


YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ



ÜNİVERSİTELERDE KURUM İÇİ HALKLA
İLİŞKİLER ETKİNLİKLERİNİN ÇALIŞAN
BAĞLILIĞINA ETKİSİ: AKADEMİK
ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA


SELİN ÇALIŞKAN

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. FERAH ONAT

2017 İZMİR.

YÜKSEK LİSANS TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

18/08/2017


Tez Danışmanı Doç. Dr. Ferah ONAT

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

18/08/2017



Tez Jüri Üyesi Prof. Dr. Işık ÖZKAN

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

18/08/2017



Tez Jüri Üyesi Prof. Dr. Füsün TOPSÜMER


Doç. Dr. Çağrı Bulut

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

ÖZ

ÜNİVERSİTELERDE KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER ETKİNLİKLERİNİN ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ: AKADEMİK ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Selin Çalışkan

Yüksek Lisans Tezi, İletişim Programı

Danışman: Doç. Dr. Ferah ONAT

2017

Kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri artan rekabetle beraber daha da önem kazanmış, kurumları çalışanlarına daha çok değer veren yapılar haline gelmeye zorlamıştır. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin çabalar; aslında çalışanların sadakatini kazanmak, örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesini ya da korunmasını sağlamak amacıyla üzerinde durulan kavramlar haline gelmiştir.

Söz konusu gelişmeler, literatürde örgütsel bağlılık ve iç halkla ilişkiler uygulamalarının beraber anılmasına, iki ayrı alanı bütünleştirmeye ve konuyla ilgili çalışmaların artmasına olanak sağlamıştır.

Bu çalışmanın amacı; beyinsel emek gücünü ortaya koyarak çalışan akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak ve bu bağlamda kurum içi halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda; İzmir ili içinde bulunan bir devlet ve bir vakıf üniversitesinin öğretim elemanları araştırmaya dahil edilmiş ve akademik personele anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi için SPSS Programı kullanılmış ve veriler nicel olarak incelenmiştir.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki; kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri ve akademisyenlerin örgütsel bağlılık durumları arasında düşük düzeyde de olsa pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar sözcükler: kurum içi halkla ilişkiler, örgütsel bağlılık, akademisyenler.

ABSTRACT

EFFECTS OF INTERNAL PUBLIC RELATIONS ACTIVITIES ON EMPLOYEE COMMITMENT AT UNIVERSITIES: A RESEARCH ON ACADEMICS

Selin Çalışkan

Msc, Communication Programme

Advisor: Assoc.Prof.Dr. Ferah ONAT

2017

Internal public relations activities have become more important with increasing competition and have forced institutions to become more and more valuable structures for their employees. In fact efforts related to implementation of public relations; it has become a concept that has been emphasized in order to earn the loyalty of employees and to strengthen or preserve their loyal commitment.

Such developments have enabled the integration of two separate fields and the increase in related work, in order to mention the organizational commitment and internal public relations practice in the literature.

The purpose of this study is; to reveal the views of academicians about the relation between internal public relations activities and organizational commitment. In accordance with this purpose; faculty members of public and a foundation university in İzmir were included in the research and academic staff questionnaire was applied. The SPSS program was used for the analysis of the obtained data and the data were analyzed quantitatively.

The research results show that; there is a low level of positive and meaningful relationship between internal public relations activities and academicians' organizational commitment status.

Keywords: internal public relation, organizational commitment, academicians.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunmuş olduğum “ÜNİVERSİTELERDE KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER ETKİNLİKLERİNİN ÇALIŞAN BAĞLILIĞINA ETKİSİ: AKDEMİK ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, araştırma aşamasından tamamlanmasına kadar olan tüm süreçte, tarafımdan bilimsel ahlak, gelenek ve temellere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Selin Çalışkan

18.09.2017

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın planlanmasında, yazılmasında, yürütülmesinde ve tamamlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi birikimi ve tecrübelerini paylaşan değerli danışmanım Doç. Dr. Ferah Onat'a çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendirdiği ve her sorumu sabırla cevaplandığı için sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, çalışmamın oluşum aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen sürede sözleriyle beni her zaman cesaretlendiren başta Doç. Dr. Huriye Toker' e ve tüm Yaşar Üniversitesi İletişim Fakültesi bölüm hocalarıma katkıları için;

Anketleri yanıtlayarak çalışmamın anlamlı hale gelmesine katkı sağlayan, vakit ayırıp cevaplayan Ege Üniversitesi ve Yaşar Üniversitesi akademik kadrosuna destekleri ve sabırları için;

Ümitsizliğe kapıldığım anda neşelendiren, fikirleri ve önerileriyle bana bu uzun süreçte yardımcı olan sevgili arkadaşlarım Buse Buldu ve Kübra Atakul'a sağladıkları motivasyon için;

