Maslow'un teorisi "insanların belirli sınıflardaki gereksinimlerini karşılamalarıyla kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha üst gereksinimleri tatmin etme arayışına girdikleri ve bireyin kişilik gelişiminin o an için başat olan gereksinim sınıfının özelliği tarafından belirlendiğini" anlatan bir insan psikolojisi teorisidir (Kara, 2009: 17).

Abraham Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi teorisine göre insan gereksinimleri giderildiği sürece mutlu ve huzurlu olabilir. Gereksinimlerin giderilmemesi durumu onda gerginlik ve mutsuzluk yaratacak, birey psikolojik olarak sağlıklı hareket etmeye başlayacaktır. Bu durum onun iş yaşamında da etkili olacak, işteki başarısını etkileyecektir. Maslow'a göre gereksinimler davranışları etkileyen temel faktörlerdendir. Bu gereksinimlerin başında ise kendini gerçekleştirme gelmektedir. Maslow, bireysel davranış açısından güdülemeyi, kendini gerçekleştirme gereksinimini başlangıç olarak açıklamaktadır (Kaynak, 1990: 114).

Maslow'a göre insanın kendini gerçekleştirmesi onu psikolojik bakımdan sağlıklı ve uyumlu kılmaktadır. Bu tanıma uyan insan özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Uslu, 1999: 8):

- Gerçeği olduğu gibi algılayabilme
- İçten geldiği gibi davranabilme
- Bir soruna dönük olma
- Kendine yeterli olma
- Çevreden bağımsız olma/ Sosyal kalıplaşmaya direniş.
- Takdir edilme
- İnsanlıkla özdeşleşme
- Demokratik bir karakter yapısına sahip olma

Şekil 2.2.: Abraham Maslow'un Teorisi



Kaynak: Ildız, 2009: 26

Abraham Maslow'un teorisinde bir insanın gereksinimleri önem ve şiddet derecesine göre sıralanır. Maslow'a göre 'fizyolojik gereksinimler' hiyerarşinin en alt düzeyinde yer alır ancak birincil gereksinimlerdir. Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme

vb. gereksinimler olan fizyolojik gereksinimler, giderilmediklerinde diğer gereksinimler ortaya çıkmaz. Bir insan açlığını gidermeden önce başka bir şey düşünemeyecektir (Onaran, 1981: 14). İş yerinde fizyolojik gereksinimin karşılığı onun yeterince para kazanma ihtiyacıdır (İldız, 2009: 25). Fizyolojik gereksinimler insanın doğumu ile birlikte gündeme gelir ve yaşamını sürdürebilmesi için zorunluluk gösteren ihtiyacıdır. Bu yönüyle güvenlik gereksinimi ile yakınlık gösterir (Balçık, 2002: 135). Güvenlik gereksinimi çalışma yaşamında emeklilik, sigorta vb. işlemler olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer gereksinimlerin ortaya çıkması fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin giderilmesi ile ilgilidir. Güvenlik gereksinimi de fizyolojik gereksinim gibi giderilme zorunluluğu yüksek bir gereksinimdir (Onaran, 1981: 14).

Üçüncü düzey bir gereksinim olan ‘arkadaşlık kurma ve sevgi gereksinimi’ çoğunlukla bir gruba ait olma isteğini beraberinde getirir ve genellikle çocukluk ve ergenlik çağında güçlü bir arzu ile meydana çıkmaktadır. Buna karşın saygı görme gereksinimi yetişkinlik ile birlikte artmakta olan bir gereksinimdir. Kendini gerçekleştirme gereksinimi ise bireylerin yaratıcılık etkinliklerini içermekte ve daha çok olgunluk çağında sahip olduğu bilgi ve yetenekler ile belli bir aşamaya gelmesi durumunda söz konusu olmaktadır (Balçık, 2002: 135). Saygınlık gereksiniminin iki alt bölümü söz konusudur. Bunlardan ilki insanın kendisine duyduğu saygıdır ve güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, bağımsızlık, kendine güven ve özgürlük bu sınıfta yer alır. İkinci alt bölüm ise başkalarına saygıdır ve tanınma, saygınlık ve statü, önemli olma, üstün olmayı içerir (Onaran, 1981: 14). Kendini gerçekleştirme gereksinimi bireyin sahip olduğu potansiyeli gerçekleştirmesi ve bunu kullanabilmesine yönelik en üst düzeyde bulunan ihtiyacıdır (İldız, 2009: 26).

Abraham Maslow, kendini gerçekleştiren insana ilişkin onbeş özellik saymıştır (Onaran, 1981:18-19). Bunlar:

- Gerçeği daha iyi anlayıp gerçekle daha rahat ilişki kurabilme.
- Hem kendini hem başkalarını olduğu gibi kabul etme.
- Kendiliğindenlik.
- Sorunlara yönelme.
- Çevreden uzak durma, yalnız kalma isteği.
- Özerklik, çevreden bağımsızlık.

- Yaşamın tadını çıkarmada sürekli tazelik.
- Gizemsel deney veya doruk deneyi. Maslow bu özelliği “sınırsız ufukların açılması, aynı anda daha önce hiç olmamışçasına hem daha güçlü hem de güçsüz.. zamanla evrende yerini yitirme, son olarak da çok önemli, değerli bir şeyin olduğu inancı” gibi sözlerle anlatmaktadır.
- Toplumsal ilgi. Diğer bir deyişle insanlığa empati, insanlıkla özdeşlik.
- Kişilerarası derin ilişkiler.
- Demokratik bir kişilik yapısı.
- Araçlarla amaçları ayırma yeteneği.
- Şakadan anlama.
- Yaratıcılık.
- Kültüre girmeye karşı direnirler. Kendini gerçekleştiren insanlar ortak bir çevrede, ortak bir ekin içinde birlikte yaşarlar ama bu ortaklıktan uzak dururlar.

Maslow’un teorisi değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Bireyler fizyolojik gereksinimlerini karşılamak üzere bir işe gereksinim duyarlar,
- Herhangi bir nedenle işsiz kaldıkları veya haksızlığa uğradıkları durumlarda ortaya çıkabilecek güvenlik gereksinimleri için önceden sigorta, sendika, birikim vb. önlemler alırlar,
- Birer sosyal varlık olan insanlar ait olma gereksinimlerini karşılamak için iş grupları içinde çalışır ve kulüp, sendika ve dernek gibi etkinliklere dâhil olurlar,
- Saygınlık gereksinimlerini karşılamak için diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazanmaya ve toplum içerisinde yer edinmeye çabalarlar,
- Kendilerini gerçekleştirme gereksinimi içinse çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleri olarak yorumlanabilmektedir (Eren, 1993: 28-29).

Maslow, yaptığı gereksinim sıralamasında bir örgütte işgörenlerin nasıl güdüleneceğini de açıklamayı amaçlamıştır. Buna göre bir işgöreni güdülemenin yolu onun gereksinimlerindeki önceliklere dikkat etmektir (Kara, 2009 : 17).

2.1.4.1.2. Çift Faktör Teorisi

İki etmenli doyum teorisi olarak da bilinen çift faktör teorisini Frederick Herzberg, Maslow'un modelini geliştirerek ortaya koymuştur. Çift faktör teorisi de diğer kapsam teorileri gibi örgütsel güdülenme açısından açıklayıcı bir özellik taşımaktadır. Çift faktör teorisi Herzberg ve arkadaşları tarafından bir araştırma sonucu geliştirilmiştir. İş ve çalışma ile ilgili olgu ve koşulların hangilerinin güdüleyici olduğuna veya hangilerinin tersi bir etkide bulunduğu dair saptamalarda bulunmayı amaçlayan bu araştırmada sonuçlar bireylere tutum ve tepkilerinin sorulması yoluyla elde edilmiştir (Kaynak, 1990: 126).

Bu araştırmada Frederick Herzberg ve arkadaşları, araştırmayla ilgili olarak 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde çalışmış, araştırma sürecinde bu kişilerle çeşitli görüşmeler yapmışlardır. Muhasebeci ve mühendislerden oluşan görüşmecilere işlerinde özellikle hoşlanıp hoşlanmadıkları anları düşünmelerini ve bu duygulara neden olan koşulları anlatmalarını istemişlerdir (Eren, 1993: 29).

Araştırma sonucunda Frederick Herzberg işgörenlerin iş yerlerindeki güdülenme sürecinde belirleyici etkenlerin birinci olarak güdülenme etkenleri ve ikinci olarak da hijyen etkenleri olmak üzere iki altsınıfta toplanabileceğini görmüştür (Eren, 1993: 29).

Bu altsınıflar ve barındırdıkları tutumlar (Erdem, 1997: 74):

a) Güdüleyici Etkenler:

- Sorumluluk
- Tanınma
- Başarı ve ilerleme
- İlgi
- İşin kendisi

b) Koruyucu (Hijyen) Etkenler:

- Örgütün yönetimi ve politikası
- Çalışma Koşulları
- Bireysel yaşam

- Denetim tarzı
- Ücret
- Üstlerle ilişkiler
- İş arkadaşlarıyla ilişkiler.

Frederick Herzberg'e göre güdüleyici etkenler bireyin işle ilgili olumlu tutumunu etkilemektedir. İşin içeriğiyle ilgili ve işe yönelik olan bu etkenler güdüleyici veya doyum sağlayıcı etmenler olarak da görülebilmektedir. İş ile ilgili olumsuz tutumu destekleyen etkenler ise koruyucu etkenler olarak belirtilmektedir. Bu etkenler işin niteliğinden çok iş çevresi veya işteki konumla ilgilidir. Teoriye göre çalışma yaşamında güdüleyici etmenlerin beslenmesi işgörenlerde iş doyumunu sağlarken hijyen etmenlerinin beslenmesi iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır

Herzberg ile Maslow'un teorileri karşılaştırıldığında şu sonuca varılabilmektedir: Frederick Herzberg'in iki etmenli iş doyum teorisi Maslow'un insani gereksinimler sıralamasıyla karşılaştırılırsa en altta yer alan ve doyurulması insanı acı çekmekten kurtaran temel gereksinimleri hijyen etmenleri; sıralamanın tepesinde yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini ise, güdüleyen etmenleri besler. Bilindiği gibi, acının azaltılması doyum sağlamaz, yalnızca doyumsuz olmayı önler; işe içsel olan güdüleyen etmenler ise, acının azaltılmasına değil, insanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunur (Piyal ve Diğ, 2003: 47,48).

2.1.4.1.3. Başarma Gereksinimi Teorisi

David McClelland'a göre güdülenme, bir organizasyonun başarı veya başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. İşin özelliğinin kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olmasına paralel olarak; bireylerde başarı arzusu önemli oranda güdüleyicidir. Ancak, işin niteliği kişisel çabalar arasındaki farkları görmezden geliyor ve yaratıcılığı fark etmiyorsa bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı sergileyeceklerdir (Bingöl, 1990: 193). Başarma gereksinimi teorisine dayanılarak, yapabileceğinin altında bir başarı gösterip bununla yetinen grupların daha fazla başarı gösterebilmeleri noktasında güdülenebileceği düşünülmektedir (Aydın, 1993: 85).

David Mc Celland'a göre güdülenmeyle ilgili olarak işte doyum sağlanması, işgörenlerin beklentileri ile bu beklentilerin işinde karşılanma derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir sonucudur (Balcı, 1983: 577).

Organizasyonel anlamda etki eden etkenleri gereksinimler düzeyinde açıklayan David Mc Celland, ait olma, güçlü olma ve başarı olmak üzere üç tür gereksinimden bahsetmektedir. Güçlü olma gereksinimi, başkalarını yönetme, onların üstünde olma ve gözetim isteklerini kapsamaktadır. Gereksinimi taşıyan insanların öncelikli özelliği liderlik vasfıdır. Diğer yandan güçlü olma gereksinimi duyan insanlar otorite sistemi ve örgütlerin, insanların üstünde bir önem taşıdığına inanmaktadır. Ait olma gereksiniminde ise sosyal güdüler, özellikle de grup dinamiği oldukça önemlidir. Bu gereksinime sahip bireylerde liderlik yerine lideri izlemeyi tercih etmektedirler ve çoğunlukla bir grupta uyumla çalışmayı öncelerler. Başarı gereksinimi ise diğerlerine göre oldukça bireysel bir etkinliği içermektedir. Başarı gereksinimi duyan bireylerde, kişisel sorumluluklar önem kazanmaktadır. Bu gereksinimin yüksek düzeyde olduğu insanlar yeteneklerine güvenmekte ve zor işleri kendi başlarına çözmek istemektedirler (Tevrüz ve Diğ., 1999: 76).

Başarma gereksinimi teorisine göre güdülerin her biri farklı tip bir tatmin duygusu doğurmaktadır. Başarma ihtiyacı teorisi, bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarmasının diğer güdülere göre belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmedeki başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlı olduğunu belirtmektedir (İldız, 2009: 29).

2.1.4.1.4. ERG Yaklaşımı

ERG yaklaşımı gereksinimler hiyerarşisinin basitleştirildiği bir güdülenme yaklaşımıdır. Bu teoriye göre insanların temel ihtiyacı Varolma (Existence), İlişki (Relatedness) ve Gelişme (Growth) olmak üzere üç tanedir. ERG yaklaşımına göre de Abraham Maslow'un teorisinde olduğu gibi; bir düzeydeki gereksinimin karşılanması durumunda bir üst düzeydeki gereksinimin ortaya çıkacağı savunulmaktadır. Ancak Clayton Alderfer'in teorisinde gereksinimler karşılanmadığında bir alt düzeydeki gereksinim ortaya çıkmaktadır. 'Hayal kırıklığı-çekilme' olarak adlandırılan bu durumun nedeni bireyin daha somut amaçlara yönelme eğilimiyle ortaya çıkmaktadır (Onaran, 1981: 39; Önen ve Tüzün, 2005: 40).

Clayton Alderfer'in teorisinde yer alan gereksinimler şöyle açıklanabilir (Onaran, 1981: 39) :

Varlık: Açlık, susuzluk, fiziksel güvenlik vb fizyolojik gereksinimler bu sınıfta toplanır. Burada amaç insanın varlık anlamındaki temelini sağlamaktır. İş yaşamında bu gereksinimlerin giderilmesi de örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

İlişki: İnsanın kendisi için önemli olan başka insanlarla ilişki kurma isteğini içerir. Doyuma ulaşmak için insanlar başka insanlarla paylaşım yaşarlar.

Gelişme: Kişinin kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmaya, yeteneklerini kullanmaya, yeni yetenekler geliştirmeye yönelik istekleri bu altsınıfta yer alır.

Teoriyi ortaya koyan Clayton Alderfer'e göre doyum ve istek kavramları öznel durumlardır ve bireylerin kendilerine aittir: doyum, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiklerinin bireyde yarattığı içsel bir durumdur. İstekler ise, doyum gibi mutlaka dışsal bir durumla ilgili olmaları gerekmediğinden daha öznelirler.

ERG yaklaşımında gereksinimler sürekli ve dönemsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Dönemsel olan gereksinimler durumdan duruma değişip doyurulur ve bu şekilde ortadan kalkarken; sürekli gereksinimlerin bireylerde yerleşmesi söz konusudur (Onaran, 1981: 39).

2.1.4.2. Süreç Teorileri

Bireylerin dışında bulunan ve dışsal etkenler olarak anılan etkenleri odağa alan teoriler kişilerin davranışlarının dışsal etkenlerce denetlendiğine inanır. Örgütsel anlamda bu teoriler, işgörenlerin nasıl güdüleneceği sorusu üzerine yoğunlaşır. Kişilerin içindekilere eğilmek, onların içindekileri anlamaya çalışmaktansa onların çevresinde olan ve davranışlarını etkileyen etkenleri anlamaya çalışır (Koçel, 2001: 510).

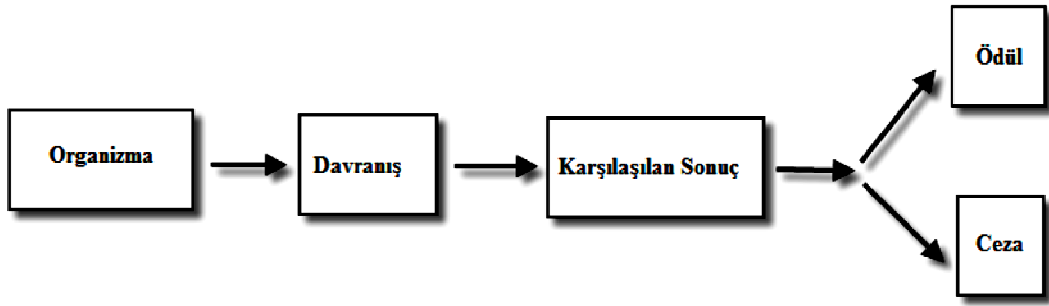
Süreç teorileri; davranış koşullandırma yaklaşımı, beklentiler teorisi, eşitlik teorisi ve amaç teorisi olmak üzere sıralanmaktadır.

2.1.4.2.1. Davranış Koşullandırma Yaklaşımı

Sonuçsal Koşullandırma Teorisi olarak da bilinen davranış koşullandırma yaklaşımının temelinde davranışı etkileyen dış etmenler bulunmaktadır. Buna göre davranış, sonuçlarının bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar ise ödül ve cezadır. Bu noktada insanlar ödüllendirme olasılığının arttığı ve cezalandırma olasılığının azaldığı tarzda davranış gösterme eğilimindedir (Tınaz, 2000: 33).

Davranış koşulları yaklaşımını şu şekilde açıklamak olanaklıdır: Davranış koşulları yaklaşımı davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığı yaklaşımdır. Sonuçsal koşullandırmanın dayandığı temel düşünce, kişilerin yaptığı davranışlar sonucunda karşılaştıkları sonuç nedeniyle kişilerin aynı davranışı gösterip göstermeyeceğidir. Yapılan davranışın sonucunda kişi tatmin edici bir sonuçla karşılaşılıyorsa o kişi aynı davranışı tekrar gösterecek, eğer karşılaşılan sonuç hoşlanılmayan özellikte olursa büyük bir olasılıkla kişi o davranışı bir daha tekrarlamayacaktır. Örneğin geç gelen bir işgörenin bu davranışı tekrarlaması büyük ölçüde bu davranış karşısında alacağı sonuçla ilgilidir (İldız, 2009: 30).

Şekil 2.3: Davranış Koşullandırma Teorisi



Kaynak: İldız, 2009: 31

Davranış koşullandırmanın, bir güdülenme aracı olarak kullanılacağı örgütlerde dikkat edilmesi gereken kimi konular bulunmaktadır. (http://www2.aku.t/hozu_tku/sayfalar/motivasyon.ppt) Bunlar:

- Örgüt açısından istenilen ve istenilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar işgörenlere duyurulmalıdır.
- Her olanakta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

2.1.4.2.2. Beklentiler Teorisi

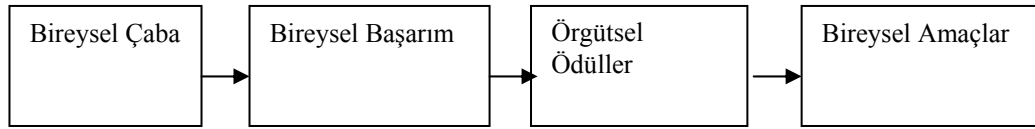
Güdülenmeyi sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışan Beklentiler Teorisi temelinde bireyin davranışının kendisine ödül veya istediği herhangi bir sonuç olarak döneceğinden güdülenmeyi sağlayacağı varsayımı bulunmaktadır. Davranışı sonucu herhangi bir ödül ile karşılaşmayan birey, Beklentiler Teorisi'ne göre o davranışı göstermek yönünde güdülenemeyecektir (Keser, 2006: 37).

Victor H. Vroom, iki veya daha fazla amaca karşı duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi göstermek için “valance” terimini kullanmaktadır. Buna göre bir amaç elde edilmek isteniyorsa bu amacın valance'ı (+), bunun tersi ise (-) olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik söz konusu ise de valance sıfırdır. Bu değerler amacın beklenen değeridir, gerçek değeri olmamaktadır. Vroom, valance ile değeri birbirinden ayırmaktadır. Valance, bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavramdır ve amacın beklenen değeri ile elde değer her zaman aynı olmayabilmektedir. Öte yandan Vroom'da güdü kavramı da oldukça geniş bir anlam içermektedir. Güdü tek bir amacı değil bir amaç destesini içine alan bir terimdir ve (+) değerdeki bir güdü valance'ları (+) olan amaçları da içine alır. Buna karşılık (-) değerdeki bir güdü de valance'ları (-) olan amaçları kapsamaktadır. Bu ise kaçınma güdüsüdür ve insanların amaçlarından uzaklaşmaya başlamasını anlatır. Victor Vroom beklentiyi, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır. Geçicilik bu inançların sürmeyeceği, değişebileceğini göstermektedir ve eylem-sonuç ilişkisini içermektedir. Beklenti sıfırdan +1'e kadar çeşitli değerler alırken sıfır noktasında bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yoktur +1 durumunda ise bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı kesindir. Kişinin bir eylemde bulunma gücü diğer bir deyişle güdülenmesi valance'larla beklentilerinin çarpımı ile elde edilmektedir. Aradaki eylemin çarpım olması ise hem valance'ların hem de beklentinin belli oranda var olmasını gerektirmektedir (Onaran, 1981: 73).

Beklentiyi belli bir eylem sonucunda yine belli bir sonucun elde edilme olasılığına duyulan anlık inanç olarak gören teori Victor H. Vroom ile birlikte anılmasına karşın, teori önemli ölçüde, insanı inanç ve beklentilere sahip bir varlık olarak ele alan psikologlar tarafından geliştirilmiştir. (Çetinkanat, 2000: 25).

Bireylerin değerleri ve beklentileri arasında paralellikler bulunmaktadır. İşgörenlerin yüksek düzeyde beklenti taşıması, beklentisini yönelttiği şeye büyük ölçüde değer vermesinden kaynaklanmaktadır. Kapsam teorilerinde öne sürülen gereksinimler işgörenleri eyleme geçirmektedir. Ancak bireylerin duygusal tepkilerini ve seçimlerini, değerleri kararlaştırmaktadır. İnsanlar aynı temel gereksinimlere sahipken değerleri noktasında farklılaşmaktadırlar (Balcı, 1983: 577).

Şekil 2.4: Beklentiler Teorisi Süreci



Kaynak: Ildız, 2009: 31

2.1.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, bireylerin çabalarını ve bu çabalarına karşılık elde ettikleri ödüllerle kendilerini aynı pozisyonda, aynı çabayı gösteren kişilerle kıyasladıklarını varsaymaktadır. Teoriye göre “işgörenin işe getirdiği girdilerle elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, karşılaştırdığı benzer işlerdeki kişilerin çıktı girdi oranlarına eşitse denklik var demektir” (Ildız, 2009: 32).

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireylerin güdülenmesi onun çalıştığı ortam ile ilgili eşitlik veya eşitsizlik algılarına dayanmaktadır. Bu değerlendirme bireyin örgüte sağladığı katkı karşısında edindiği ücret, statü vb. çıktıların karşılaştırılması ve bireyin kendisini pozisyonuna eş olarak gördüğü diğer bireyler ile karşılaştırması olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilmektedir (Çetinkanat, 2000: 27). Karşılaştırmanın gerçekleştiği sınıfları “diğerleri”, “sistem” ve “kişinin kendisi” olarak gruplamak olanaklıdır. Teoriye göre kişi kendini aynı örgütteki benzer işleri yapan kişiler veya arkadaşları vb ile karşılaştırabilir. Bu, kişinin diğerleri ile karşılaştırma yapması anlamına gelmektedir. İkinci olarak kişi örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini vb. yani sistemin yönetimini göz önüne alır.

Üçüncüsünde ise kişinin kendi girdi-çıktı oranlarını karşılaştırması söz konusudur. Bu grupta kişinin önceki işleri veya aile bağlantıları gibi ölçütler de bulunmaktadır (www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm).

Bireyin gerçekleştirdiği karşılaştırma sonucunda algıladığı fark aleyhine ise güdülenmesi düşerken, lehine geliştiğini gözlemlediği durumlarda ciddi bir güdülenme söz konusudur. Teoriye göre organizasyonda kişilerin kıyasta bulunduğu alt sınıflarda herhangi bir eşitsizlik yoksa bireyin güdülenmesi üzerinde olumsuz bir etki olmayacaktır (Luthans, 1992:199). Bireylerde karşılaşılabilecek davranışlar ise şu şekildedir (Aydın, 1993: 98):

- Girdiyi ve üretimi değiştirme
- Çıktıyı değiştirme, daha fazla ücret ve başka ödüllere yönelme
- Girdi ve çıktıları çarpıtma ve algılanan çarpıklığı azaltma
- İşi yavaşlatma, işten ayrılma veya başka işlere yönelme
- Grup içi etkileşimlerde, olumsuz etkilerde bulunacak eylemlerde bulunma
- Karşılaştırmada bulunduğu ölçütleri değiştirme (Aydın, 1993: 98).

2.1.4.2.4. Amaç Teorisi

Bireysel amaçlar ve işte sağlanan başarı Edwin Locke tarafından ortaya atılan amaçlar teorisinde, güdülenmeyi etkileyen önemli iki etmen olarak öne çıkmaktadır. Bireylerin amaçlarının davranışlarını biçimlendirdiğinden hareketle geliştirilen teoriye göre amaçlar işte başarı için güdüleyici bir unsurdur. Güdülenme konusunda bir diğer etkileyici ise örgüt tarafından verilen özendiricilerdir. Bunlar işgörenlerin amaçlarını etkileyerek onları işte sağlayacakları başarı noktasında etkileme gücüne sahiptir (Onaran, 1981: 138):

Tablo 2.1. Amaç Teorisi Akış Tablosu

Akış Sırası	Etki Eden Faktörler
Birinci Faktör	Çevresel Olaylar
İkinci Faktör	Algılama Değerlendirme
Üçüncü Faktör	Amaç belirleme
Dördüncü Faktör	İş başarımı

Metin içerisinden tablo haline getirilmiştir.

İşgörenler algılamaları doğrultusunda çevresel etkenleri kendi varlıkları açısından yararlı olarak değerlendirirlerse olumlu bir duyguya, tehlikeli olarak görürlerse olumsuz duyguya yol açmaktadır: Nesnenin değerlendirilmesinin duyguyu üretmesi bilinç dışı ve özdevinimsel (otomatik) dir. İşgören bu duygulara bir tepki olarak bazı seçenek eylem veya davranışlar (bazı iş davranışları ve savunma davranışları) seçecektir. Bu seçimde, onun değerleri, inançları, düşünme yöntemleri, ortamın sağladığı olanaklar, nesnenin işgörence algılanması gibi etkenler rol oynayacaktır (Balcı, 1983: 582).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN GÜDÜLENME
ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Güdülenme

Halkla ilişkiler çalışmalarının yöneldiği kanalları örgüt dışı ve örgüt içi olmak üzere ikiye ayırmak olanaklıdır. Örgüt dışına yönelen halkla ilişkiler çalışmaları müşterilerine veya kamuoyuna yönelik imaj oluşturma ve güven kazanma, örgüt veya örgütlerin işlevleri ve amaçları hakkında bilgi verme, halka açık olma, kamuoyunun beklentisinin örgütün amacı ile bütünleştirilmesi ve sosyal ve politik çalışmalar olarak özetlenebilmektedir (Koro, 2005: 14-15).

Örgüt dışına yönelen halkla ilişkilerde var olan müşteri veya kamuoyu olgusu; örgüt içine yönelen halkla ilişkilerde işgörenler olarak kabul edilmekte ve karşılıklı bir etkileşim söz konusu olmaktadır (Koro, 2005: 16). Örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarının büyük bir bölümü, örgüt içindeki toplam kalite çalışmalarına, insan kaynakları yönetimine, kariyer planlamaya, örgütsel iletişim ve güdülenmeye doğru yönelmektedir (Kamiloğlu, 2004: 19).

3.1.1. Örgüt içi Halkla İlişkiler

Örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları, örgüt işgörenlerinin anlayış, güven ve desteğini kazanmak için örgüt tarafından yapılan çalışmalar olarak açıklanabilir (MEGEP, 2007a: 3). Bu çalışmalar önemli lde işgörenlerinin güdülenmesini yüksek tutmaya odaklanmıştır. Diğer bir deyişle, bir örgütte işgören güdülenmesinin yüksek olması örgütün başarısı ile yakından ilişkilidir (Ada, 2001 :23).

Örgüt içinde halkla ilişkilerin insan ilişkileri çalışmalarıyla, örgütün yönetim işlevindeki faaliyetler paralellik sunmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri, kısa veya uzun süreli amaçlara dönük stratejik planlama açısından bir örgütte oldukça önemlidir (Kamiloğlu, 2004: 19).

İşgörenlere yönelik halkla ilişkilerde örgüt içi iletişimin sağlanması öncelikli hedeftir. İşgörenleri, rgt çalışmalarından, hedeflerinden ve varsa sorunlarından bilgilendirmek; takım ruhunu oluşturmak, örgüt bilincini yerleştirmek için işgören örgüt içi halkla ilişkiler birimi bu yönde örgüte özgü yayınlar çıkarır, işgörenlerinin kaynaşmasını sağlamak amacıyla işgören geceleri ve piknikler gibi organizasyonlar yapar, uyum programları hazırlayarak başarılı elemanlarını seçer ve dllandirir. Bu noktada örgütlerin kendi işgörenlerine ulaşması ve rgt öncelikle işgörenlerine tanıtması çok önemlidir. Günümüzde ağdaş örgütler işgörenlerle iletişimi bir yönetim

işlevi olarak ele almakta ve örgüt içi iletişim strateji ve politikaları konusunda yoğun çaba göstermektedirler (MEGEP, 2007a: 3).

Şekil 3.1 : Örgüt İçi Halkla İlişkiler



Kaynak: White ve Dozier, 2005: 107

Şekil 3.1’den anlaşılacağı üzere, örgüt içi halkla ilişkiler bir örgütte işgörenlerle yönetim arasındaki bilgi akışını sağlamaktadır. Bilgiler yönetimden örgüt içi halkla ilişkilere çift yönlü olarak akarken; benzer bir biçimde örgüt içi halkla ilişkiler ile işgörenler arasında da iki yönlü bir iletişim gerçekleşmektedir. Yönetim, karar almak için bilgiye gereksinim duyar ve bu bilgi çoğunlukla işgörenlerle yönetim arasında köprü vazifesi gören örgüt içi halkla ilişkiler tarafından sağlanır. Diğer bir deyişle, örgüt içi halkla ilişkiler yöneticiler ile işgörenler arasında bilgi akışını sağlarken, yönetimin karar alma sürecinde etkileyici bir role sahiptir (White ve Dozier, 2005: 107).

Örgüt içine yönelik halkla ilişkiler örgüt dışına yönelen halkla ilişkiler kadar önemlidir. Bu nedenle halkla ilişkilerin iki boyutu da bir bütün olarak düşünülmeli ve çalışmalar aynı özenle sürdürülmelidir. Bununla birlikte örgüt içine yönelen halkla ilişkiler sadece üst düzey yöneticilerin görevi olarak görülmemeli; tüm işgörenler tarafından benimsenmelidir. Bu nedenle örgüt içi halkla ilişkilerde takım çalışması oldukça önemlidir (Gökçe, 1993: 107).

3.1.1.1. Örgüt İçi Halkla İlişkilerin Önemi

Örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetleri günümüze çeşitli aşamalardan geçerek gelmiştir. Uzun yıllar boyunca işgörenlerin sürekliliğini sağlamak amacıyla çalışmalar yürüten örgüt içi halkla ilişkiler, 1950’li yıllarda işgörenleri bilgilendirmeye yönelik çalışmalar yapmaya başlamış; 1960’lı yıllarda ise örgütün amaç ve hedeflerini işgörenlerine iyi kavratmak ve onları inandırmak üzerine yoğunlaşmıştır. Bugün ise örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları önemli oranda işgörenlerinin güdülenmesini

sağlamaya ve üst düzeye çekmeye odaklanmıştır (Ada, 2001: 23). Diğer yandan örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları bir görev veya sorumluluktan ziyade örgüte istenilen hedeflere ulaşma şansını tanıyan faaliyetler bütünüdür (Gökçe, 1993: 107).

Bir örgüt eğer amaçlarına ulaşmak istiyorsa işgörenlerine bu amaçlarının neler olduğunu ve bunlara nasıl ulaşacağını açık ve net olarak anlatmak ve bu konuda onların görüş ve düşüncelerini değerlendirmek durumundadır. Bununla birlikte işgörenlerini ikna ederek onların istekle çalışmalarını sağlamak, onların her türlü bilgi ihtiyacını karşılamak ve alınan kararlara katılımını sağlamak da örgütün söz konusu amaçlarına ulaşabilmesi için atması gereken öncelikli adımlardandır. Bir işgörenin kendisini iş gördüğü örgütün bir parçası gibi hissetmesi, görüş ve önerilerinin değerli bulunduğu inanması örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttıracaktır. Bu nedenle örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları oldukça önemlidir (MEGEP, 2007a: 5). Diğer bir deyişle, örgüt içi halkla ilişkiler, örgütte işgörenlerle güvene, karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirerek örgütte verimliliği artırmayı amaçlarken, örgütte insana önem vermeyi, onu vazgeçilmez bir unsur olarak saymayı ilke edinmiş bir yaklaşımı anlatır (Kazancı, 1980: 133).

Örgüt içi halkla ilişkiler çalışmaları diğer yandan örgüt içi iletişimin sürekliliğini sağlaması ve bilgi akışlarını düzenlemesi açısından örgütlerde yaşamsal bir yer tutmaktadır. Yöneticilerle işgörenler arasında bir aracı olarak faaliyet gösteren bu birim, bilgi akışlarını düzenleyerek örgütün verimliliğini artırmada önemli bir rol üstlenir (Hara, 2008: 91).

Yöneticiler ile işgörenler arasında bir köprü vazifesi görerek, bilgi akışlarını sağlayan örgüt içi halkla ilişkiler, diğer yandan yönetim ile işgörenler arasında karşılıklı niyet ve anlayış oluşumunu sağlayarak ilişkileri düzenlemektedir. Günümüzde çağdaş örgütlerde işgören iletişimine yönelik taktik ve temel politikalar geliştirmek yaşamsal bir önem kazanmıştır. Bu taktiklerin oluşturulması örgütlerin halkla ilişkiler uzmanlarına düşen bir görevdir. taktik ve politikalar, örgütlerin yapısı, faaliyet alanları ve büyüklükleri, yönetim felsefeleri ve örgüt kültürü gibi etkenler örgütlerde örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını oldukça önemli kılmaktadır (Ada, 2001: 23).

3.1.1.2. Örgüt içi Halkla İlişkilerde Hedef Kitle

Halkla ilişkiler planlamasında hedef kitlenin tanımlanması en önemli aşamalardan biridir. Hedef kitlenin tanımlanmasını bu kadar önemli yapan etkenlerden biri örgüt kaynaklarının sınırlı olması ve kaynakların doğru hedefe yönlendirilerek verimliliğin sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2004: 103).