Tezimin en önemli aşamasında yanımda olan ve günün çoğunu bana ayıran sevgili kuzenim Gizem Karagöz'e büyük desteği için;

Bu süreçte beni en çok eğlendiren ve güldüren Nilay Çavuşlar ve Rüzgar'a canlandıran neşeleri için;

Hayatıma girdiği günden beri bana her konuda destek olan, eğitim ve kariyer yaşamımda da beni her gün yüreklendirmeyi kendine misyon edinen, bu süreçte tüm kaptırımı çeken, heyecanımı anlayan ve çalışmamın keyifli şekilde sonuçlanmasına büyük katkısı olan kıymetli hayat arkadaşım Murat Yağmur'a özveri ve sabırlı yaklaşımı için;

Son olarak, bu uzun ve zorlu süreçte desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, bugünlere gelebilmem için tek sebebi olan sevgili annem Necmiye Çalışkan, sevgili babam Ali Çalışkan'a ve her koşulda yanımda olduğunu hissettiren canım kardeşim Seçil Çalışkan'a gücüme güç kattıkları için gönülden teşekkürü borç bilirim.

Selin Çalışkan

İzmir, 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
YEMİN METNİ	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
KISALTMA LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER

1.1. Halkla İlişkiler Kavramı	3
1.2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi	4
1.3. Kurum İçi Halkla İlişkiler	6
1.3.1. Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi	7
1.3.2. Kurum İçi Halkla İlişkilerin Amaçları	8
1.3.3. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kurum Kültürü	10
1.3.3.1. Kurum Kültürü Fonksiyonları	13
1.3.3.2. Kurum Kültürünün Temel Unsurları	13
1.3.3.3. Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Kurum Kültürü Etkileşimi	17
1.4. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Paydaş Kavramı ve Önemi	18
1.5. Kurum İçi Halkla İlişkilerde İç İletişimin Yapısı ve İşleyişi	19
1.5.1. Informel (Resmi Olmayan) İletişim	19
1.5.2. Formel (Resmi) İletişim	20
1.5.2.1. Dikey İletişim	20
1.5.2.2. Yatay İletişim	22
1.5.2.3. Çapraz İletişim	23
1.6. Kurum İçi Halkla İlişkiler Türleri	23
1.6.1. Türlerine Göre İç İletişim	23
1.6.1.1. Sözlü İletişim	23
1.6.1.2. Yazılı İletişim	24
1.6.1.3. Teknik İletişim	24
1.7. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kullanılan Başlıca Araçlar	25

1.7.1. Seminer	25
1.7.2. Konferans.....	26
1.7.3.Toplantı.....	26
1.7.4. Eğitsel Etkinlikler/Eğitimler	27
1.7.5. Duyuru Panoları.....	27
1.7.6. Kurum Gazetesi ve Dergiler	28
1.7.7. Dilek Kutuları	28
1.7.8. E-Posta.....	28
1.7.9. İntranet.....	29
1.7.10. Broşür ve Kitaplar.....	29
1.7.11. İşletme Bültenleri.....	29
1.7.12. Afiş, İlan Tahtası	30
1.7.13.Raporlar	30
1.7.14. Telefonla Bilgilendirme.....	30
1.8. Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri	31
2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
2.1. Örgüt Kavramı.....	33
2.2. Örgütsel Bağlılık Nedir?.....	33
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	35
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci.....	36
2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	39
2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri	42
2.3.1. O'Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması	42
2.3.2. Etzioni'nin Sınıflanlandırması	43
2.3.3. Kanter'in Sınıflandırması	43
2.3.4. Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması	44
2.3.5. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	45
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	46
3. BÖLÜM YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
3.1. Yükseköğretim Kavramı ve Kurumları	49
3.1.1. Üniversiteler	50
3.2. Üniversitelerde Kurum Kültürü	52
3.2.1. Akademik Kültür	53

3.3. Üniversitelerde Kurum İçi Halkla İlişkiler	54
3.4. Üniversitelerde Paydaş Kavramı	55
3.5. Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık	57
4. BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULARI VE YORUMLARI	
4.1. Araştırma ve Yöntem	59
4.1.1. Araştırma Amacı	59
4.1.2. Araştırma Önemi	59
4.1.3. Araştırma Yöntemi ve Verilerin Çözümlemesi	59
4.1.4. Kavramsal Çerçeve	60
4.1.5. Evren ve Örneklem	61
4.1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar	61
4.1.7. Veri Toplama Tekniği ve Ölçek	61
4.2. Araştırma Bulguları	63
SONUÇ	94
KAYNAKÇA	96
EKLER	103
Ek. Anket Formu.....	104