Örgüt içi halkla ilişkilerde hedef kitleyi işgörenler, ortaklar ve sendikalar oluşturmaktadır. işgörenler, örgütün dışarıdaki temsilini gerçekleştiren bireyler olarak, örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarının en önemli hedef kitlesini oluştururken; yöneticilerden, en alt basamakta işgören memur ve işçiye kadar tüm örgüt üyeleri işgören kapsamındadır. işgörenler ile ilgili örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarında, işgörelere örgütün önemli bir üyesi olduğunun ve yaptığı işin önemsendiğinin hissettirilmesi başlıca amaç olmalıdır. Diğer yandan örgüt ile ilgili alınan kararların örgüt dışındaki insanlardan önce örgüt içi işgörelere bildirilmesi gerekmektedir (Peltekoğlu, 2004:146).

3.1.1.3. Örgüt içi Halkla İlişkilerin Amaçları

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, işgörellerinin güdülenmesini sağlayarak verimli ve etkin bir gelişim sürdürebilmesi için örgüt içi halkla ilişkiler önemli çalışmalar yürütmektedir. Bununla birlikte örgüt içi halkla ilişkiler de kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu amaçların iyi tanınması ve tanımlanması oldukça önemlidir.

Örgüt içi halkla ilişkilerin amaçlarını şu şekilde sıralamak olanaklıdır: (Ada, 2001: 23-24; MEGEP, 2007a: 8).

- Örgüt içerisinde hiç bir şey saklanmadan dikey, yatay ve çapraz iletişim dolayısıyla bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesi,
- İşgörelere iş güvencesinin verilmesi ve bu konudaki kuşkuğun ortadan kaldırılması,
- Örgüt başarısıyla, işgörelerin başarılarının bütünleştirilmesi,
- “Biz” bilincinin geliştirilmesi,
- İşgörelerin örgütün bir parçası haline getirilmesi,

- Tüm işgörenlerin, örgütün geleceği konusunda iyimser olmasının sağlanması,
- Örgüt içerisinde yaratıcılığı özendiren bir iş ortamı yaratılması,
- Tüm işgörenlerin örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılması için iş tatmininin sağlanması,
- Yönetim ve işgörenler arasında karşılıklı bir güven ortamının yaratılması
- Örgütlerin ve işgörenlerin beklentilerinin bütünleştirilmesi
- Bütün işgörelere yönelik düzenli iletişim programlarının hazırlanması ve uygulanması
- Sürekli araştırmalarla iletişim programlarının etkinliğinin artırılması
- Yönetim ve işgörenler arasında düzenli toplantıların düzenlenmesi.

3.1.1.4. Örgüt İçi Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar

Bir örgütte hedeflere ulaşabilmek için işgörenler oldukça önemli roller oynamaktadır. İşgörenlerle gerekli bilgilerin paylaşılması ve güçlü bir iletişim kurulması örgütün başarısını önemli ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle örgüt içi halkla ilişkiler, örgüt işgörenlerinin aidiyet hisleri, insancıl ilişkileri ve örgüt hedeflerine ulaşma yönünde algılamalarının yönetilmesine yönelik halkla ilişkiler programları hazırlamaktadır (Demirci, 2008: 351). Bu programların yürütülmesi için örgüt içi halkla ilişkiler şu araçları kullanmaktadır:

3.1.1.4.1. İşgören İlişki Büroları

Örgüte yeni gelen işgörenin örgüte daha iyi uyum sağlaması ve işgörenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin düzenli ve sağlam temellere dayanmasını sağlamak için belirli çalışmaları üstlenmiş bürolardır. Kimi zaman işgöreni karşılama, kimi zaman işgörenle ilişkiler, kimi zamansa işgören danışma büroları gibi adlar alır.

3.1.1.4.2. Çeşitli Etkinlikler Düzenleme

Örgüt içi halkla ilişkiler birimleri, çeşitli toplantılar, tanışma çayları, kokteyller, yemekler, piknik ve gezi gibi etkinlikler düzenler ve işgörenlerin tanışmalarını ve kaynaşmalarını, aynı zamanda tüm işgörenler arasında olumlu ilişkilerin kurulmasını sağlar (MEGEP, 2007a: 17).

3.1.1.4.3. Örgüt Yayınları

İşgörenleri bilgilendirmeye yönelik yayınlar düzenlenir. Bunlar örgütün amaç, politika ve hedeflerinden İşgörenleri bilgilendirir ve onlara örgüt kültürünün aşılmasını sağlar. Aynı zamanda örgütün geleceği ve benzeri konularda da bilgi verir (Hara, 2008: 77). Örgüt içi iletişim kanalları arasında en sık kullanılan araçlardan biri bültenlerdir. Hem maliyetinin düşük olması hem de yayımlanmasının kolaylığı nedeniyle bültenler örgütler tarafından kullanılan önemli iletişim araçlarından birisidir (Çamdereli, 2000: 83).

3.1.1.4.4. Mektuplar

Örgüt dışı hedef kitleye yönelik kullanılan mektuplardır. Örgüt içi iletişimde de kullanılmaktadır ve üst yöneticiler tarafından önemli ve öncelikli konularda işgörenleri bilgilendirmek amacıyla hazırlanır.

3.1.1.4.5. Örgütsel Raporlar

Örgütün belli dönemlerini kapsayan çalışmaları, özet raporlar halinde işgörenlere sunan bu raporlar belirli zaman aralıkları ile yayınlanır (Hara, 2008: 77).

3.1.1.4.6. İlan Panoları

Oldukça etkili bir yöntem olan ilan panoları çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Az masraflı ve hızlı bir iletişim aracı olan bu panolar iletilmek istenen mesajı çok hızlı bir şekilde yayabilme gücüne sahiptir (MEGEP, 2007a: 18).

3.1.1.4.7. Sergiler

Örgütün mal ve hizmetlerinin veya belli konulardaki düşüncelerinin etkili, akılda kalıcı teknikler kullanılarak tanıtılması amacıyla yapılan düzenlemelerdir. Belli bir yerde resim, grafik, şema ve yazılar gösterilerek bilgi verme biçiminde yapılan sergilemeler gereksinim duyulan her konuda yapılabilmektedir (MEGEP, 2007a: 19).

3.1.1.4.8. Görsel ve İşitsel Araçlar

Örgüt içi iletişimde görsel ve işitsel iletişim tekniklerinin kullanılmasıdır. Uyum programlarında ve çeşitli toplantılarda gösterilen slayt, videokaset ve cd gibi araçları kapsamaktadır (MEGEP, 2007a: 20). Görsel ve işitsel araçlar zaman kaybını önleme özelliği ve hız kazandıran araçlar olmaları nedeniyle günümüzde önem

kazanmaktadır. Ancak görsel ve işitsel araçlarda mesaj içeriğinin hedef kitleye göre düzenlenmesi oldukça önemlidir. (Peltekoğlu, 2004: 347).

3.1.1.4.9. Toplantılar

İşgörenler ile yöneticilerin bir araya geldiği toplantılarda örgüte hizmet veren herkesin bir arada görüş alış verişi yapması sağlanır. Yüzyüze iletişimin bir türü olarak çeşitli mekanlarda yapılan bu toplantılar halkla ilişkiler görevlileri tarafından organize edilmektedir (MEGEP, 2007a: 21).

3.1.1.4.10. Üst Düzey Yöneticilerin Bölümleri Ziyaretleri

Zaman zaman üst düzey yöneticilerin birimleri programsız bir biçimde ziyaret etmeler, bu şekilde işgörenlerle yüz yüze görüşmeler yapmaları ve örgüte ilişkin bilgileri birinci ağızdan vermeleri oldukça verimli bir yöntemdir (MEGEP, 2007a: 22).

3.1.1.4.11. İşgörenlerin Ailelerine Yönelmek

İşgörenlerin aileleri de iletişim sürecinin içinde yer alan önemli bir gruptur. işgören ailelerine yönelen kimi etkinlikler işgörenler üzerinde olumlu etkiler doğurmaktadır. işgörenlerin ve ailelerinin özel günleri ile işgörenlerin aileleri ile katılabilecekleri gezi veya piknik gibi organizasyon bu konuda örnek olarak gösterilebilmektedir.

3.1.1.4.12. Dilek Kutuları

İşgörenlerin kolay ulaşabilecekleri yerlere yerleştirilen kutulardır. İşgörenlerin olumlu veya olumsuz görüşlerini yönetime iletmeleri için kullanılan dilek kutuları örgütlerde önemli amaçlara hizmet etmektedir.

3.1.1.4.13. Eğitsel Etkinlikler

Örgütler zaman zaman işgörenleri için hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlemektedir. Bu etkinlikler işgörenlerin eksikliklerini tamamlamaları ve yeni uygulamalar konusunda kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır (MEGEP, 2007a: 23).

3.1.2. Örgüt İçi Halkla İlişkilerde Güdülenme Çalışmaları

Güdülleme bir örgütte insan davranışlarına yönelik etkisi oldukça güçlü bir olgudur. Bu nedenle örgütsel davranışa yönelik araştırmalarda da sıkça yer almaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar önemli ölçüde, örgütlerde işgörenlerin başarımına,

örgüte sağladığı katkı ve verimliliğe veya etkinliğe; dolaylı olarak da işgörenlerin örgüte yönelik düşüncelerine yönelmektedir.

Bir örgütte işgörenlerle örgüt arasında birbirini biçimlendiren karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin en yoğun gözlemlenebildiği alt sınıf örgütün başarımları ve verimlilik beklentisiyle işgörenlerin buna sağladığı katkıda gözlemlenebilir. Bu durum, örgüt ve işgörenlerin karşılıklı beklentileri biçimlendirdiği gibi, örgüt içinde halkla ilişkiler çalışmalarının da temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Gerçekten bir örgütün başarıya ulaşabilmesi, varlığını sürdürülebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi için örgüt içinde güdülenmeyi gerçekleştirmesi işgörenlerin istenilen yönde harekete geçirilmesi açısından oldukça önemlidir (Güz, 1992: 77).

Bir işi yapan bireyin veya grubun o işle ilgili olarak amaçlanan hedef bağlamında nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin sayısal ve sözel olarak anlatımı başarımları olarak anılır. Bireylerin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenlerse şu şekilde sıralanabilir: yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlere ilişkin geri besleme, başarımın ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi. Verimlilikse, bir üretim veya hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucu, çıktı) kullanılan fiziksel girdiye (üretim etkenleri, girdi) oranı şeklinde tanımlanır. Çalışma yaşamında, örgüt beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa işgören güdülenmesi gerçekleşir. İşgörenin güdülenmesi ise, onun başarımını yükselterek örgütün verimliliğini artırmasına katkı sağlayıcı bir etkidir (Örücü ve Kambur, 2008: 88).

Diğer yandan bir organizasyonda işgörenler ile örgüt arasında başarımları ve verimlilik ilişkileri çerçevesi gözardı edilmeksizin, karşılıklı beklentiler söz konusudur. İşgörenler farklı yapılarda ve kişiliklerde olduklarından her işgörenin örgütten beklentileri de farklı biçimdedir. Genel olarak bu beklentiler adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, ilerleme olanağı, tanınma ve sayılma, yeteneklerini kullanabilme, başarımını gösterebilme şeklinde sıralanabilir (İncir, 1986: 7).

a) Adil ve yeterli ücret: İşgörenin bir iş yerinden öncelikli beklentisi adil bir biçimde dağıtılan ve kendisi için yeterli olacak ücrettir. Bir örgütte adil bir biçimde düzenlenmiş ücret ve başarımları dayalı takdir sistemi işgörenlerin güdülenmesinde

önemli bir etkidir. İşgörenler gösterdikleri başarıma bağlı olarak takdir edilmek ve alacakları ücreti yükseltmek istemektedirler (Ölçer, 2005: 12).

b) İş güvenliği: İşgörenlerin iş gördükleri örgütten beklentilerinden biri de iş güvenliklerinin sağlanmasıdır. İş sağlığı ve iş güvenliği gerekliliği tüm dünyada tartışılan bir konudur. Birçok ülkede iş güvenliğine yönelik sistemli çalışmalar yürütülmektedir. İş güvenliği istenen örgütsel sonuçlara ulaşılabilmesi açısından oldukça önemlidir (http://www.tosb.com.tr/content/img/duyurular/Is_Sagligi_ve_Is_Guvenligi1.pdf). İş güvenliği aynı zamanda işgörenlerin güvenliklerine yönelik bir kaygı taşımaksızın işleri yönünde güdülenmesini sağlaması açısından önemlidir. İş güvenliğinin bir diğer boyutu ekonomik güvenliktir. Emeklilik, sigorta gibi işgörenlerin gelirinde süreklilik gösteren olguların örgüt tarafından sağlanması işgörenlerin güdülenmesindeki bir diğer etkidir (Eren, 2007: 493).

c) İyi çalışma koşulları : Bir işgörenin çalıştığı örgütten beklentileri arasında iyi çalışma koşullarına sahip olmak yer almaktadır. Yapılan araştırmalar iş yeri özelliklerinin işgörenlerin güdülenmesinde ön sıralarda yer alan bir etken olduğunu göstermektedir. Çalışma koşullarının iyi olması işin daha zevkli ve isteyerek yapılmasını sağlamaktadır. Örgütler, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirileceği konusunda işgörenlerinin istek ve beklentilerine başvurmalı; ancak bu beklentilerin ne tür bir gereksinimi karşıladığına da dikkat etmelidirler .

ç) Tanınma ve sayılma: İnsanlar için çalıştıkları iş bir saygınlık göstergesidir. Bireyler aynı zamanda işgören olarak da örgütte yaptığı işten dolayı saygı beklemektedir. İşgörenlerin yaptıkları işlerin değer bulması, İşgörenlere yaptıkları işin o örgüt için ne kadar önemli olduğu fikrinin aşılması ve onlara saygı duyulması işgörenlerin güdülenmesinin sağlanabilmesi için bir örgütte atılması gereken öncelikli adımlardandır.

d) Yeteneklerini kullanabilme: İşgörenler kendi yeteneklerini kullanabilecekleri işlerde çalışmak istemektedirler. Yapılan araştırmalara göre bireyin yetenekleriyle örgütün ondan beklentileri arasında uyum olmalıdır. Güdülenmeyi etkileyen bir etken olarak işgörenin yaptığı işte yeteneklerini kullanabilmesi ve dolayısıyla işini severek yapması önemlidir.

e) Başarısını gösterebilme: İşgörenler, çalıştıkları örgütte başarılarının değerlendirileceğine inanmak isterler. Bu nedenle işlerindeki başarılarını gösterebilecekleri ortamlara ve araçlara gereksinim duyarlar. Başarım ölçümüne dayalı sistemler işgörenlerin başarılarını göstermelerine yardımcı olduğu için hem işgören başarısının artmasına hem de işgörenlerin güdülenmesine katkı sağlamaktadır (Ölçer, 2005: 15).

f) İlerleme olanağı: İşgörenler yaptıkları işte ilerlemek, bu konuda da örgütün geliştirdiği ölçütleri, yükselmek için ne yapmaları gerektiğini bilmek isterler. İşgörenler, iş yerlerinde ilerleme olanağına sahip olduklarını bildiklerinde işe bağlılıkları artar ve yükselme gereksinimleri tatmin edilmiş olur. Bu onların yaptıkları işe ve örgüte karşı güdülenmelerinde yardımcı olacaktır (Budak, Budak, 1995: 22).

Bununla birlikte örgütte işgörenlerinden örgütçe verilen rolleri bağımsız bir biçimde oynama, yapıcı düşünceler, işbirliği ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar, kendi kendini yetiştirme, örgüte bağlılık, güçlü bir çalışma güdüsü, işe süreklilik, uygun bir kişilik, güvenilir düşünce ve davranışlara sahip olma, kendini denetleyebilme yeteneği, güç durumların üstesinden gelebilme özelliği taşıma gibi beklentilerinde bulunmaktadır (İncir, 1986: 7).

Bir örgütte, işgörenlerin güdülenmesinin sağlanması onların gereksinimlerinin ortaya çıkarılması ve bu gereksinimlerin uygun bir biçimde sağlanmasıyla olabilir. Bu yönde güdülenme sayesinde bireyin çaba ve faaliyetleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir. Bunu başarabilmek, örgüte, bireyin gereksinimlerini tatmin ederek çalışma arzusunun artırılmasını kazandıracaktır. İşgörenlerin moral kazanması dolayısıyla güdülenmesinin sağlanmasında kendilerini örgüt için önemli bir unsur gibi hissetmeleri ve karar verme sürecine katılmaları önemlidir. Diğer yandan işgörenlerin başarıları takdir edilmeli ve işgörenlerin işlerinde ilerleme ve yükselme gibi olumlu gelişmelerle karşılaşmaları sağlanmalıdır (Tatar ve Ünler, 1992: 78).

İşgörenlerin amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlu olması oldukça önemlidir. Bu nedenle bir örgütte güdülemeye yönelik uygulamalar çoğunlukla organizasyonla işgörenlerin amaçlarını uyumlaştırmaya odaklanmaktadır. Bu şekilde işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmelerini gerçekleştirirken hem kendileri

hem de örgüt için yararlı olmalarını sağlamak örgütlerde yürütülen güdüleme çalışmalarının temel amacını oluşturmaktadır (Örücü ve Kambur, 2008: 86).

Örgütlerde işgörenlerin güdülenmesi konusunda yürütülecek faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, 1995: 207):

a) İşgörenlerin temel ekonomik gereksinimlerinin karşılanmasına olanak hazırlamak: Kişisel çabalar yönünden ekonomik gereksinimlerin karşılanması oldukça önemlidir. Nitekim, bireyleri çalışmaya iten en güçlü güdü yaşamını devam ettirecek yeterli ücreti kazanmaktır. Bunun ötesine geçip ona daha iyi bir yaşam sağlayacak ücreti kazanmak ise oldukça güçlü bir güdülenme aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ergül, 2005: 72).

b) İşgörenlerin psiko-sosyal, kültürel, güvenlik, aile yardımı gibi toplumsal gereksinimlerini karşılanmasına olanak hazırlamak: İşgörenlerin örgüt dışındaki aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, özel tutkuları ve zevk için yaptıkları çabalarıyla yöneticilerinin özel olarak ilgilenmeleri işgörenlerin iş yerlerine bağlanmaları ve onların işlerine karşı güdülenmeleri konusunda önemi oldukça yüksek bir konudur (Ergül, 2005: 75).

c) İşgörenlerin kararlara katılma, danışılma, toplantılara katılma aracılığıyla tatmin olmalarını sağlamak: Bir örgütte yönetime katılabiliyor olmak işgörenler için önemi göz ardı edilemeyecek bir güdülenme etkeni olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları, demokrasi ortamına ve kendi geleceklerine sahip bireyler olarak çalışabilmeleri örgüt tarafından iyi yönlendirilip yönetildiğinde önemli bir güdülenme aracı olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır (Ergül, 2005: 76).

İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılmalarına yönelik duydukları istek oldukça doğaldır. Yöneticilerin bu ortamı sağlamaları durumunda yönetici, işgörenine ‘bir başkası için’ çalışıyor olma yerine ‘birlikte çalışma’ isteği yaratmış olacaktır (Eren, 2003: 577).

ç) İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek olanaklar sağlamak: Örgütlerde işgörenlerin yeteneklerini geliştirecek olanaklar konusunda öncelikli konu, işgörelere verilecek eğitimidir. İşgörelere eğitim ile yeni bilgilerin sunulması, davranış ve

tutumları konusunda istenilen değişimlerin sağlanması ve bu şekilde işgörenlerde bir tatmin yaratılması olanaklıdır. Değişen koşullara uyulması ilkesi doğrultusunda örgütler işgörenlerine karşı bu yönde beklentilere sahip olabilmektedirler. Ancak örgütlerin bu beklentilerine karşılık bulabilmeleri için onlara bu olanakları sağlamaları gerekmektedir (Ergül, 2005: 73).

d) Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak: Örgütlerde işgörenlerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerini ortaya çıkarmak üzere geliştirilen çeşitli yollar bilinmektedir. Bunlardan en önemlileri iş zenginleştirme ve iş genişletmedir. İşlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenerek yapılarının değiştirilmesi olarak tanımlanan iş genişletme; basit, rutin, monoton ve tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin bireyde yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu süreksizlik ve başarım düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacı ile yapılmaktadır. (Şimşek, 1994: 229). İş genişletme tekniğinde işgörenin işin bir parçasından sorumlu tutulması yerine aynı anda üç ve ya dört işten sorumlu tutulması söz konusudur. Buna göre işgören bunların gereğini yerine getirmek için daha fazla zamana sahip olmak durumundadır. Böylece işlere çekicilik ve yaratıcılık boyutları katılmaktadır (Şimşek, 2002: 226).

İş zenginleştirme ise iş yükü ile değil, işin niteliği ile ilgilidir. İşin içeriği ile ilgili sorumluluk, tanınma, ilerleme, gelişme ve başarıya götüren olanaklar gibi etkenleri iyileştirmek iş zenginleştirmenin boyutlarından biridir. Bununla birlikte iş zenginleştirmenin diğer bir boyutunu da görevin belirginliği, bağımsız hareket edebilme, geri bildirim sağlama, görevin anlamlılığı gibi işin niteliği ile ilgili unsurlarda yapılacak değişimler oluşturmaktadır. Bu şekilde işgören daha fazla güdülenebilmektedir (KHO, 1987: 5-7). İş zenginleştirme, bireylere belirli sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, çalışma yöntemlerini, malzeme, alet seçimi ve hatalarını düzeltme olanağı tanıyarak onlarda bulunan yöneticilik unsurlarının ortaya çıkmasına yardımcı olur. İş zenginleştirmede birey yaptığı iş hakkında kendisi karar verdiği için bir sorumluluk almakta ve bir otoriteye sahip olmaktadır (Şimşek, 1995: 229).

e) Değişen sosyo-ekonomik ve kültürel koşullara uygun şekilde örgütlerin esnek güdüleme sistemi geliştirmelerini sağlamak: Teknolojik ve sosyal değişimler ve

bunların hızı, insanların yaşam biçimlerini etkilemekte bu etki organizasyonlara da yansımaktadır (Luthans, 1992: 401). Özellikle teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler bireylerde belirsizlik duygusuna neden olmakta, yaşanan bu belirsizlik duygusu da endişe, kaygı ve korkulara yol açmaktadır (Eren, 2007: 302).

Çevrede söz konusu olan gelişmeler, örgütlerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla, üretim yöntem ve kalıplarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim, organizasyonun çeşitli kademelerinde alışılmış usullerin terk edilmesini gerektirmektedir. Bununla birlikte değişime karşı bir direnç ortaya çıkabilir ancak değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Değişime uyum, bireyin günlük faaliyetlerinde öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektireceğinden örgütlerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilimle doğru orantılı bir seyir gösterecektir (Tutar, 2000: 222). Bu noktada örgütün işgörenlerine yönelik tutumu oldukça önemlidir. Örgüt değişen koşulları göz önünde bulundurarak işgörenlerinin güdülenmesine yardımcı olmak durumundadır.

f) Örgüt ile işgören amaçlarının uyumlaştırılması : Amaç birliği, bir örgütte yönetimin en önemli işlevidir. Örgütün amaçlarıyla işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamak, bu amaçları uyumlaştırmak oldukça önemlidir. Örgütler belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek için işgörenlerini kazanmak durumundadırlar. Bu nedenle para kazanma amacıyla hareket eden örgütler, aynı zamanda insan kazanmaya yani işgörenlerini de kazanmaya çaba göstermek zorundadırlar. Bunu yaparken örgütün amaçlarını işgörenlerinin amaçlarına yakınlaştırmaları; İşgörenler ile örgütün amaçları arasında bir bütünleşme sağlamaları gerekmektedir. (Deniz, 2005: 164).

Örgütlerde işgörenlerin güdülenmelerini sağlamak üzere yapılacak bu çalışmalarda işgörenlerin örgüt kaynaklı güdülenme etkenlerini dikkate almak verimli sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle işgörenlerin güdülenmelerinde etkili olan maddeleri tanımak ve bunlara ilişkin bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Nitekim, bir örgütte örgüt içi halkla ilişkiler yaptığı çalışmalar ile hem bireyler hem de örgüt açısından oldukça önemli bir görevi, işgörenlerinin güdülenmesini gerçekleştirmektedir (Gökçe, 1993: 105-106).

3.1.2.1. Örgüt İçi Halkla İlişkiler Açısından GÜDÜLENMEYİ ARTIRMADA ÖNEMLİ NOKTALAR

Örgüt içi güdülenmenin sağlanmasında kullanılan araçlar örgütün ait olduğu toplumsal yapıya göre değişiklik gösterebilmektedir. Tüketim toplumunda güdülenmede özendirici araçlar çoğunlukla maddi değer veya ekonomik araçlar olarak öne çıkarken; geleneğe bağlı kapalı toplumlarda bireylerin güdülenmesini sağlayan araçlar manevi değerlere odaklanabilmektedir. Ancak önemli olan yöneticilerin ve örgüt içi halkla ilişkiler biriminin, örgüt işgörenlerini ne şekilde güdüleyebileceklerini iyi anlamaları gerekmektedir (Ölçer, 2005: 3).

Diğer yandan örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarının özellikle güdülenme noktasında gerçekleştirdikleri çalışmalarda öne çıkan kimi öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler şöyle sıralanabilir:

3.1.2.1.1. İletişim

Örgütler hedeflerine iç ve dış hedef gruplarıyla etkili bir iletişim geliştirerek ulaşmaya çalışmaktadır. Örgütlerde iletişim yönetimi görevini üstlenen halkla ilişkiler birimi bu anlamda çok ciddi bir önem taşımaktadır (Karadeniz, 2009: 11). Örgüt işgörenlerini bilgilendirmek, etkilemek ve güdülemek için iletişim, işbirliğini geliştirme ve kişilerarası iletişimi güçlendirmek için de kullanılmaktadır. Bir örgütte işgörenler kendilerinden neyin yapılmasının istendiğini, diğer birimlerde neler yapıldığını ve genel olarak örgütte ne gibi gelişmeler görüldüğünü bilmek isterler. Belirsizliğin olduğu durumlarda işgörenler olumsuz etkilenmekte ve verimlilikleri de azalmaktadır. Diğer yandan işgörenlerin olan bitenlerden haberdar edilmeleri örgütte işgörenlerin kendilerini güven de hissetmelerine de olanak sağlamaktadır (Karatepe, 2005: 229).

Doğru iletişim stratejileri tasarlama, doğru yöntemler bulma ve bunları geliştirmenin örgütler açısından yaşamsal önem taşıdığı günümüzde halkla ilişkiler de kritik roller üstlenmiştir. Örgütlerde kopuk ve dağınık ilişkileri düzenlemek ve örgütsel ve bireysel amaçlar ile bilinçli bir dengeyi kurulmasını sağlaması açısından da halkla ilişkiler ayrıca önem kazanmaktadır (Karatepe, 2008: 80-81). Halkla ilişkilerde iletişim, halkla ilişkiler uzmanının sahip olması gereken yetenek, üstlenilen görev, kurulan sistem ve sistemin uygulanması boyutlarından oluşmaktadır (Peltekoğlu, 1998:5).

Örgüt içinde iletişimin genel olarak işlevlerini bilgi sağlama işlevi, ikna etme ve etkileme işlevi, emredici ve öğretici işlev, birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi olmak üzere dört ana grupta toplamak olanaklıdır. Bilgi sağlama işlevi, bu işlevler arasında en önemlisi olarak kabul edilmektedir ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için işgörenlerin neyi, neden, nasıl yapacaklarını bilme gereksinimini karşılayan işlev olarak anlatılmaktadır. Diğer yandan karar verme sürecinde de yöneticiler açısından önemli olan bu işlev, yeterli bilgi ile sorunlara çözüm getirilmesinde ve herhangi bir konuda kararlar alınmasında yaşamsal bir değer taşımaktadır. İkna etme ve etkileme işlevi ise işgörenlerin örgütün amaçları yönünde etkin ve verimli çalışabilmeleri ve örgütün hedeflerini benimsemeleri noktasında gündeme gelmektedir. İşgörenlerin örgütle özdeşleşmelerine yardımcı bu işlevde ikna ve etkilemeye dönük iletişim süreçleri işletilmektedir. Örgüt içi iletişim işlevlerinden bir diğeri olan emredici ve öğretici işlev ise, üstler ile astlar arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir role sahiptir ve davranışların yönlendirilmesi konusunda önem kazanır. Örgüt içi iletişimin son işlevi ise birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevidir. Buna göre bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumak ile bireylerin inanç ve tutumlarından kaynaklanan çatışmaları çözmek bu işlevin görevidir (Gürgen, 1997: 25-28).

Örgütlerin belirleyecekleri ve izleyecekleri iletişim politikalarının ortak noktaları şu şekilde belirtilmektedir: (Ada, 2001: 23).

- Örgüt içinde etkin ve verimli iletişim çok önemlidir ve mutlaka sağlanmalıdır,
- İletişim her yöneticinin temel amacı olmalı ve devredilmemelidir,
- İletişim süreci üst yönetimde başlar. Üst yönetim bu konuda davranış ve tutumlarıyla model olmalıdır,
- Ast ve üst arasındaki ara kısaltılmalı, iletişim her ortamda ve biçimde kolayca gerçekleştirilmeli ve sadeleştirilmelidir,
- İşgören, örgüt yönetimi tarafından sürekli olarak yukarıya doğru iletişim için cesaretlendirilmelidir,
- Aşağıya doğru iletişimde açık olunmalı, işgörene tam ve gerekçeli bilgi verilmelidir,

- Tüm işgörenler örgüt ile ilgili dolaysız, her konuda bilgi edinme hakkına sahip olmalıdır,
- Halkla ilişkiler iletişimi kolaylaştırıcı etken rol oynamalı ve örgütler geleceklerini bu politikalar doğrultusunda geliştirmeyi ilke edinmelidir.

Bir örgütte iletişim, biçimsel iletişim kanalları, biçimsel olmayan iletişim kanalları ve zoraki teorisel iletişim olmak üzere üç kanaldan sağlanabilir:

a) Biçimsel İletişim Kanalları: Yönetim bir basamaklandırma içerisinde işgörenlerle bilgi paylaşımı içindedir. Bu bilginin paylaşımı bizzat yöneticiler tarafından işgörelere belirli araçlarla iletilmektedir (MEGEP, 2007a: 15). Biçimsel iletişim yolları basamaklandırma ile uyumlu bir biçimde hem yatay yönde (aynı basamak üzerinde) hem de dikey yönde (çizgi boyunca yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) gerçekleşebilmektedir (Hara, 2008: 81).

b) Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları: Biçimsel olmayan iletişim iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi yönetimin isteği ve bilgisinde, takım çalışmaları, öneriler sunulması veya proje çalışmaları vb. faaliyetlerle gerçekleştirilir. İkinci yöntem ise yönetimin bilgisi dışında ve işgörelerin kendi isteğiyle kimi zaman da tesadüf biçiminde gerçekleşir (MEGEP, 2007a: 15). İşgörelor kimi sorularına biçimsel iletişim kanallarından yanıt bulamadıkları zaman biçimsel olmayan iletişim kanallarına başvururlar. Bunlar söylenti, dedikodu gibi kanallar olmakta, sağlıklı sonuçlar doğurmamakta, dolayısıyla örgüt için olumsuz gelişmelere neden olmaktadır (Hara, 2008: 85).

c) Zoraki Örgütsel İletişim: Zoraki örgütsel iletişim yalnızca örgüt içi iletişimde bulunmuş olmak için yapılan, işgörelorin istek ve beklentilerine fazla önem vermeyen ve çoğunlukla yönetimin istek ve beklentilerini işgörelere kabul ettirme amacıyla yapılan ve aslında iletişim çalışması olarak kabul edilemeyecek çalışmalardır (MEGEP, 2007a: 15).

3.1.2.1.2. Örgütsel Kültür ve Örgüt Kültürü Oluşturma

Bir örgütü diğerinden ayıran içinde bulunduğu koşullardır. Bu koşullar örgütün içinde bulunduğu sektörün özellikleri, kullandığı teknoloji, büyüklük ve örgütün geçmişi gibi bağımsız değişkenleri içermektedir. (Kara, 2009: 25)

Örgütsel kültür örgütte bir bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları bütünü olarak tanımlanır. Örgütsel kültür günümüzde örgütlerce üzerinde durulan önemli bir konudur (Bilge ve Işık, 2007: 195). Örgütsel kültür veya örgüt kültürü bir örgütün görev ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin başarılmasında öne çıkan bir etkidir. Örgüt kültürü, geçmişte başarıyı getirdiği için kabul edilen varsayımlardan oluşan iş yapma yöntemlerini yansıtmakta; aynı zamanda örgütte yönetimin değişimine ve başarımının artırılmasına neden olan bir çevre yaratılması işlevini görmektedir (Ada, 2001: 21).

Her örgütün bir kültürü vardır ve bu kültür örgüt bireyleri tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Dolayısıyla bütünleşmenin ve kaynaşmanın sağlanabilmesi ve işgörenlerin örgüte karşı aitlik hissetmeleri için örgütsel kültür oldukça önemlidir. Bu ise işgörenlerin güdülenmesinde yaşamsal bir rol oynar, işgörenleri, bir parçası gibi hissettikleri örgüte yakınlaştırır ve daha istekli çalışmalarına yardımcı olur (Ada, 2001: 24).

Örgüt kültürü, çevreleri ile olan ilişkilerine göre oluşmaktadır. Bu çevreler yakın, ulusal, bilimsel ve uluslararası çevreler olarak değerlendirilmektedir. Yakın çevrede tüketiciler, yöneticiler, işgörenler, hissedarlar; ulusal çevrede devlet, toplum, kurumlar, rakipler; bilimsel çevrede yasa, ekonomi, davranış bilimleri, matematik-istatistik; uluslararası çevrede ise çokuluslu örgütler, uluslararası ekonomik ilişkiler, uluslararası rekabet ve uluslararası ekonomik yayınlar yer almaktadır. Ortak amaçlar için bir örgütte toplanan işgörenler ortaklaşa yaptıkları eylem ve işlemler için yüceltici, yargılayıcı vb. ölçütler geliştirir, böylece örgütün içinde bir kültürel yapı oluşmaya başlar. Örgüt kültürü oluşturmak, başarılması en zor işlerden birisidir. Buna karşın, örgütün sürekli başarısı için önemli bir kavramdır. Örgütün istenen kültürünü oluşturma süreci, değerleri tanıma ve oluşturma ile başlamaktadır. (Kara, 2009: 25)

Örgütün geçmişine ve geleceğine yönelik kimi tören ve toplantılar, işgörenlerin özel günleri dikkate alınarak gerçekleştirilen etkinlikler ve topluca gidilen piknik, balo veya tatil gibi faaliyetler örgüt kültürünün önemli bileşenlerini oluşturmaktadır (Ada, 2001: 25). Bu tür organizasyonlar örgüt kültürünün benimsetilmesine ve yaşatılmasına katkı sağlayacağı gibi işgörenlerin güdülenmesine de destek olmaktadır (MEGEP, 2007a: 23).

3.1.2.1.3. Kariyer Planlaması

Örgütlerde genellikle işgörenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmesinin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri, örgütte genellikle bir yönetici tarafından babacan bir yaklaşımla kendilerinin kararı olmaksızın sağlanır. Örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemesi birey için büyük bir gerilim kaynağına dönüşmektedir. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması örgütlerde gerginlikle mücadele etmede önemli bir rol oynayacak, işgörenin işine karşı güdülenmesine yardımcı olacaktır.

Kariyer planlaması tekniklerinin bazıları şunlardır: (Kutluca, 2003: 102-103).