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Kronolojik Gelişimi.....	36
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	40
Tablo 3. Bağlılık Düzeyleri ve Olası Sonuçları.....	47
Tablo 4. Örneklemde Yer Alan Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine ve Görevlerine İlişkin Bulgular.....	63
Tablo 5. Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Bilgi Edinilen İletişim Araçlarına Yönelik Betimsel Analiz Tablosu.....	66
Tablo 6. Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri Alt boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Tablo 7. İç İletişim Ölçeği Puanların cinsiyete göre T-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 8. İç iletişim Ölçeği Puanlarının Üniversiteye Göre T-testi Sonuçları.....	68
Tablo 9. Akademik Personelin Üniversite Düzeyinde Düzenlenen Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılımlarına İlişkin Sonuçlar.....	69
Tablo 10. Akademik Personelin Fakülte Düzeyinde Düzenlenen Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılımlarına İlişkin Sonuçlar.....	70
Tablo 11. Akademik Personelin Bölüm Düzeyinde Düzenlenen Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılımlarına İlişkin Sonuçlar.....	71
Tablo 12. Akademisyenlerin Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yeterli Bulmalarına İlişkin Sonuçlar.....	71
Tablo 13. Akademisyenlerin Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Üniversitelere Göre Yeterli Bulmalarına İlişkin T –testi Sonuçları.....	72
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo 15. İç İletişim Ölçeği ve Bağlılık Ölçeğine İlişkin Korelasyon Sonuçları.....	73
Tablo 16. İç İletişim Ölçeği ve Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin	

Korelasyon Sonuçları.....	74
Tablo 17. Yaş Değişkeni ve Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Sonuçları.....	79
Tablo 18. Toplam Hizmet Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları.....	79
Tablo 19. Akademisyenlerin Şu An Görevde Olduğu Üniversitedeki Hizmet Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları.....	80
Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	80
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	81
Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Şu Andaki Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	82
Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Şu Andaki Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları.....	83
Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanların Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	84
Tablo 25. Yüksek Örgütsel Bağlılığa Sahip Olan Grubun (erkek) Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar.....	85
Tablo 26. Kadın Akademisyenlerin Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar.....	86
Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Üniversiteye Göre T-testi Sonuçları.....	87
Tablo 28. Yüksek Örgütsel Bağlılığa Sahip Olan Grubun (devlet üniversitesi) Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar.....	88
Tablo 29. Vakıf Üniversitesi Akademik Personelinin Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar.....	89
Tablo 30. Örgütsel Bağlılığın İdari Göreve Göre U-Testi Sonuçları.....	90

Tablo 31. Yüksek Örgütsel Bağlılığa Sahip Olan Grubun (İdari Göreve Sahip)Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar.....	91
Tablo 32. İdari Göreve Sahip Olmayan Grubun Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar.....	92
Tablo 33. Örgütsel Bağlılığın Mezun Olunan Okulda Çalışma Durumuna Göre U-Testi Sonuçları.....	93



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.	Halkla İlişkilerin Gelişim Basamakları.....	5
Şekil 2.	Kurum Kültürünün Temel Unsurları.....	16
Şekil 3.	Kurum Paydaşları Modeli.....	18
Şekil 4.	Biçimsel İletişim Kanalları.....	22
Şekil 5.	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	46



KISALTMA LİSTESİ

- A.G.E..... : Adı Geçen Eser.
MEB..... : Milli Eğitim Bakanlığı.
MEGEP..... : Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
SPSS..... : Statistical Package for the Social Sciences.
TDK..... : Türk Dil Kurumu
TOBB..... : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.
YÖK..... : Yükseköğretim Kurulu.



GİRİŞ

Bir kurum için en temel hedef, belirlenen amaçlara ulaşmak ve kurum varlığının devamını sağlamaktır. Bu noktadan bakıldığında, kurumun bu hedeflerini gerçekleştirebilecek en önemli kaynağın çalışanlar olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Kurumlar dış çevreleriyle kurdukları ilişkilerde olduğu gibi içe dönük oluşturdukları ilişkilerde de hassas davranmak durumundadırlar. Özellikle rekabetin arttığı bu dönemde, kurumlar; çalışanlarına gösterdikleri özen ve onların kuruma bağlılığını arttıracak çeşitli stratejiler sayesinde daha uzun yıllar ayakta kalabilir, nitelikli iş gücünü bünyelerinde barındırabilirler.

Hizmet örgütlerinin en önemlilerinden birisi olan üniversitelerde görev alan akademisyenler için konu daha da hassas davranmayı gerektirmektedir. Çünkü toplumun ihtiyacı olan bireylerin yetişmesi konusunda bir üniversitenin akademik kadrosu kurum için en önemli paydaş ve en önemli yapı taşıdır. Bu misyonları sebebiyle, akademik personelin bir kurumda uzun yıllar çalışmaya devam etmesi, üretmesi, kurumu ileriye taşıyabilecek faktörlerdendir. Özellikle eğitim seviyesi yüksek ve donanımı tamamlanmış akademik çalışanlar mevcut iş olanaklarının artması ve daha kolay iş bulabilme tutumu ile hareket ederek, bağlı buldukları kurumlarından daha çabuk ayrılabilme davranışı gösterebilirler. Örgütler nitelikli personelini yalnızca maddi olanaklar ile elinde tutamayacağını fark edebilmeli ve bu noktada çalışanlarının örgütsel bağlılığının sağlanmasına ve korunmasına önem vererek rekabeti avantaja dönüştürebilmelidirler.

Kurum içi halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık iki ayrı alanda araştırmacılar tarafından sıklıkla üzerinde durulan bir konudur. Bu çalışmanın, 'İletişim' ve 'İşletme' alanlarını ilgilendiren bir içerikte olması literatür açısından önem taşımaktadır. Amaç, birbirleri ile etkileşim halinde görünmeyen bu iki alanın ortak yönlerini sunmak ve işletme yazınının konusu olan 'Örgütsel Bağlılık' ile iletişim literatürünün konusu olan 'Halkla İlişkiler' 'in aslında birbirlerinden ayrı düşünülmemeyeceği fikrini açık bir şekilde ifade etmektir.

Tez, kurum içi halkla ilişkiler, örgütsel bağlılık ve yükseköğretim kurumlarında halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık, son olarak araştırma bulgularının

yer aldığı dört bölümden oluşmaktadır. Bu çalışma, öncelikle halkla ilişkiler alanına teorik bağlamda katkı sağlayabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu nedenle, çalışmanın birinci bölümünde kurum içi halkla ilişkilerin tanımı ve tarihsel gelişimi irdelenecektir.

Literatürde yer alan çeşitli tanımlamalar ve terimler incelenecek ve bunlardan yola çıkarak kurum içi halkla ilişkilerin ‘ne olduğu’, ‘ne amaçla kullanıldığı’ ve ‘kimleri hedef aldığı’ ile ilgili bir sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır. Birinci bölümde son olarak kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan araçlar ile ilgili detaylara yer verilecektir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramının ne ifade ettiği sorularına yanıt aranacak, bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın sonuçları detaylandırılacaktır. Ayrıca bu bölümde bağlılık teorilerine ve sınıflandırmalarına yer verilecektir. Çalışmanın araştırma kısmında Allen ve Meyer’ın sıklıkla bahsedilen bağlılık alt boyutları da bu bölümde ele alınacak, duygusal, devam ve normatif bağlılık kavramlarının açıklamalarına yer verilecektir. Bu bölümde ayrıca örgütsel bağlılığın önemi ve diğer bağlılık türleri de irdelenecektir.

Üçüncü bölümde, yükseköğretim kurumlarının tanımına ve akademik kadro yapılarına ilişkin detaylara yer verilecektir. Akademik kültür de bu bölümde incelenecektir. Bu bölümde son olarak; yükseköğretim kurumlarında kurum içi halkla ilişkiler ve yükseköğretim kurumlarında örgütsel bağlılık ilişkisine yer verilecektir. Kurum içi halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık kavramlarının yükseköğretim kurumlarında ne ifade ettiği sorusu üzerine durulacaktır.

Tezin son yani dördüncü bölümü, araştırma ile ilgili detayları, bulguları ve yorumları içeren bölümdür. Burada; Allen ve Meyer’ın örgütsel bağlılık ve bağlılık alt boyutları ile üniversitelerde düzenlenen kurum içi halkla ilişkiler etkinlikleri ilişkisi karşılaştırılacak ve araştırma sorularına yanıtlar aranacaktır. Akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri de bu bölümde detaylandırılacaktır.

Son olarak, çalışmanın ek bölümünde akademisyenlere dağıtılan anket formu yer almaktadır.

1. BÖLÜM

KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER

1.1. Halkla İlişkiler Kavramı

Halkla ilişkilerin modern başlangıcı olarak kabul edilen 20. yüzyılın başlarından bu yana, halkla ilişkilerin hem teori hem de uygulama açısından temelini oluşturan boyutları ve temel amaçları bakımından geniş ölçüde kabul görmüş bir tanımı yapılamamıştır (Okay ve Okay, 2007: 1). Grunig ve Hunt halkla ilişkileri “bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi olarak tanımlamışlardır (Grunig, 2005: 15). Bu tanımlamaya göre halkla ilişkilerin iç ve dış kamularla, yani örgütün hedeflerine ulaşma çabasını etkileyen tüm gruplarla kurduğu iletişim etkinliklerinin toplamını ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Asna (1998: 13), halkla ilişkilerin tanımı üzerinde yıllardır fikir birliğine varılamadığından, bu kavram için çok çeşitli açıklamalarda bulunduğu bahsetmiş ve bu genel tanımlamalardan yola çıkarak aşağıdaki ifadeyle halkla ilişkileri açıklamıştır:

“Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yönetmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır.”