- İşgörenlere kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması: el kitabı, uygulamalı çalışmalar ve birebir oturumlarda mesleki danışmanlık yapılması vb.
- İletişim olanakları yaratmak için açık işlerin listesini, iş tanımlarını göndermek ve işgörenlerin kendilerine daha uygun başka işlere geçmelerine izin vermek.
- Kapsamlı görüşmeler ve mesleki danışmanlık yapılması. Danışma oturumları; yöneticiler, danışmanlar, işgören ve eğitim uzmanları, örgüt dışından kişiler tarafından yapılabilir.
- Değişme için belirlenmiş eylem planları ve saptanmış amaçlarla ilgili olarak bireylere yardımcı olmak için uygulamalı çalışmalar ve eğitim etkinlikleri düzenlenmesi.
- Bireyleri yeni meslek ve tekniklere hazırlamak için gerekli bilgi ve becerilerini artıracak eğitimler ve deneysel programlar düzenlenmesi.
- İş doyumunu artırmak ve kişisel gelişmeyi sağlamak için örgüt geliştirme ve iş düzenleme çalışmalarının yapılması.
- İşgörenlerin, iş ve meslek değişiklikleri yapmalarına olanak veren bireysel programların artırılması.

3.1.2.1.4. İşgören Danışmanlığı

İşgören danışmanlığının amacı, işgörenlerin işle ve özel yaşamlarıyla ilgili sorunlarına çözüm üretmektir. 1920’li yıllarda Hawthorne Araştırmaları, verimlilik ve başarımla ilgili yaptığı çalışmalarda işgören güdülenmesinde bireysel sorunların ve psikolojik ve sosyal etkenlerin de iş ile ilgili sorunlar kadar etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma değerlendirmelerine göre örgütler, işgörenlerin özel yaşamlarına ve kişisel sorunlarına da çözüm üretmek konusunda çaba harcamalıdır. Bu süreçte gizlilik oldukça önemlidir. İşgören danışmanlığına başvuran bireyler gerginlik, emeklilik ve yaş uygunsuzluğu gibi sorunlar ve uyum sorunları gibi işten kaynaklanan nedenlerle yardım istedikleri gibi, bireysel, ailevi, psikolojik, fizyolojik sorunlar ve maddi sorunlar nedeniyle danışmanlarına başvurabilmektedir (Hara, 2008: 81).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN GÜDÜLENME
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

Bu bölümde ilk olarak sırasıyla evren ve örneklem, araştırmanın sınırlılıkları, varsayımları ve hipotezlerine ilişkin gerekli açıklamalar yapılmıştır.

4.1. Yöntem

4.1.1. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırma için Türkiye'nin neredeyse her ilçesinde bir şubesi bulunan kar amacı gütmeyen bir örgüt seçilmiştir. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı örgütün her şubesinde uygulama yapılamamıştır. Örgütün mevcut ağ yapısı üzerinden uygulamanın şubelere dağıtılmasının ve cevaplarının kısıtlı süre içerisinde sağlıklı bir şekilde alınmasının zorluğu, bilgi güvenliği ve çok katı bir örgüt içi hiyerarşinin yer aldığı örgüt içinde huzursuzluk yaratabileceği gibi kaygılarından dolayı örgüt yönetimi tarafından tüm şubeleri kapsayacak kapsamlı bir uygulamaya izin verilmemesi bunun başlıca nedenlerdir. Dolayısıyla; araştırmanın evreni, uygulamanın işleyişini birebir izleyebilmesi ve gerekli yerlerde hızlandırıcı müdahalelerde bulunabilmesi amacıyla uygulamacının bulunduğu Bingöl il sınırları içerisindeki örgüt şubelerinde bulunan işgören olarak belirlenmiştir. Bu evren kapsamında; örgütte görevli işgören arasından örgüt tarafından araştırma zamanı olarak izin verilen 1 aylık süre içerisinde ulaşılan toplam 160 işgören örneklem hacmi olarak yeterli görülmüştür.

Araştırma kapsamında uygulanan ankette yöneltilen soruların tamamında kapalı uçlu soru tipinden yararlanılmıştır. Anket; elde edilen verilerin daha sağlıklı olabilmesi için, daha önce yapılan çalışmalar ve araştırma esnasında ulaşılan uzman görüşleri doğrultusunda, toplam 40 soru ile sınırlandırılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin tamamı analizlerde kullanılmıştır.

4.1.2. Araştırma Sınırlılıkları

1. Araştırma, Bingöl ilinde 2009-2010 iş yılı içerisinde belirlenen örgütte 160 işgören ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma verileri sadece anket yöntemi ile toplanmış, mülakat, gözlem gibi teknikler kullanılmamıştır.
3. Anketin ölçekli kısmı iki bölüm altında 40 soru ile sınırlandırılmıştır.
4. Anket uygulaması 1 aylık süre ile sınırlandırılmıştır.

4.1.3. Araştırma Varsayımları

Araştırma süresince yapılan analizlerin anlamlılık kazanabilmesi için, analizler aşağıdaki varsayımlardan hareketle yapılmıştır.

1. Araştırma süresi olarak belirlenen 1 aylık zaman dilimi içerisinde anketin uygulandığı 160 işgören örneklemini yansıtmaktadır.
2. Araştırmaya katılan işgörenler anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap vermişlerdir.
3. Ankette kullanılan ölçekler (diğer benzer uygulamalar baz alınarak) uygundur.

4.1.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın alt amaçlarında, örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin güdülenmeyi ve iş yerindeki ilişkileri etkileme durumları incelenecektir.

H_1 =Örgüt içindeki halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilgili görüşler örgütteki statülere göre farklılık göstermektedir.

H_2 = Örgüt içindeki halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilgili görüşler medeni durumlara göre farklılık göstermektedir.

H_3 = Örgüt içindeki halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilgili görüşler gelir durumlara göre farklılık göstermektedir.

H_4 =Örgüt içindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinin güdülenmeye etkisiyle ilgili görüşler örgütteki statülere göre farklılık göstermektedir.

H_5 = Örgüt içindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinin güdülenmeye etkisiyle ilgili görüşler medeni durumlara göre farklılık göstermektedir.

H_6 = Örgüt içindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinin güdülenmeye etkisiyle ilgili görüşler gelir durumlara göre farklılık göstermektedir.

4.1.5. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada, verilerin analizi bilgisayarda SPSS 16.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu programlar veri toplama aracı ile elde edilen verilen istatistiksel olarak çözümlerinin yapılması ve anlamlandırılabilmesi amacıyla, araştırma alt

sorunlarının gerektirdiği istatistik araçlarını (ortalama, standart sapma, ilişki analizleri, bağımlılık testleri, dağılım grafikleri, çözümleme teknikleri vb.) içermektedir. Bu programların yanında veri toplama aracından elde edilen verilen sağlıklı şekilde girişlerinin sağlanması ve tasniflerinin yapılması amacıyla Microsoft Office Excel paket programından yararlanılmıştır.

Uygulamada öncelikle; araştırmaya katılan kişiler hakkında bilgi sahibi olunması amacıyla anketin birinci bölümünde yer alan soruların frekans tabloları ve dağılım grafikleri verilmiştir. Daha sonraki bölümde alt amaçlara uygun olarak belirlenen araştırma hipotezleri sırasıyla uygun istatistiksel araçlar kullanılarak test edilmiştir.

Analizlerde kullanılan test araçları; Güvenilirlik Analizleri, Faktör Analizleri, Tanımlayıcı İstatistik Tablolar ile hangi tip analizin yapılacağına belirlenmesi için yapılan normal dağılım analizi Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucunda, veriler normal dağılım sergilemedikleri için non-parametrik testlerin uygulanması gerektiğinden bu testlerden Ki-Kare İlişki Analizleri ve Mann-Withney U farklılık analizleri olarak belirlenmiştir.

4.1.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada; anketlerin uygulandığı toplam 160 işgörene ilişkin elde edilen sosyodemografik bilgiler aşağıdaki tablolarda ve şekillerde gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan örgüt işgörenlerinden; 8'inin (% 5,0) "Üst Düzey Yönetici", 54'ünün (% 33,8) "Orta Düzey Yönetici", 93'ünün (% 58,1) "İşgören", 5'inin (% 3,1) "Sivil Memur" olduğu belirlenmiştir. Tablo 4:1'de örgüt işgörenlerinin örgütteki statülerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.1 : Örgütteki Statülerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ
Üst Düzey Yönetici	8	5,0	5,0
Orta Düzey Yönetici	54	33,8	33,8
İşgören	93	58,1	58,1
Sivil Memur	5	3,1	3,1
Toplam	160	100,0	100,0

Araştırmaya katılan örgüt işgörenlerinin; 133'ünün (% 83,1) "Evli", 27'sinin (% 16,9) "Bekâr" olduğu belirlenmiştir. Tablo4:2'de örgüt işgörenlerinin medeni durumlarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.2: Medeni Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ
Evli	133	83,1	83,1
Bekâr	27	16,9	16,9
Toplam	160	100,0	100,0

Araştırmaya katılan örgüt işgörenlerinin; 21'inin (% 13,1) "25 ve altı", 95'inin (% 59,4) "26-35", 44'ünün (% 27,5) "36 ve yukarısı" yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Tablo 4:3'te örgüt işgörenlerinin yaşlarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.3: Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ
25 ve altı	21	13,1	13,1
26-35	95	59,4	59,4
36 ve yukarısı	44	27,5	27,5
Toplam	160	100,0	100,0

Araştırmaya katılan örgüt işgörenlerinin; 7'sinin (% 4,4) “Ortaöğretim”, 50'sinin (% 31,2) “Lise”, 98'inin (% 61,2) “Üniversite”, 5'inin (% 3,1) “Lisansüstü” eğitim düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Tablo 4:4’de örgüt işgörenlerinin eğitim düzeylerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.4: Eğitim Düzeylerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ
Ortaöğretim	7	4,4	4,4
Lise	50	31,2	31,2
Üniversite	98	61,2	61,2
Lisansüstü	5	3,1	3,1
Toplam	160	100,0	100,0

Araştırmaya katılan örgüt işgörenlerinin eşlerinin; 109'unun (% 68,1) “Ev Hanımı”, 24'ünün (% 15,0) “Kamu Örgütünde Çalışıyor” olduğu 27'sinin ise (% 16,9) “Evli Olmadığı”, belirlenmiştir. Tablo 4:5’de örgüt işgörenleri eşlerinin mesleklerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.5: Eşlerinin Çalışma Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ
Ev Hanımı	109	68,1	68,1
Kamu Örgütünde Çalışıyor	24	15,0	15,0
Evli Değilim	27	16,9	16,9
Toplam	600	100,0	100,0

Araştırmaya katılan örgüt işgörenlerinden; 49'unun (% 30,6) "1", 55'inin (% 34,4) "2", 10'unun (% 6,2) "3" çocuğu olduğu, 46'sının (% 28,8) ise çocuğu olmadığı belirlenmiştir. Tablo 4:6'da örgüt işgörenlerinin çocuk sayılarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.6: Çocuk Sayılarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ
Yok	46	28,8	28,8
1	49	30,6	30,6
2	55	34,4	34,4
3	10	6,2	6,2
Toplam	160	100,0	100,0

Araştırmaya katılan örgüt işgörenlerinin; 1'inin (% 0,6) "700-1000 TL", 5'inin (% 3,1) "1001-1500 TL", 60'ının (% 37,5) "1501-2000 TL", 94'ünün (% 58,8) "2001 TL ve üstü", aylık gelir düzeylerine sahip oldukları belirlenmiştir. Tablo 4:7'de örgüt işgörenlerinin aylık gelir düzeylerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 4.7: Gelir Durumlarına Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

	SIKLIK	%	% GEÇERLİ
700-1000	1	0,6	0,6
1001-1500	5	3,1	3,1
1501-2000	60	37,5	37,5
2001 ve üstü	94	58,8	58,8
Toplam	160	100,0	100,0

4.1.5.2. Anket Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Analize geçilmeden önce; kullanılacak anket sorularının güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla SPSS güvenilirlik analizleri kullanılmıştır. Analizler ankette yer alan Likert ölçekli iki bölüm için yapılmıştır. Programdan elde edilen sonuçlar ve değerlendirmeleri aşağıda belirtilmiştir.

Güvenilirlik analizlerinde öncelikle tüm likert ölçekli sorular analize dâhil edilmiştir. Ancak; “Soru-Toplam İstatistik Test Çıktı”larına bakıldığında korelasyon değeri düşük ve çıkartıldığı takdirde ise güvenilirliği yükselteceği görülen sorular belirlenmiştir. Bunlar; birinci bölümde “Hizmet içi eğitim (seminer, konferans gibi) faaliyetleri örgütümüzde yeterli düzeydedir”, ikinci bölümde ise “İş yerimdeki verimliliğimi ve etkinliğimi olumlu etkilemektedir”, “Aile desteğimi olumlu etkileyerek, işe olan bağlılığımı arttırmaktadır” ve “Atama sistemini olumlu olarak etkilemektedir” olmak üzere toplam 4 soru anketten çıkarılmıştır. Çıkartılan sorulardan sonra oluşan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.8: Alfa Yöntemine Göre Anket Güvenirlilik Analizi Çıktısı

Bölümler	Cronbach Alpha Katsayısı	Standardize Edilmiş Öğeler Üzerinden Cronbach Alpha Katsayısı	Öğelerin Sayısı
1. Bölüm	,846	,847	18
2. Bölüm	,879	,879	18

Alpha katsayılarına (0,846; 0,879) bakıldığında 1' e çok yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç; 160 örgüt işgöreni üzerinde yapılan toplam 36 likert ölçekli soruların yer aldığı iki bölümün ve uygulanan ölçeğin “**yüksek derecede güvenilir**” olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.9: Soru Ortalamalarının Testi (Hotelling T²) Çıktıları

Hotelling's T-Kareler Değeri	F	df1	df2	Anlamlılık
59,800	3,164	17	143	,000
81,433	4,308	17	143	,000

Analiz sonucunda elde edilen “Hotelling T² = 59,800 ve 81,433, p=0,000<0.05” değerlerine bakılarak, “**soru ortalamalarının farklı olduğu**” görülmektedir.

Tablo 4.10: Soru-Toplam İstatistik Test Çıktıları

	Soru Çıkarıldığı Takdirde Ortalama Ölçeği	Soru Çıkarıldığı Takdirde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Sorular-Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon Kareleri	Soru Çıkarıldığı Takdirde Cronbach Alpha
Örgütümde sosyal faaliyetler güdülenme artırıcı bir etken olarak görülmektedir.	47,71	149,967	,496	,533	,835
Örgütümdeki işgörenlerin aileleri birbirleriyle dayanışma içindedir.	47,77	149,412	,544	,602	,833
Örgütümde moral geceleri yeterli miktarda düzenlenir.	47,81	147,474	,619	,599	,830
Örgütümde piknikler yeterli miktarda düzenlenir.	47,83	149,827	,502	,581	,835
Örgütümde aile toplantıları yeterli miktarda düzenlenir.	47,81	152,166	,488	,533	,836
Sosyal faaliyetlerde örgütteki makama göre farklılık söz konusu değildir.	47,97	149,213	,514	,619	,834
Sosyal faaliyetlere her görev kademesinden katılım sağlanmaktadır.	47,50	155,296	,329	,276	,843
Örgütümde sportif faaliyetler yeterince düzenlenir.	47,79	150,278	,484	,369	,836
Örgütümde işgörenlerin doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günleri kutlanır.	47,60	148,984	,545	,496	,833
Örgüt tarafından aileler ve işgörenlerin boş zamanlarında katılabilecekleri çeşitli kurslar düzenlenmektedir.	47,94	151,236	,479	,400	,836
İşgörenlerin gerekli konularda bilgilendirilmesi ve özel günlerinin hatırlanması amacıyla duyuru panosu her zaman kullanılmaktadır.	47,54	153,407	,382	,431	,841
Durum tespiti, olumlu ve olumsuz yönlerin ortaya çıkarılması için anket, görüşme vb. uygulamalar yeterli düzeydedir.	47,74	148,069	,518	,383	,834
Örgüt içerisinde dilek ve şikayetlerimizi istek kutuları aracılığıyla iletebilmekteyiz.	48,09	153,218	,411	,366	,839
Örgütümde kullandığımız bina ve tesislerin fiziki şartları (aydınlatma, havalandırma, dekorasyon vb.) yeterlidir.	47,88	155,866	,320	,242	,844
Üst düzey yöneticiler zaman zaman bölümleri ziyaret ederek işgörenlerle doğrudan temas kurarlar.	47,58	155,943	,306	,403	,844
Örgüt içi iletişim ve bilgilendirme yeterli düzeydedir.	47,65	151,650	,453	,396	,837
İntranet uygulaması ile elektronik ortamda bölümler arası iletişim yeterli oranda sağlanmaktadır.	47,59	154,659	,344	,353	,843
Bölümlerin faaliyetlerini örgüt içinde paylaşabilme imkanı vardır. (Fotoğraf gibi)	47,64	156,747	,273	,291	,846

Tablo 4.10: Soru-Toplam İstatistik Test Çıktıları (Devamı)

	Soru Çıkarıldığı Takdirde Ortalama Ölçeği	Soru Çıkarıldığı Takdirde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Sorular-Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyon Kareleri	Soru Çıkarıldığı Takdirde Cronbach Alpha
İş arkadaşlarımla olan uyumumu olumlu etkilemektedir.	50,87	149,657	,525	,595	,871
Yöneticilerimi daha iyi tanımamı sağlamaktadır.	50,93	148,253	,577	,614	,869
Örgüt içi stresleri azaltmaktadır.	50,93	146,970	,608	,665	,868
Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyini arttırmaktadır.	50,90	144,770	,694	,717	,865
Görev dağılımının daha belirgin ve adil olmasını sağlamaktadır.	50,81	146,531	,590	,631	,869
Örgütümdeki yöneticiler arasındaki ilişkileri arttırmaktadır.	50,92	143,718	,697	,702	,865
Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalarına yöneticilerin verdiği desteği arttırmaktadır.	50,77	148,984	,547	,497	,871
Örgüt içi haberleşme ve iletişimi olumlu etkilemektedir.	50,54	149,923	,574	,470	,870
Yönetimde alınan kararlara katılma düzeyimi etkilemektedir.	50,79	151,511	,472	,422	,873
Ödül ve ceza sisteminin verimini arttırmaktadır.	50,90	148,619	,565	,674	,870
Değerlendirme ve terfi sisteminin verimini arttırmaktadır.	50,79	149,577	,558	,675	,870
Görevlendirmeleri olumlu olarak etkilemektedir.	50,51	150,591	,502	,551	,872
Örgüt içi terfi imkânlarından yararlanma verimini arttırmaktadır.	50,48	157,081	,267	,397	,881
İzin uygulamalarını olumlu etkileyecektir.	50,18	156,275	,311	,416	,879
Örgüte bağlılığımı arttırmaktadır.	50,43	154,020	,416	,487	,875
Örgütümün sorunlarını kendi sorunum olarak benimsememde olumlu etkide bulunuyor.	50,52	153,974	,363	,632	,878
Verilen görevleri ifa etmek için gerekli isteği ve güdülenmemi arttırmaktadır.	50,54	153,646	,387	,529	,877
Başarımlarım değerlendirme sisteminin verimini arttırmaktadır.	50,42	154,548	,376	,382	,877

Bu noktadan sonra, analizlere geçilmeden önce ankette yer alanlar bölümler bazında, az sayıda veri ile yapılacak analiz ve yorumların kalitesinin artacağı düşüncesiyle, çok sayıda sorulan anket sorusunu kabul edilebilecek bir yüzde ile ifade edebilme yeteneğine sahip faktör gruplarına bölünmesi amacıyla Faktör analizleri yapılacaktır. Faktör analizinin temel mantığı, bir değişken kümesindeki içsel ilişkileri inceleyerek kümelenendirme yapmaktır. Bu kapsamda; yapılan analizlerin SPSS ekran çıktıları ve değerlendirmeleri aşağıdaki bölümlerde verilmiştir. Faktör analizlerinde kabul edilebilir veri temsil yüzde değeri olarak %50 alınmıştır.