Rex Harlow 1970’lerin ortalarında bir makalede, 65 uzmandan elde edilen 472 halkla ilişkiler tanımlamasından özetlenen bir derleme çalışması yapmış ve halkla ilişkileri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Okay ve Okay, 2007: 2).

“Halkla ilişkiler; bir kuruluşla hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü, ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan, sorunların ve problemlerin yönetilmesini içeren, kamuoyuna cevap veren, kamuoyunun bilgilendirilmesi için yönetime yardımcı olan, kamu yararına hizmet etmek için yönetimin sorumluluğunu tanımlayan ve vurgulayan, eğilimleri önceden saptamaya yardımcı olmak için erken bir uyarı sistemi gibi hizmette bulunan, değişikliklerden etkin şekilde yararlanmak için yönetime yardımcı olan, ve başlıca araçları olarak ahlaki iletişim tekniklerini ve araştırmayı kullanan ayrıcalıklı bir yönetim fonksiyonudur”.

IPRA (International Public Relations Association), CERP (Confédération Européen des Relations Publiques), DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft), PRVA (Public Relations Verband Ausria) ve SPRG (Schweizerische Public Relations Gesellschaft)'ın yaptıkları tanımlamalarda vurguladıkları unsurlar şunlardır (Ronnenberger ve Rühl'den akt. Okay ve Okay, 2007: 3):

- Genel anlayış, güven ve genel sempati yaratmak, oluşturmak veya bunu geliştirmek;
- Belli bir organizasyon için anlayış, güven ve sempati geliştirirken, çevrelerinde aynı anlamda bir sistem oluşturmak, kurmak, yapısal olarak değiştirmek, kurumsallaştırmak, sağlamlaştırmak;
- Güven ve sempatiyi sürekli olarak muhafaza etmek, sürdürmek, iyileştirmek, güçlendirmek, çoğaltmak;
- Başka organizasyonlar, sistemler, gruplar ile iletişim kurmak, sürekli olarak muhafaza etmek ve sürekli hale getirmek;
- Organizasyonun, sistemin kendi ilgilerini dışarıya doğru, kamu nezdinde geçerli kılmak, temsil etmek, ortaya koymak ve grup içerisinde kendi ilgilerini açıkça ifade etmek, bunu devamlı olarak sürdürmek;
- Kamuoyunu organizasyonun kendi ilgisi yönünde etkilemek;
- Diğer ilgililerle, üretim ve işbirliği amaçlı anlaşma sağlamayı, karşılıklı ilişki kurmayı, birlikte hareket etmeyi hedeflemek;
- Anlaşma ve karşılıklı ilişki ile kendi organizasyonun varlığını ve gelişimini desteklemek.

Tüm bu unsurlar aslında halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir. Planlanan, iyileştirilen ve sürdürülen tüm çabaların ortak noktasında; kurumlarla ilgili tüm grupların dâhil edilmesinin gerekliliği bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak; halkla ilişkilerin yalnızca dış kitleye uygulanan bir yönetim stratejisi olmadığı, kurum içine yani çalışanlarına da yönelik olduğu sonucuna varmak mümkündür.

1.2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

1929 Büyük Bunalım yılları ile yönetim ve işletmeler açısından kaçınılmaz hale gelen halkla ilişkiler kavramı özel ve kamu kesimi için süreklilik isteyen ve her dönem başvurulması gereken bir teknik olarak kabul görmeye başlamıştır (Kazancı, 1995: 16).

Alanın öncüleri olarak kabul edilen Ivy Lee ve Edward Bernays; halkla ilişkilerin gelişimine büyük katkı sağlamışlardır. Halkla ilişkilerin gerçek öncüsü olarak görülen Ivy Lee, 1919'da Rockefeller şirketinde danışman olarak göreve başlamış ve bu dönemde Lee işçilerin işi bırakmasıyla ilgili ortaya çıkan sorunları çözmek adına bir takım halkla ilişkiler çalışmaları yürütmüştür (Çamdereli, bt.: 2). Halkla ilişkilerin “babası” olarak adlandırılan Bernays, 1913'te halkla ilişkiler faaliyetlerine başlamış ve ilk önceleri propagandaya yönelik uygulamalar yaparken daha sonraki yıllarda “iki yönlü asimetrik” anlayışına uygun kampanyalar gerçekleştirmiştir. (Okay ve Okay, 2007: 11-16)

Bogner, halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini Grunig'in ortaya koymuş olduğu dört modele benzer bir biçimde gerçekleştirmiş ve buna göre de halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini beş evrede oluşturmuştur. Bu evreler sırasıyla; manipülasyon, enformasyon, iletişim, anlaşmazlık yönetimi ve çevreye uyumdur.

Şekil 1: Halkla İlişkilerin Gelişim Basamakları

1. Basamak Manipülasyon	2. Basamak Enformasyon	3. Basamak İletişim	4. Basamak Anlaşmazlık Yönetimi	5. Basamak Çevreye Uyum
P.T. Barnum'un faaliyetleri	Ivy Lee'nin çalışmaları	E. Bernays'ın uygulamaları	Çağdaş İlişkiler Kampanyaları	Halkla Kampanyaları
Rötüşlamak Güzel Göstermek Gizli Reklam	Pozitif imaj oluşturmak için tek yönlü enformasyon	İlgili gruplara göre ayrılmış bir biçimde imaj ve güven oluşturmak için iki yönlü iletişim	Anlaşmazlık çözümü, uyum ve varlığının devamını güvence altına almak için bir yönetim aracı olarak iletişim	Toplumsal görevleri dikkate almak, sosyal sorumluluğu yerine getirmek

Kaynak: Ayla Okay, Aydemir Okay (2007). Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları, s. 12.

1.3. Kurum İçi Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler kavramı genelde kurumun dış hedef kitlesi yani müşterileri ile olan ilişkileri olarak görülmektedir. Ancak halkla ilişkiler çalışmaları, dış paydaşlara olduğu kadar, bir iç paydaş olan çalışanlara da yönelik olarak hazırlanmalı ve yönetilmelidir. Bu durumda halkla ilişkileri; kurum içi halkla ilişkiler (*internal public relations*) ve kurum dışı halkla ilişkiler (*external public relations*) olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Budak ve Budak (2000: 95), bir örgütteki halkla ilişkiler çabalarından bahsederken, hem çalışan personelin nasıl kazanılacağına yönelik çalışmaları hem de halkla ilişkiler uygulamalarının bir şirkete katacağı imaj hakkında görüş bildirmişler ve böylelikle halkla ilişkileri, “Örgüt İçi Halkla İlişkiler” ve “Örgüt Dışı Halkla İlişkiler” olarak iki başlık altında ele almışlardır. Yazarların bu noktada üzerinde durdukları konu bu iki başlığın birbirinin gelişimi üzerinde önemli rollere sahip olduğu ve birbirini tamamladığıdır.

Günümüzde dış hedef kitleyle iyi ilişkiler geliştirebilmek ve sürdürüebilmek kurum içerisinde çalışanlarla iletişime ve çalışanların memnuniyetine bağlı olarak şekillenmektedir. Çalışanlara yönelik doğru halkla ilişkiler çabası, bir kurum içerisinde sekteye uğramamış, planlı ve etkin iletişim sisteminin varlığına işaret etmektedir.

Kurum içi halkla ilişkiler; kurumun bir anlamda dirlik ve düzeninin diğer bir anlamda ise dinamizminin göstergesidir. Çevreyle iyi ilişkiler içinde olabilmek ancak kurum içindeki iletişimin iyi olmasına bağlıdır. Bu yönüyle i halkla ilişkiler, hem olumlu bir örgüt ikliminin belirtisi, hem de dışa yönelik halkla ilişkiler uygulamasının bir yansımasıdır (Kazancı, 1995: 246).

Gallup’un yaptığı bir araştırmanın sonuçlarında, işletmelerin yüksek kârlara sahip olabilmesi için, çalışanlar üzerinde dört tutumun yerleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar; her gün yapabileceklerinin en iyisini yapma fırsatları olduğunu hisseden çalışanlar, fikirlerine değer ve önem verildiğini hisseden çalışanlar, çalışma arkadaşlarının kaliteye önem verdiğini hisseden ve çalışmalarıyla kurumun misyonu arasında doğrudan bir ilişki kuran çalışanlardır. Çalışanlar üzerinde bu dört tutumun yerleştirilmesi ancak onlara yönelik yapılan etkin kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları sayesinde mümkün olmaktadır (Özkoral, 2007: 64).

Literatür detaylıca incelendiğinde; kurum içi halkla ilişkiler kavramının, çalışan ilişkileri (*employee relations*), çalışan iletişimi (*employee communication*), içsel pazarlama (*internal marketing*) gibi kavramlarla da yakından ilintili olduğu görülmektedir.

Seitel (2004: 266-279), eserinde kurum içi halkla ilişkileri, çalışan ilişkileri olarak açıklamış ve kurum içinde çalışanlara yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerine çalışan iletişimi taktikleri olarak yer vermiştir.

İç ilişkiler (*internal relations*) olarak da literatürde yer bulan kurum içi halkla ilişkiler, çalışanlar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi açısından önemlidir. İşletmeler için günden güne daha önemli bir konuma gelen çalışanlar tatmin edici bir çalışan-işveren ilişkisi oluşturmada, daha yüksek verimlilik elde etmede, daha az hata ve işin devamı ve daha az devamsızlık gibi konularda işletmelere avantaj sağlamaktadır. (Mehta and Xavier, bt.: 210).