4.1.5.3. Birinci Bölüm Faktör Analizleri

Anketin likert ölçekli birinci bölümünde katılımcılara yöneltilen 18 soru etken analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Bölüm I-KMO and Bartlett's Test Çıktısı

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü.		,821
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1034,859
	Df	153,000
	Anlamlılık	,000

Yukarıdaki tabloda KMO Bartlett's değeri 0,821 çıkmış olup, veri etken analizi uygulamak için “Çok İyi” düzeyde yeterlidir. Ayrıca Bartlett's testinde Chi-Square (Ki-Kare) değeri (1034,859) ve p-değeri ($p=0,000<0,005$)'ne bakılarak değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğu, başka bir anlatımla veri setinin etken analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4:12'de verilen “Açıklanmış Toplam Varyanslar Tablosu”nda; toplam sütunu, öz değeri veya her bir bileşende yer alan veriler üzerinden hesaplanan varyans miktarını, % Varyans sütunu, her bir bileşen için hesaplanan varyansın tüm veriler üzerinden hesaplanan varyansa oranını, % Kümülatif Sütunu ise elde edilen bu varyans oranlarının kümülatif toplamını verir. Sonuç olarak elde edilen kümülatif değer bize elde edilen etkenlerin verilerin yüzde kaçını ifade edebileceğini göstermektedir.

Tablo 4.12: Bölüm I-Açıklanmış Toplam Varyanslar Tablosu

	Öncelikli Öz değerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	5,229	29,048	29,048
2	2,602	14,456	43,504
3	1,437	7,983	51,487
4	1,113	6,185	57,672
5	1,029	5,717	63,390
6	,872	4,845	68,235
7	,840	4,666	72,901
8	,755	4,194	77,095
9	,604	3,357	80,452
10	,555	3,081	83,533
11	,527	2,930	86,463
12	,460	2,557	89,020
13	,433	2,403	91,423
14	,388	2,156	93,579
15	,347	1,930	95,509
16	,309	1,719	97,228
17	,282	1,565	98,792
18	,217	1,208	100,000

Analizler sonucunda; birinci bölümde yer alan toplam 18 soru 3 faktör ile yaklaşık %51 düzeyinde görülebilmektedir. Belirlenen etken adları ve korelasyon değerleri Tablo 4:13’de verilmiştir.

Tablo 4.13: Bölüm I-Faktör Adları ve Korelasyonlar Tablosu

	1	2	3	FAKTÖR ADLARI
Sosyal faaliyetlerde örgütteki makama göre farklılık söz konusu değildir.	0,849			AİLE KATILIMLI FAALİYETLER
Örgütümdeki işgörenlerin aileleri birbirleriyle dayanışma içindedir.	0,775			
Örgütümde sosyal faaliyetler güdülenme artırıcı bir etken olarak görülmektedir.	0,749			
Örgütümde aile toplantıları yeterli miktarda düzenlenir.	0,746			
Örgütümde moral geceleri yeterli miktarda düzenlenir.	0,725			
Örgütümde piknikler yeterli miktarda düzenlenir.	0,716			
Sosyal faaliyetlere her görev kademesinden katılım sağlanmaktadır.	0,483			
Örgüt içi iletişim ve bilgilendirme yeterli düzeydedir.		0,732		ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ÇALIŞMA KOSULLARI
Üst düzey yöneticiler zaman zaman bölümleri ziyaret ederek işgörenlerle doğrudan temas kurarlar.		0,711		
İntranet uygulaması ile elektronik ortamda bölümler arası iletişim yeterli oranda sağlanmaktadır.		0,669		
Bölümlerin faaliyetlerini örgüt içinde paylaşabilme imkanı vardır. (Fotoğraf gibi)		0,620		
Örgütümde kullandığımız bina ve tesislerin fiziki şartları (aydınlatma, havalandırma, dekorasyon vb.) yeterlidir.		0,515		
Örgüt içerisinde dilek ve şikayetlerimizi istek kutuları aracılığıyla iletebilmekteyiz.		0,508		
İşgörenlerin gerekli konularda bilgilendirilmesi ve özel günlerinin hatırlanması amacıyla duyuru panosu her zaman kullanılmaktadır.			0,827	İŞGÖRENLERİN ÖZEL GÜNLERİNİN HATIRLANMASI
Örgüt tarafından aileler ve çalışanların boş zamanlarında katılabilecekleri çeşitli kurslar düzenlenmektedir.			0,702	
Örgütümde işgörenlerin doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günleri kutlanır.			0,636	
Durum tespiti, olumlu ve olumsuz yönlerin ortaya çıkarılması için anket, görüşme vb. uygulamalar yeterli düzeydedir.			0,514	
Örgütümde sportif faaliyetler yeterince düzenlenir.			0,479	

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere; birinci likert ölçekli bölüm 3 faktör ile anlatılabilmektedir. Bu etkenler tablodaki şekilde isimlendirilmiştir. Ayrıca, 3 farklı faktör olduğundan, korelasyon değerleri için 3 ayrı bölüm açılmıştır.

4.1.5.4. İkinci Bölüm Faktör Analizleri

Anketin likert ölçekli ikinci bölümünde katılımcılara yöneltilen 18 soru etken analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4:14 ve 4:15’de gösterilmiştir.

Tablo 4:14: Bölüm II-KMO ve Bartlett's Test Çıktısı

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.		,864
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1534,514
	Df	153,000
	Anlamlılık	,000

Yukarıdaki tabloda KMO Bartlett's değeri 0,864 çıkmış olup, veri faktör analizi uygulamak için “Çok İyi” düzeyde yeterlidir. Ayrıca Bartlett’s testinde Chi-Square (Ki-Kare) değeri (1534,514) ve p-değeri ($p=0,000<0,005$)’ne bakılarak ikinci bölümde olduğu gibi yine değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğu ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Önceki bölümde olduğu gibi, aşağıda verilen “Açıklanmış Toplam Varyanslar Tablosu”nda; toplam sütunu, öz değeri veya her bir bileşende yer alan veriler üzerinden hesaplanan varyans miktarını, % Varyans sütunu, her bir bileşen için hesaplanan varyansın tüm veriler üzerinden hesaplanan varyansa oranını, % Kümülatif Sütunu ise elde edilen bu varyans oranlarının kümülatif toplamını verir. Sonuç olarak elde edilen kümülatif değer bize elde edilen etkenlerin verilerin yüzde kaçını ifade edebileceğini göstermektedir.

Tablo 4:15: Bölüm II-Açıklanmış Toplam Varyanslar Tablosu

	Öncelikli Öz değerler		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	6,272	34,846	34,846
2	3,169	17,605	52,451
3	1,614	8,969	61,420
4	1,027	5,704	67,125
5	,795	4,416	71,540
6	,760	4,225	75,765
7	,590	3,277	79,042
8	,529	2,940	81,982
9	,509	2,826	84,807
10	,478	2,656	87,464
11	,435	2,419	89,882
12	,368	2,042	91,925
13	,330	1,834	93,758
14	,297	1,648	95,406
15	,240	1,331	96,737
16	,229	1,270	98,007
17	,181	1,005	99,012
18	,178	,988	100,000

Yukarıdaki tabloya bakıldığında ikinci bölümde yer alan toplam 18 sorunun 2 etken ile yaklaşık %52 düzeyinde ifade edilebildiği görülmektedir. Belirlenen faktör adları ve korelasyon değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda 2 farklı faktör olduğundan, korelasyon değerleri için 2 ayrı bölüm açılmıştır.

Tablo 4:16: Bölüm II-Faktör Adları ve Korelasyonlar Tablosu

	1	2	
Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyini arttırmaktadır.	0,815		ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE UYUMUN ETKİSİ
Örgütümdeki yöneticiler arasındaki ilişkileri arttırmaktadır.	0,771		
Örgüt içi stresleri azaltmaktadır.	0,754		
Yöneticilerimi daha iyi tanımamı sağlamaktadır.	0,754		
Ödül ve ceza sisteminin verimini arttırmaktadır.	0,735		
Görev dağılımının daha belirgin ve adil olmasını sağlamaktadır.	0,696		
İş arkadaşlarımla olan uyumumu olumlu etkilemektedir.	0,692		
Değerlendirme ve terfi sisteminin verimini arttırmaktadır.	0,689		
Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalarına yöneticilerin verdiği desteği arttırmaktadır.	0,684		
Görevlendirmeleri olumlu olarak etkilemektedir.	0,640		
Örgüt içi haberleşme ve iletişimi olumlu etkilemektedir.	0,620		
Yönetimde alınan kararlara katılma düzeyimi etkilemektedir.	0,574		
Örgütümün sorunlarını kendi sorunum olarak benimsememde olumlu etkide bulunuyor.		0,856	AİDİYET DUYGUSUNUN ETKİSİ
Verilen görevleri ifa etmek için gerekli isteği ve güdülenmemi arttırmaktadır.		0,772	
Örgüte bağlılığımı arttırmaktadır.		0,758	
İzin uygulamalarını olumlu etkileyecektir.		0,710	
Başarım değerlendirme sisteminin verimini arttırmaktadır.		0,681	
Örgüt içi terfi imkânlarından yararlanma verimini arttırmaktadır.		0,665	

4.1.5.5. Faktörler ve Demografik Bilgiler Arası İlişki Analizleri

Bu bölümde önceki bölümlerde elde edilen etkenler üzerinden katılımcıların görüşlerinde demografik özelliklerine göre farklılık durumları analiz edilecektir. Öncelikle analize tabi tutulacak etkenlere Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmış ve verilerin normal dağılım sergilemedikleri görülmüştür. Uygulanacak analiz tipi olarak non-parametrik testlerden “Ki-kare analizleri” uygulanmasına karar

verilmiştir. Etkenler bazında yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

Analizlerde, hücreye düşen beklenen değer sayıları % 20 den fazla olması halinde ki-kare analizleri geçerli sayılmadığı için analizlerde satır sütun birleştirmeleri yapılmak durumunda kalınmıştır. Aşağıdaki tablolar bu birleştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen çıktılarıdır.

4.1.5.5.1. Birinci Bölüm Faktörlerinin Demografik Bilgilere Göre Farklılık Durumu

Bu bölümde; Örgüt İçi Halkla İlişkiler Faaliyet Durumu bölümünü temsil eden Aile Katılımlı Faaliyetler ve Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları faktörlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık durumları analiz edilecek olup, analiz sonuçları aşağıda olduğu gibidir.

H_0 : Aile katılımlı faaliyetlerine dair görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:17: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	11,426 ^a	2	,003
Olasılık Değeri	11,239	2	,004
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların örgütteki statülerine göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (ki-kare=11,426 ve p-değeri=0,003<0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi reddedilir. Yani; Aile katılımlı faaliyetlerine dair görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermektedir.**

H_0 : Aile katılımlı faaliyetlerle ilgili görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:18: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	4,472 ^a	2	,107
Olasılık Değeri	4,670	2	,097
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların gelir durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=4,472 ve p-değeri=0,107>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; Aile katılımlı faaliyetlerine dair görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

H_0 : Aile katılımlı faaliyetlerine dair görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:19: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu

	Değerler	Df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	2,497 ^a	2	,287
Olasılık Değeri	2,306	2	,316
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların medeni durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=2,497 ve p-değeri=0,287>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; Aile katılımlı faaliyetlerle ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

Tablo 4:20: Aile Katılımlı Faaliyetler Etkeni-Örgütteki Statüler Çapraz Tablo

			Örgütteki Statü		
			Orta Düzey Yönetici	İşgören	Toplam
AILE KATILIMLI FAALİYETLER	Katılmıyorum	Sıklık	18	44	62
		%	29,0%	71,0%	100,0%
	Kararsızım	Sıklık	22	41	63
		%	34,9%	65,1%	100,0%
	Katılıyorum	Sıklık	22	13	35
		%	62,9%	37,1%	100,0%
	Toplam	Sıklık	62	98	160
		%	38,8%	61,2%	100,0%

Farklılık durumu belirlenen tek ilişkide farklılığın nerden kaynaklandığının bulunabilmesi amacıyla “Çapraz Tablo” incelemesi yapılmıştır. Çapraz tabloda görüldüğü üzere; İşgörenlerin aile katılımlı faaliyetlerle ilgili görüşlerinin orta düzey yöneticilere nazaran daha olumsuz olduğu belirlenmiş olup, görülen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı değerlendirilmektedir.

Tablo 4:21: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Örgütteki Statüler Puan Tablosu

Örgütteki Statü		N	Ortalama Puanlar	Puanlar Toplamı
AILE KATILIMLI FAALİYETLER	Orta Düzey Yönetici	62	93,24	5781,00
	İşgören	98	72,44	7099,00
	Total	160		

Tablo 4:22: Aile Katılımlı Faaliyetler Faktörü-Örgütteki Statüler Mann-Withney U Test Çıktısı

	AİLE KATILIMLI FAALİYETLER
Mann-Whitney U	2248,000
Wilcoxon W	7099,000
Z	-2,966
Anlamlılık Değeri	,003

Aile katılımlı faaliyetleri faktörünün katılımcıların örgütteki statülerine göre farklılık durumu; non-parametrik analizlerden Mann-Withney U Testi ile analiz edilmiştir. Bu analiz, iki bağımsız değişken arası farklılık durumunun incelenmesi amacıyla parametrik analizlerden “Bağımsız Değişkenler Farklılık Analizi”nin non-parametrik karşılığı olduğu ve karşılaştırılan faktörlerimiz bağımsız olduğu için tercih edilmiştir. Analiz tablosunda da görüldüğü üzere; farklılığın var olduğu anlamlılık değerine bakılarak ($p\text{-değeri}=0,003<0,05$) farklılığın anlamlı olduğu ve orta düzey yöneticilerin, işgörenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

H_0 : Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşullarıyla ilgili görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:23: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	10,322 ^a	2	,006
Olasılık Değeri	10,349	2	,006
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların örgütteki statülerine göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (ki-kare=10,322 ve p-değeri=0,006<0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi reddedilir. Yani; Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşullarına dair görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermektedir.**

H₀: Aile katılımlı faaliyetleriyle ilgili görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:24: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	1,455 ^a	2	,483
Olasılık Değeri	1,455	2	,483
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların gelir durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=1,455 ve p-değeri=0,483>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşullarına dair görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

H₀: Örgüt içi iletişim ve çalışma koşullarıyla ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:25: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu

	Değerler	Df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	3,545 ^a	2	,170
Olasılık Değeri	3,257	2	,196
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların medeni durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=3,545 ve p-değeri=0,170>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; örgüt içi iletişim ve çalışma koşullarına dair görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

Tablo 4:26: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Çapraz Tablo

			Örgütteki Statü		
			Orta Düzey Yönetici	İşgören	Toplam
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ÇALIŞMA KOŞULLARI	Katılmıyorum	Sıklık	29	23	52
		%	55,8%	44,2%	100,0%
	Kararsızım	Sıklık	24	47	71
		%	33,8%	66,2%	100,0%
	Katılıyorum	Sıklık	9	28	37
		%	24,3%	75,7%	100,0%
Toplam		Sıklık	62	98	160
		%	38,8%	61,2%	100,0%

Farklılık durumu belirlenen tek ilişkide farklılığın nerden kaynaklandığının bulunabilmesi amacıyla “Çapraz Tablo” incelemesi yapılmıştır. Çapraz tabloda görüldüğü üzere; Orta Düzey Yöneticilerin örgüt içi iletişim ve çalışma koşullarına dair görüşlerinin işgörenlere nazaran daha olumsuz olduğu belirlenmiş olup, görülen farklılığın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı değerlendirilmektedir.

Tablo 4:27: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Puan Tablosu

Örgütteki Statü	N	Ortalama Puanlar	Puanlar Toplamı
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ÇALIŞMA KOSULLARI Orta Düzey Yönetici	62	67,07	4158,50
İşgören	98	88,99	8721,50
Total	160		

Tablo 4:28: Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Faktörü-Örgütteki Statüler Mann-Withney U Test Çıktısı

	ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE ÇALIŞMA KOSULLARI
Mann-Whitney U	2205,500
Wilcoxon W	4158,500
Z	-3,133
Anlamlılık Değeri	,002

Örgüt içi iletişim ve çalışma koşulları faktörünün katılımcıların örgütteki statülerine göre farklılık durumu non-parametrik analizlerden Mann-Withney U Testi ile analiz edilmiştir. Analiz tablosunda da görüldüğü üzere; farklılığın var olduğu anlamlılık değerine bakılarak ($p\text{-değeri}=0,002<0,05$) farklılığın anlamlı olduğu ve işgörenlerin Orta Düzey Yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

H_0 : İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanmasıyla ilgili görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:29: İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanması Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	3,131 ^a	3	,372
Olasılık Değeri	3,094	3	,377
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların örgütteki statülerine göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (ki-kare=3,131 ve p-değeri=0,372>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanmasıyla ilgili görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.**

H_0 : İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanmasına dair görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:30: İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanması Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	2,193 ^a	3	,533
Olasılık Değeri	2,228	3	,526
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların gelir durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=2,193 ve p-değeri=0,533>0,05) de bakılarak

sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanmasıyla ilgili görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_0 : İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanmasıyla ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:31: İşgörenlerin Özel Günlerinin Hatırlanması Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu

	Değerler	Df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	,532 ^a	3	,912
Olasılık Değeri	,528	3	,913
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların medeni durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=0,532 ve p-değeri=0,912>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; İşgörenlerin özel günlerinin hatırlanmasına dair görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

4.1.5.5.2. İkinci Bölüm Faktörlerinin Demografik Bilgilere Göre Farklılık Durumu

Bu bölümde; Örgüt İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Gütülenmeye Etkisi bölümünü temsil eden Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisi ve Aidiyet Duygusunun Etkisi faktörlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık durumları analiz edilecek olup, analiz sonuçları aşağıda olduğu gibidir.

H_0 : Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisiyle ilgili görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:32: Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisi Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	2,028 ^a	2	,363
Olasılık Değeri	2,055	2	,358
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların örgütteki statülerine göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (ki-kare=2,028 ve p-değeri=0,363>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; örgüt içi iletişim ve uyumun etkisiyle ilgili görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.**

H₀: Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisiyle ilgili görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:33: Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisi Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	1,015 ^a	2	,602
Olasılık Değeri	1,025	2	,599
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların gelir durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=1,015 ve p-değeri=0,602>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; örgüt içi iletişim ve uyumun etkisiyle ilgili görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

H_0 : Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisiyle ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:34: Örgüt İçi İletişim ve Uyumun Etkisi Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu

	Değerler	Df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	2,236 ^a	2	,327
Olasılık Değeri	2,119	2	,347
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların medeni durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=2,236 ve p-değeri=0,327>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir**. Yani; **örgüt içi iletişim ve uyumun etkisiyle ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir**.

H_0 : Aidiyet Duygusunun Etkisiyle ilgili görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:35: Aidiyet Duygusunun Etkisi Faktörü-Örgütteki Statüler Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	4,092 ^a	2	,129
Olasılık Değeri	4,151	2	,125
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların örgütteki statülerine göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (ki-kare=4,092 ve p-değeri=0,129>0,05) de bakılarak

sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; aidiyet duygusunun etkisiyle ilgili görüşleri örgütteki statülerine göre farklılık göstermemektedir.

H_0 : Aidiyet Duygusunun Etkisiyle ilgili görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:36: Aidiyet Duygusunun Etkisi Faktörü-Gelir Durumları Ki-Kare Tablosu

	Değerler	df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	3,793 ^a	2	,150
Olasılık Değeri	3,968	2	,138
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların gelir durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=3,793 ve p-değeri=0,150>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; aidiyet duygusunun etkisiyle ilgili görüşleri gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

H_0 : Aidiyet Duygusunun Etkisiyle ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4:37: Aidiyet Duygusunun Etkisi Faktörü-Medeni Durumlar Ki-Kare Tablosu

	Değerler	Df	Anlamlılık Değeri (2-kuyruklu)
Pearson Ki-Kare Değeri	,172 ^a	2	,918
Olasılık Değeri	,167	2	,920
N	160		

Analiz ekran çıktısında görüldüğü üzere; katılımcıların medeni durumlarına göre sahip oldukları görüşler farklılık göstermemektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak (Ki-kare=0,172 ve p-değeri=0,918>0,05) de bakılarak **sıfır hipotezi kabul edilir. Yani; aidiyet duygusunun etkisiyle ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.**

4.5.6. Faktörler Arası İlişki Analizleri

Bu bölümde etkenlerin birbirlerine göre ilişki durumları analiz edilecektir. Öncelikle analize tabi tutulacak etkenlere Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmış ve verilerin normal dağılım sergilemedikleri görülmüştür. Uygulanacak analiz tipi olarak, non-parametrik testlerden “Ki-kare analizleri” uygulanmasına karar verilmiştir. Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4:38: Faktörler Arası Ki-Kare Tablosu

İLİŞKİLER		Değer	df	Anlamlılık (2-kuyruklu)
AİLE KATILIMLI FAALİYETLER AİDİYET DUYGUSUNUN ETKİSİ	Pearson Ki-Kare değeri	60,302	4	,000
	Olasılık Değeri	57,714	4	,000
AİLE KATILIMLI FAALİYETLER ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE UYUMUN ETKİSİ	Pearson Ki-Kare değeri	5,034	4	,284
	Olasılık Değeri	5,036	4	,284
AİLE KATILIMLI FAALİYETLER İŞGÖRENLERİN OZEL GUNLERİNİN HATIRLANMASI	Pearson Ki-Kare değeri	51,638	6	,000
	Olasılık Değeri	48,772	6	,000
AİLE KATILIMLI FAALİYETLER ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE CALISMA KOSULLARI	Pearson Ki-Kare değeri	4,160	4	,385
	Olasılık Değeri	4,103	4	,392
ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE CALISMA KOSULLARI AİDİYET DUYGUSUNUN ETKİSİ	Pearson Ki-Kare değeri	13,276	4	,010
	Olasılık Değeri	14,199	4	,007
ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE CALISMA KOSULLARI ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE UYUMUN ETKİSİ	Pearson Ki-Kare değeri	62,188	4	,000
	Olasılık Değeri	56,298	4	,000
ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE CALISMA KOSULLARI İŞGÖRENLERİN OZEL GUNLERİNİN HATIRLANMASI	Pearson Ki-Kare değeri	5,928	6	,431
	Olasılık Değeri	6,345	6	,386
İŞGÖRENLERİN OZEL GUNLERİNİN HATIRLANMASI AİDİYET DUYGUSUNUN ETKİSİ	Pearson Ki-Kare değeri	27,951	6	,000
	Olasılık Değeri	28,842	6	,000
İŞGÖRENLERİN OZEL GUNLERİNİN HATIRLANMASI ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE UYUMUN ETKİSİ	Pearson Ki-Kare değeri	3,127	6	,793
	Olasılık Değeri	3,161	6	,788
	N	160		
ÖRGÜT İCİ İLETİSİM VE UYUMUN ETKİSİ AİDİYET DUYGUSUNUN ETKİSİ	Pearson Ki-Kare değeri	42,865	4	,000
	Olasılık Değeri	45,388	4	,000
	N	160		

Analizlerde, hücreye düşen beklenen değer sayıları % 20 den fazla olması halinde ki-kare analizleri geçerli sayılmadığı için analizlerde satır sütun birleştirmeleri yapılmak durumunda kalınmıştır. Yukarıdaki tablolar bu birleştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen çıktılardır.

Yukarıdaki tablolardan; faktörler arasında ilişki durumlarının mevcut olduğu görülmektedir. Pearson ki-kare değerine ve anlamlılık düzeyine bakılarak;

Aile katılımlı faaliyetler ile aidiyet duygusunun etkisi (Ki-kare=60,302 ve p-değeri=0,000<0,05),

Aile katılımlı faaliyetler ile işgören özel günlerinin hatırlanmasının etkisi (Ki-kare=51,638 ve p-değeri=0,000<0,05),

Örgüt içi iletişim ve çalışma koşulları ile aidiyet duygusunun etkisi (Ki-kare=13,276 ve p-değeri=0,010<0,05),

Örgüt içi iletişim ve çalışma koşulları ile örgüt içi iletişim ve uyumun etkisi (Ki-kare=62,188 ve p-değeri=0,000<0,05),

İşgörenlerin özel günlerinin hatırlanması ile aidiyet duygusunun etkisi (Ki-kare=27,951 ve p-değeri=0,000<0,05),

Örgüt içi iletişim ve uyumun etkisi ile aidiyet duygusunun etkisi (Ki-kare=42,865 ve p-değeri=0,000<0,05) testlerinin incelenmesi sonucunda, faktörler arası ilişkilerin **istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin güdülenme üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışma kapsamında bu bölüme kadar belirli bir akış içerisinde bölümler bazında literatür çalışması yapılmıştır.

Öncelikle birinci bölümde, özel ve kamu örgütlerinin müşteri, işçi, ortak gibi özel gruplar; resmi çevreler veya geniş anlamında halkla sağlam bağlar kurup geliştirerek kendisini çevresine yerleştirme, topluma tanıtma çalışmalarına halkoyundan gelen yankıları değerlendirerek tutumuna yön verme konusunda giriştiği planlı çabalar olan halkla ilişkiler kavramı örgütlerde irdelenmiştir.

Halkla ilişkiler kavramına literatürde yer verilen farklı tanımlar, örgütler için bu kavramın önemi, amaçları ve yapılan halkla ilişkiler uygulamalarında olması gereken temel ilkeler ile halkla ilişkiler faaliyetlerinin konusu olan hedef kitlelerden örgüt içi hedef kitlenin de örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önemli olduğu vurgulanmaya çalışılmıştır. Faaliyetler planlanıp uygulama aşamasına gelindiğinde ise izlenmesi gereken belirli aşamalar vardır: Örgüt hakkında temel bir bilgi sağlama süreci olan, sorun veya durumun halk düşüncesinin belirlenmesine gayret gösteren Araştırma, Yönetime öneride bulunacak özellikte planlı bir program hazırlanması olan Hareket, geniş kitlelere ulaştırılmak için mesajların hazırlanması ve iletilmesi süreci olan İletişim ve son olarak Planlanmış ve uygulamaya konmuş sürecin etkilerini izleyen aşama Araştırma ve Değerlendirme bu aşamalar her halkla ilişkiler faaliyetinde titizlikle izlenir ve uygulanırsa amaçlara ulaşma olasılığı artacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, güdülenme ve örgüt içerisindeki yeri üzerinde durulmuştur. Güdülenme insanı harekete geçiren, hareketlerini yönlendiren ve bu bağlamda onların sahip oldukları istek, gereksinim ve korkuları anlatmaktadır. Örneğin okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği, bir işçinin işini benimseyip severek yapması veya orta kademe bir idarecinin ona söylemeden toplantıya hazırlanması güdülenmeyle yakından ilişkilidir. Yine bu bölümde Çeşitli teorilerle güdülenme yaklaşımları, güdülenme sürecine dair geliştirilen literatürde kabul görmüş çeşitli teoriler ve örgüt içerisinde güdülenmeyi etkileyen etkenler üzerinde durulmuştur. Ayrıca güdülenme ile ilgili temel kavramlar olan gereksinim, dürtü ve güdü kavramlarına da değinilmiştir. İkinci bölümde vurgulanması gereken önemli bir nokta, anlatılan güdüleme araçlarının

etkilerinin bireyden bireye fark gösterdiği'dir. Size çok cazip gelen bir güdüleme unsuru başka birisini hiç etkilemeyebilir.

Uygulamadan önceki son bölümde ise, önceki iki bölümde anlatılan örgütlerde halkla ilişkiler kavramlarının örgütteki güdülenme üzerinde etkileri incelenmiştir. Örgüt içerisinde sarf edilen güdülenme çabalarının halkla ilişkiler ile ilişkilerine bir bakış açısı getirilmeye, halkla ilişkiler çabalarının güdülemeye ne gibi etkilerinin olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Bu konuda önemli noktaların altı çizilmeye çalışılmıştır.

Halkla İlişkilerin genel anlamda amaçlarına baktığımızda, insan davranışlarını yararına çalışılan örgütün lehine çevirmek, hedef kitleleri etkileyerek örgütün lehinde hareket etmelerini sağlamak olduğundan, güdüleme kavramı ile yakından ilişkilidir.

Çalışmanın uygulama bölümünde daha önceden hazırlanan anket ile Bingöl il sınırları içerisinde kar amacı gütmeyen bir kamu örgütünde işgörenlerin “Örgüt İçi Halkla İlişkiler ve Faaliyet Durumu” ve “Faaliyetlerin Güdülenmeye Etkisi” ne dair görüşleri toplanmıştır. Anketten alınan yanıtlar ve analizleri sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir.

Katılımcı olan örgüt işgörenlerine dair demografik özelliklere göre inceleme sonuçlarında:

- Örgütteki statülerine göre, evren içerisinden rastgele seçimle oluşturulan örneklem hacminin çoğunluğunun (%58,1) işgören olduğu, medeni durumlarına göre büyük çoğunluğunun evli (%83,1) olduğu ve yine çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında (%59,4) yoğunlaştıkları,
- Eğitimlerini lisansüstü düzeye taşıyanların (%3,1) ve ortaöğretim düzeyinde bırakanların (%4,4) düşük yüzdelerde olduğu, yoğunlaşmanın % 61,2 düzeyinde üniversite eğitiminde olduğu,
- Çoğunluğunun eşlerinin (%68,1) ev hanımı olduğu, çocuk sayısında yoğunlaşmanın %34,4 ile 2 çocukta olduğu ve %6,2 düzeyinde ise 3 çocuk sahibi olanların görüldüğü, gelir durumları olarak ise sadece %3,7 si hariç geri kalanlarının 1500 TL'nin üzerinde aylık gelire sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcılara uygulanan anketlerin %84,7 ve %87,9 güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüş olup, buna bağlı olarak anket sonucu elde sonuçların doğru sonuçları vereceği değerlendirilmektedir. Ankette yer alan iki bölüm üzerinden sorulan likert ölçekli sorular toplam 5 etken ile anlatılabilmektedir. Etkenler üzerinden yapılan analizlerde katılımcıların görüşlerinin demografik özelliklerine göre farklılıkları ve etkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri analiz edilmiştir.

Demografik özelliklere göre yapılan ki-kare ilişki analizleri sonucunda, sadece aşağıdaki iki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratabileceği görülmüştür.

Aile Katılımlı Faaliyetler Etkeni → Örgütteki Statüler

Örgüt İçi İletişim ve Çalışma Koşulları Etkeni → Örgütteki Statüler

Farklılık durumlarının incelenmesinde ise;

- Aile katılımlı faaliyetler etkeni üzerinden orta düzey yöneticilerin işgörenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısıyla ailelerin katılımıyla gerçekleştirilen etkinliklerin sayı, kalite ve veriminden orta düzey yöneticilerin daha tatmin oldukları, işgörenlerin ise bu tür faaliyetlere katılımları gerçekleştiremediği,
- Örgüt içi iletişim ve çalışma koşulları etkeni üzerinden işgörenlerin orta düzey yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, dolayısıyla çalışma koşulları ve örgüt içerisindeki iletişim kurma becerileri olarak Orta Düzey Yöneticilerin bekledikleri gibi koşullara sahip olmadıkları sonuçlarına varılabilmektedir.

Faktörlerin birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesi için yapılan ki-kare ilişki analizleri sonucunda ise, aşağıdaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratabileceği görülmüştür.

Aidiyet duygusunun etkisi

- Aile katılımlı faaliyetler
- Örgüt içi iletişim ve çalışma koşulları
- Örgüt içi iletişim ve uyumun etkisi
- İşgörenlerin özel günlerinin hatırlanması
- İşgörenlerin özel günlerinin hatırlanması
- Örgüt içi iletişim ve uyumun etkisi

Aile katılımlı faaliyetler

Örgüt içi iletişim ve çalışma koşulları

Bingöl il sınırları içerisinde bir kamu örgütünde yapılan bu çalışma, Türkiye genelinde görev yapan örgüt işgörenlerinin örgüt içi faaliyetlerin güdülenmelerine etkileri için genellendiği takdirde, örgüt işgörenlerine sağlanan faaliyetlerde katılımın her kademedeki işgören tarafından da olmasının sağlanması ve iletişim becerilerinin yine her kademedede homojen olacak şekilde güncellenmesi gerektiği düşüncelerine varılabilmektedir.

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyet düzeyinin, çalışma koşullarının, iletişim düzeyinin ve özel günlerin kutlanması işgörenler üzerinde aidiyet duygusunu artırıcı bir özellik taşıyabileceği ve bu etkenlerin işgörelere verilen değerin bir göstergesi olarak görüldüğü değerlendirilmektedir.

Aile katılımlı faaliyetler ile işgörenlerin özel günlerinin kutlanması ve örgüt içi iletişim/çalışma koşulları ile örgüt içi iletişim ve uyumun birbirleriyle direkt ilgili etkenler olduğı birbirlerini tetikleyici özellik taşıdığı görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak da, özel gün kutlamalarının ailelerin katılımıyla yapılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi yoluyla iletişimin artırılması yoluna gidilmesi makul teklifler olacaktır. Ayrıca; işgörenlerin örgüt içi faaliyetlerin genel olarak güdüleme artırıcı etkisi olduğuna inandıkları ancak uygulamadaki aksaklıklardan dolayı yeterli düzeyde etkilenemedikleri değerlendirilmektedir.