Literatürün çalışan ilişkileri konusunda öne çıkardığı ana noktalardan biri, çalışan ilişkilerini özdeş birtakım programlarla dış iletişimle ilişkilendirmek böylece örgütsel güvenilirlik ve meşruiyeti sürdürme ihtiyacıdır (Belasen, 2008: 101).

Aslında her bir kavram kendi içerisinde modern yönetim yaklaşımı ile çalışana atfedilen değerın öneminden bahsetmektedir. Tüm bu kavramların temelinde; kurum ve kurum çalışanları arasındaki etkileşim ve iletişim fikri ön plandadır. Merkezlerinde, doğru ve yeterli bir iletişim yaklaşımı sayesinde çalışanların kurumla ilgili her türlü bilgidен haberdar olmaları böylece kuruma bağlılıklarını arttırma ve kurum kültürü oluşumuna katkı sağlamaları bulunmaktadır.

1.3.1.Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi

Daha önceleri kurum içi iletişim, halkla ilişkilerin kapsamında görülmemekteydi. Fakat günümüzde halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim uzmanları “iyi halkla ilişkiler evde başlar” düşüncesinden hareketle kurum içi iletişime gerekli önemi vermeye başlamışlar ve kurum içi iletişimin halkla ilişkilerin bir alt dalı olduğunu kabul etmişlerdir (Özkoral, 2007: 62).

Klasik personel yönetiminde, çalışanları işe alma, bordrolarını hazırlama, terfilerini yapma gibi somut işler yapılırken, insana ve çalışana değer veren yönetim yaklaşımında bütün bu işlerin yanı sıra, çalışanın kurumda kendini önemli hissetme, takdir edilme, ödüllendirme, eğitim ve iletişim gibi bir takım ihtiyaçlarının

giderilmesine çalışılmaktadır. Çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesinde kurum içi halkla ilişkilerin önemi büyüktür.

Kurum içine yani çalışanlara yönelik halkla ilişkiler, örgüt içi iletişimi hedeflemektedir. Çalışanların en önemli ihtiyaçlarından birinin iletişim ihtiyacı olduğundan hareketle, temeli iletişime dayanan kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları, çalışanların iletişim ihtiyaçlarını gidermede etkin rol oynamaktadır (Güzelcik, 2002: 238). Yani iç halkla ilişkilerde amaç, kurum çalışanlarını kurumun çalışmalarından, hedeflerinden varsa problemlerinden haberdar etmek ve böylece kurumda etkin bir iletişim ortamıyla birlikte çalışanlarda takım ruhunu oluşturmak ve kurum bilincini yerleştirmektir. Etkili çalışan iletişiminin üst yönetim tarafından açık ve dürüstlikle yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların beklentisi kurumlarda açık iletişim ortamlarının yaratılmasıdır (Seitel, 2004: 279).

Gürel (2009: 29), hizmet içi eğitimlerin kurum içi iletişime sağladığı katkıdan bahsettiği makalesinde, kurum içine yönelik halkla ilişkiler uygulamalarının önemini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Kurum içi ilişkilerin güçlendirmesi
- Birlikte iş yapma için ortak fikir üretme, iletişim yollarını açması
- Kurum kimliğinin ve amaçlarının yansıtılması için iletişim ortamı sağlaması
- Kurumsal aidiyet ve sadakat duygusunu arttırması
- Çift yönlü iletişim ortamı sağlaması ve farklı ortamda öneri ve şikâyetlerin toplaması, açısından kurumlar için önem taşımaktadır.

Dış kitleye için pozitif kurum imajı yaratmak, kurum içerisindeki ilişkileri canlı tutmaktan ve çalışanları birlik ve beraberlik içinde yönetmekten geçer. Bu bağlamda, kurum içinde çalışanlara yönelik yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri kısa vadede çalışanların verimliliğine ve kurum içerisindeki mutluluğuna, uzun vadede ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine olumlu etki edeceğinden günümüzde büyük bir öneme sahiptir.

1.3.2. Kurum İçi Halkla İlişkilerin Amaçları

Kazancı (2004: 276) kurum içi halkla ilişkilerin amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- Çalışanları kurumun amaçları, politikaları hakkında bilgilendirmek,
- Çalışanları problemler ve aktivitelerle ilgili bilgilendirmek,

- Duygusal veya negatif konularla ilgili çalışanları bilgilendirmek,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü iletişimi sağlamak,
- Çalışanlara önemli kararları ve olayları mümkün olan en kısa sürede ulaştırmak,
- Yenilik ve yaratıcılığın özendirildiği bir ortam yaratmak.

Bu maddelere ek olarak, kurumda verimliliği artırabilmek, toplam kaliteyi yakalayabilmek, kamuoyunda olumlu imaj yaratabilmek, vasıflı personeli kuruluşa çekebilmek için çalışanlarla iletişim kurulması ve çalışanların maddi olduğu kadar manevi ihtiyaçlarını karşılanması kurum içi halkla ilişkilerin temel amaçlarını oluşturmaktadır (Özkorallı, 2007: 61). Bu sayede kurum çalışanları manevi açıdan huzurlu olacaklar ve onlar için maddiyat ikinci planda kalacaktır.