Anket uygulamasının analizleri sonucunda güdülemeye yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerinin farklı eğitim, statü, gelir ve benzeri durumlara sahip bireyler üzerinde farklı etkilere yol açtığı, üst düzey yöneticileri güdülemede çok etkili olan bazı uygulamaların, işgörenler üzerinde çok fazla güdüleyici yönde etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu yüzden örgütlerin halkla ilişkiler faaliyetlerine ve işgörenlerini güdüleme çabalarına, işgörenlerin gereksinimlerinin belirlendikten sonra girmelerinin verimli sonuçlar ortaya çıkaracağı değerlendirilmekte ve önerilmektedir.

EKLER

EK-I: HALKLA İLİŞKİLER-GÜDÜLENME ANKETİ

SAYIN KATILIMCI

Bu ankette, çalıştığınız kurumda kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin Güdülenmenizi ve iş yerindeki ilişkilerinizi etkileme durumları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Anketin sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve cevaplar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve kesinlikle özel amaçlar için kullanılmayacaktır. Bu anketi cevaplandırırken göstermiş olduğunuz hassasiyetten dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz. **(Lütfen İsminizi Yazmayınız)**

Asağıdaki sorularda size en uygun olan maddeyi isaretleyiniz.

1. Örgütteki statünüz:

- ☐ Üst Düzey Yönetici
- ☐ Orta Düzey Yönetici
- ☐ İşgören
- ☐ Sivil memur

2. Medeni durumunuz:

- ☐ Evli
- ☐ Bekar

3. (Varsa) Eşinizin çalışma durumu:

- ☐ Ev Hanımı
- ☐ Serbest Meslekle Uğraşüyor.
- ☐ Kamu Kurumunda Çalışıyor.

4. Çocuk sayınız:

- ☐ Yok ☐ 3
- ☐ 1 ☐ 4 ve üzeri
- ☐ 2

5. Yaş grubunuz:

- ☐ 25 yaş altı
- ☐ 26-35
- ☐ 36 yaş ve yukarısı

6. Eğitim durumunuz:

- ☐ Ortaöğretim
- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Lisansüstü

7. Gelir durumunuz : (TL)

- ☐ 700-1000
- ☐ 1001-1.500
- ☐ 1.500-2000
- ☐ 2001 ve üstü

Aşağıdaki soruların karşısında ifade edilen rakamlar, aşağıdaki skaladaki karşılıklarını göstermektedir. Rakamlar olumsuzdan olumluya doğru artan şekilde gösterilmektedir. Düşüncenize en uygun olan rakamın altındaki kutucuğu işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYET DURUMU

		1	2	3	4	5
1	Kurumumda sosyal faaliyetler motivasyon artırıcı bir etken olarak görülmektedir.					
2	Kurumumdaki personelin aileleri birbirleriyle dayanışma içindedir.					
3	Kurumumda moral geceleri yeterli miktarda düzenlenir.					
4	Kurumumda piknikler yeterli miktarda düzenlenir.					
5	Kurumumda aile toplantıları yeterli miktarda düzenlenir.					
6	Sosyal faaliyetlerde kurumdaki makama göre farklılık söz konusu değildir.					
7	Sosyal faaliyetlere her görev kademesinden katılım sağlanmaktadır.					
8	Kurumumda sportif aktiviteler yeterince düzenlenir.					
9	Kurumumda personelin doğum günü, evlilik yıldönümü gibi özel günleri kutlanır.					
10	Kurum tarafından aileler ve çalışanların boş zamanlarında katılabilecekleri çeşitli kurslar düzenlenmektedir.					
11	Personelin gerekli konularda bilgilendirilmesi ve özel günlerinin hatırlanması amacıyla duyuru panosu her zaman kullanılmaktadır.					
12	Durum tespiti, olumlu ve olumsuz yönlerin ortaya çıkarılması için anket,görüşme vb. uygulamalar yeterli seviyededir.					
13	Kurum içerisinde dilek ve şikayetlerimizi istek kutuları vasıtasıyla iletebilmekteyiz.					
14	Kurumumda kullandığımız bina ve tesislerin fiziki şartları (aydınlatma,havalandırma,dekorasyon vb.) yeterlidir.					
15	Üst düzey yöneticiler zaman zaman bölümleri ziyaret ederek personelle doğrudan temas kurarlar.					
16	Kurum içi iletişim ve bilgilendirme yeterli düzeydedir.					
17	İntranet uygulaması ile elektronik ortamda bölümler arası iletişim yeterli oranda sağlanmaktadır.					
18	Bölümlerin faaliyetlerini kurum içinde paylaşabilme imkanı vardır. (fotoğraf gibi)					
19	Hizmet içi eğitim (seminer , konferans gibi) faaliyetleri kurumumuzda yeterli seviyededir.					

KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ

Kurumumdaki halkla ilişkiler faaliyetleri;	1	2	3	4	5
1	İş yerimdeki verimliliğimi ve etkinliğimi olumlu etkilemektedir.				
2	İş arkadaşlarımla olan uyumumu olumlu etkilemektedir.				
3	Yöneticilerimi daha iyi tanımamı sağlamaktadır.				
4	Kurum içi stresleri azaltmaktadır.				
5	Kurum içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyini arttırmaktadır.				
6	Görev dağılımının daha belirgin ve adil olmasını sağlamaktadır.				
7	Kurumumdaki yöneticiler arasındaki ilişkileri arttırmaktadır.				
8	Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalarına yöneticilerin verdiği desteği arttırmaktadır.				
9	Kurum içi haberleşme ve iletişimi olumlu etkilemektedir.				
10	Yönetimde alınan kararlara katılma seviyemi etkilemektedir.				
11	Ödül ve ceza sisteminin verimini arttırmaktadır.				
12	Değerlendirme ve taltif sisteminin verimini arttırmaktadır.				
13	Görevlendirmeleri olumlu olarak etkilemektedir..				
14	Kurum içi terfi imkanlarından yararlanma verimini arttırmaktadır.				
15	İzin uygulamalarını olumlu etkileyecektir.				
16	Kuruma bağlılığımı arttırmaktadır.				
17	Kurumumun sorunlarını kendi sorunum olarak benimsememde olumlu etkide bulunuyor.				
18	Verilen görevleri ifa etmek için gerekli isteği ve motivasyonunumu arttırmaktadır.				
19	Performans değerlendirme sisteminin verimini arttırmaktadır.				
20	Atama sistemini olumlu olarak etkilemektedir.				
21	Aile desteğimi olumlu etkileyerek, işe olan bağlılığımı arttırmaktadır.				

KAYNAKÇA

- ADA, Nesrin, (2001), “Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2.
- AKAR, Hüsamettin, (2004), “Yeni İletişim Teknolojileri ve Bu Teknolojilerin Halkla İlişkiler Çalışmalarında Kullanılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- ARTAN, Sinan, (1981), **Endüstri Örgütlerinde Ücret Yönetimi**, İ.T.İ.A.Y., Eskişehir.
- ASNA, Alaeddin, (1997), **PR Dünden Bugüne Bir Sanat-Meslek Öyküsü**, Sabah Kitapları, İstanbul.
- ASNA, Alaeddin, (1998), **Public Relations Temel Bilgiler**, Der Yayınları, İstanbul.
- AŞIKOĞLU Meral, (1991), “Güdülenme Teorileri ve Verimlilik İlişkisi”, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı**, Eskişehir.
- AYDIN, Mustafa, (1993), **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Pegem Yayın, Ankara.
- BALCI, Ali, (1983), “İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması”, **A.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 1 (575- 586).
- BALÇIK, Bahaettin, (2002), **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem, (1991), **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara.
- BAYKAL, Besim, (1982), **Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 252, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun, (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Yayın No: 676, Erzurum.
- BUDAK Gülay, ve BUDAK, Gönül, (1995), **Kariyer Yönetimi Ve Planlaması**, Capital Guide, İstanbul.
- BUDAK, Gönül, ve BUDAK, Gülay, (1998), **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, İzmir.

- BENTLEY, Trevor, (1999), **İnsanları Motive Etme** (Çev: Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (1985), **İnsan ve Davranışı : Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAĞLAR, Nermin Gül, ve YILMAZ, Bülent (2007), “Üniversite Kütüphanelerinde Halkla İlişkiler ve Başkent Üniversitesi Kütüphanesi”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1.
- ÇAMDERELİ, Metin, (2000), **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Çizgi Yayınları, Konya.
- ÇETİNKANAT, Canan, (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- DAMLAPINAR, Zülfikar, (2000), “Kamusal İletişim Biçimi Olarak Halkla İlişkiler ve Etik”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 6.
- DAVIS, Keith, (1981), **Human Behavior at Work; Organizational Behavior**, McGraw Hill.
- DEDEHAYIR, Handan, (2003), “İş Motivasyonunun Temelleri”, **Kaynak Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1.
- DEMİRCİ, M.Kemal, (2008), **İşletmecilik Teori ve Uygulama**, Detay Yayınları, Ankara.
- DENİZ, Mehmet, (2005), “Örgüt Yönetiminde Motivasyon”, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler** (Ed: Mehmet Tikici), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DURMAZ, Mustafa, (2002), **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir
- EFİL, İsmail ,(1999), **Örgütlerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- EREN, Erol, (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Örgüt İktisadı Enstitüsü Yayın No: 105, İstanbul.
- EREN, Erol, (2003), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayınevi, İstanbul.

- EREN, Erol, (2007), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ERGÜL, Hüseyin Fazıl (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 14 İnternet Erişimi: <http://www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf> (5.12.2009).
- FINDIKÇI, İlhami, (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah, (2004), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GÖKÇE, Orhan, (1993), “Halkla İlişkiler: Modern Yönetim Fonksiyonu”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 2.
- GÜNEŞ, Ahmet, (2009), “Kamu Örgüt ve Kurumlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1.
- GÜNEY, Salih, (2000), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRGEN, Haluk, (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜZ, Hanife, (1992), “Halkla İlişkilerin Amaçları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- HARA, İzel, (2008), “Örgüt içi İletişim Açısından Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Departmanlarının Yapısal Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- ILDIZ, Gülce Öğrücü, (2009), “İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi FBE, İstanbul.
- İNCİR, Gülten, (1984), **İşgörenlerin Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 313, Ankara.
- İNCİR, Gülten, (1987), “İşgörenleri Güdüleyici Bir Araç: Etken İletişim”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 6.
- KADIBEŞEGİL, Salim, (2001), **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?**, 4. Baskı, Ankara:Media Cat Kitapları

- KARA, Hakan, (2009a), **Yönetim Biliminin Düşünce İzleri**, Üç Mart Baskı Merkezi, Kütahya
- KARA, Hakan, (2009b), **Yönetsel ve Örgütsel Değerler**, Üç Mart Baskı Merkezi, Kütahya
- KARADENİZ, Mustafa, (2009), “Pazarlama Yönteminde Halkla İlişkilerde Kullanılan Kavram ve Tanımlar”, **Journal of Naval Science and Engineering**, Cilt: 5, Sayı: 1, s.1-16.
- KARAKÖSE, Sezer, (2004), “Hastanelerde Halkla İlişkiler ve İzmir İlindeki Hastanelerin Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE**, İzmir.
- KARALAR , Rıdvan, (2007), **İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler**, Ankara.
- KARATEPE, Selma, (2005), “Örgütsel İletişim”, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler** (Editör: Mehmet Tikici), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARATEPE, Selma, (2008), “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** , Cilt: 7, Sayı: 23, s.77-79.
- KAMILOĞLU, Fatma, (2004), “Halkla İlişkilerde Araştırma Ölçümlemenin Önemi ve Araştırma Alanları Uygunluğu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray, (1990), **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. Örgüt Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- KAZANCI, Metin, (1980), **Halkla İlişkiler**, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- KESER Aşkın (2006), **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- KHO, (Kara Harp Okulu), (1987), **Yönetim Ve Organizasyonu**, Askeri Liderlik Ders Kitabı, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara.
- KILIÇKAYA, Necati, (1992), **Halkla Ve Yönetimle İlişkiler**, Ankara: Engin Yayınları, 1992
- KOÇEL, Tamer, (2001), **Örgüt Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- KORO, Tarkan, (2005), “Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntem ve Araçlar,”
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- KÖYLÜOĞLU, Necat ,(1991) “**Örgüt Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi**”,
(Yüksek Lisans Tezi), İ.Ü Örgüt Fakültesi Organizasyon ve Örgüt Politikaları Bölümü,
1991.
- KUTLUCA, Fahrettin, (2003), “Örgütsel Stres Ve Askere alma Teşkilatında Bir
Uygulama”, İnönü Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Malatya.
- KÜÇÜKKURT, Mehmet, (1988), “Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve
Değerlendirme”, **Halkla İlişkiler Sempozyumu – 87**, AÜ BYYO-TODAİE
Yayını, Ankara.
- LLOYD, Herbert M, (1998), **Halkla İlişkilerde Meslek Ahlakı** (Çev: Nur Nirven ve
Ahmet Ünver), Rota Yayınları, İstanbul.
- LUTHANS, Fred, (1992), **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc Graw Hill
Book Company.
- MAVIŞ, Fermani, (1986), **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**, Eskişehir: Anadolu
Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 1986
- MEGEP, (2007), **Halkla İlişkilerin İlişkili Olduğu Alanlar**, Milli Eğitim Bakanlığı,
Ankara. İnternet Erişimi: http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/342PR0004.pdf (5.12.2009).
- MEGEP, (2007a), **Örgüt İçi Halkla İlişkiler**, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara. İnternet
Erişimi: [http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/342PR0010.p](http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/342PR0010.pdf)
[df](http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/342PR0010.pdf) (5.12.2009).
- METİN, Hatice ve ALTUNOK, Mustafa, (2002), “Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu
Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler”, **K. Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dergisi**, Sayı 3.
- MIHÇIOĞLU, Cemal, (1971), “Halkla İlişkilerde Araştırma”, **A.Ü SBF Dergisi**, Cilt:
26, Sayı: 2.

- ONARAN, Oğuz, (1981), **Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları**, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- ÖLÇER, Ferit, (2005), “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 25.
- ÖNEN, Levent, ve TÜZÜN Burak (2005) **Motivasyon**, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- ÖZPEYNİRCİ, Rabia, ve ÇAM, Alper Veli (2008), “Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerde Yeni Bir Yaklaşım: Finansal Halkla İlişkiler ve İMKB’de Bir Uygulama”, **Bir Çatışma veya Uzlaşma Kaynağı Olarak Küreselleşme Sempozyumu**, 13-15 Mayıs 2008, İnternet Erişimi: <http://www.gau.edu.tr/Turk/PageContents.aspx?ContentID=68&MenuParentID=82> (5.12.2009).
- PEKEL, Hüseyin Nail, (2001), “Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları Örgütü Antalya Havalimanı İşgörenleri Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Isparta.
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta, (1993), **Halkla İlişkiler Giriş**, M.Ü. İletişim Fak.Yay.No:1, İstanbul
- PELTEKOĞLU, Filiz Balta, (1998), **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım, İstanbul.
- PİYAL, Bülent, PİYAL, Birgül ve ÇELEN, Ümit, (2003), “Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi’nde İşgörenlerin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler” **Kriz Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1984), **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1998), **Örgütlerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2004), **Halkla İlişkiler**, Alfa Akademi Basım, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (1998), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa.
- SEÇİM, Hikmet,ve COŞKUN, Selim,(1993), **Halkla İlişkiler**, A. Ü. Açık öğretim Fak. Yay.No.:609

- STEERS, Richard, BIGLEY, Gregory ve PORTER, Lyman, (2002), **Motivation and Work Behavior**, The McGraw-Hill Companies, New York.
- ŞİMŞEK, Şerif, (2002), **Yönetim Ve Organizasyon**, Konya.
- ŞİMŞEK, Şerif, (1995), **Örgüt Bilimlerine Giriş**, Damla Matbaacılık, Konya.
- TATAR, Tevfik ve ÜNLER, Mithat, (1992), **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara
- TEVRÜZ, Suna, ARTAN, İnci ve BOZKURT, Tülay, (1999). **Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- TINAZ, Pınar, (2000), “Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları”, **Mercek Dergisi**, Sayı: 19.
- TOKER, Boran, (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 7.
- TUTAR, Hasan, (2000), **Kriz Ve Stres Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Tüzüğü
- USLU, Mustafa, (1999), “Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi SBE.
- WHITE, Jon, ve DOZIER, David (2005), “Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları”, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik** (Ed: Grunig j., E.), Rota Yayınları, İstanbul.
- YENİKURTULUŞ, Hatice, “Üniversite Kütüphanelerinde Halkla İlişkiler Uygulaması ve Bir Örnek: İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphane ve Elektronik Kaynaklar Merkezi”, <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-32.pdf> (5.12.2009).

DİZİN

A

Adams	47
Aile 35, 77, 87, 88, 89, 90, 91, 100, 103, 104	
Araştırma. 19, 20, 21, 22, 41, 69, 71, 72, 101	

B

Başarım	60, 80, 86
Başarma gereksinimi teorisi	42, 43

Ç

Çift faktör teorisi	41
---------------------------	----

D

Dürtü	31
-------------	----

E

ERG yaklaşımı	37, 43, 44
Eşitlik teorisi	47

G

Gereksinim	28, 31
Güdü	28, 31, 46
Güdülenme süreci	31, 34

H

Herzberg	41, 42
----------------	--------

İ

İletişim.....	11, 15, 19, 22, 23, 24, 26, 64, 65, 66, 68, 87, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 101, 103
İşgören danışmanlığı	69

K

Kapsam teorileri	34, 47
Kariyer planlaması	68

M

Maslow	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43
McClelland	42

Ö

Örgüt kültürü	67
Örgütsel kimlik	11
Örgütsel kültür	67

P

Planlama	19, 20, 22, 23
----------------	----------------

S

Statü	36, 89, 92, 93
Süreç teorileri	34, 44

Ü

Ücret	36, 42
-------------	--------

V

Vroom	46
-------------	----