Kurum içi halkla ilişkilerin diğer amaçları aşağıdaki şekilde detaylandırılabilir (MEGEP, 2011: 8,9):

- Yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı yaratmak ve yöntemler geliştirerek, çalışanları soru sormak konusunda cesaretlendirmek.
- Kurum içinde, hiçbir şey saklamadan yukarı, aşağı ve yana doğru bilgi akışını gerçekleştirmek.
- Çalışanların kuruma olan katkılarını ne üst düzeye çıkarmak.
- Çalışanlara iş güvencesi vermek ve bu konudaki kuşkuları ortadan kaldırmak.
- Kurum içinde verimi, başarıyı arttıracak yeni ve yaratıcı fikirlerin teşvik edildiği bir iş ortamı oluşturmak.
- Kurumların ve çalışanların beklentilerini bütünleştirmek.
- Çalışanların, kurumun geleceği konusunda iyimser olmalarını sağlamak.
- Çalışanları kurumun bir parçası durumuna getirmek.
- Bütün çalışanlara yönelik düzenli iletişim programları hazırlamak ve uygulamak.
- Her yıl araştırmalar yaparak, hedef kitlenin gereksinimlerini belirlemek ve iletişim programının etkinliğini arttırmak.
- Yasal düzenlemeler, rakipler, pazarlama planları, üretim ve kârı içeren kurumsal amaçlarla ilgili konuları vurgulamak.
- Yönetim ve çalışanlar arasında periyodik toplantılar düzenlemek ve çalışanları, sorunlarını gündeme getirmek konusunda cesaretlendirmek.

- Çalışanları kuruluşla ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı konularda daha ayrıntılı bir biçimde bilgilendirmek için dergi veya gazete yayınlamak.

Kurum içi halkla ilişkilerin dikkat çekilmesi gereken önemli amaçlarından biri, çalışan ve örgüt hedeflerinin bütünleştirilmesidir. Yani bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırıldığı noktada, birey (iş gören) ve örgüt arasındaki bağlılığın yükselme olasılığından bahsetmektedirler. Durum böyle olduğunda örgütten ve yöneticisinden memnun olan çalışan, bir halkla ilişkiler sorumlusu misyonu ile hareket ederek, kurum imajına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

Özetle, kurumlar varlıklarını devam ettirebilmek için iletişime büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadırlar. İletişimle beraber, kurumların ayakta kalabilmeleri için en önemli kaynağının çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu perspektiften bakıldığında; kurumsal iletişim ve İK departmanlarının sürekli dirsek temasında olmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal İletişim, İnsan Kaynakları Departmanı ile mutlak ortaklık ve birliktelik içinde olmalı ve her iki departmanın yaptıkları birbirini tamamlamalı, aynı mesajları vermelidir (Cesur, 2012).

Kurumlarda; iç halkla ilişkiler uygulamalarının yürütüldüğü, çalışana yönelik strateji ve iletişim eylemlerin hazırlandığı kurumsal iletişim departmanları insan kaynakları birimlerine destek vermektedir. Özellikle son yıllarda çalışanın örgüte bağlılığı konularına önem veren İK departmanları iç halkla ilişkiler uygulamalarından önemli ölçüde yararlanmaktadır. Çalışanı örgütte kalmaya ikna etmek hem maddi hem manevi pek çok sorumluluğu kurumlara yüklemiştir. Maddi kazanımların önüne geçen sosyal olanaklar ve sosyalleşme ihtiyacı çalışanların kurumlardan beklentilerini arttırmıştır.

Yürütülen tüm kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları ve çeşitli yöntemler ile çalışana yaklaşmak, onları birlik içinde tutmak ve kuruma karşı çalışanda sadakat hissini oluşturmak, kurum içi iletişimin etkin ve verimli bir biçimde sağlanmasında önemli rol oynayan kurum kültürünü çalışanlara benimsetmek işletmeler için artık çok önemli bir noktadır.

1.3.3. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kurum Kültürü

Kurum kültürü çalışmaları çok eskiye dayanmakla beraber son 10 yıl içerisinde hızla gelişen bir kavram olmuş ve hakkında pek çok tanımlama yapılmıştır (Vural, 2016: 40).

Kurum kültürü kavramına resmi bir tanımlama yapmak gerekirse bu konu hakkında pek çok araştırma yapan Edgar Schein'in tanımlamasına yer vermek doğru olacaktır. Schein (1992: 12); kurum kültürünü, "Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli" olarak tanımlamaktadır (Schein'den Akt. Vural 2016: 45).

Kurum kültürü liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların ortak değerler bütünüdür. İfade etmekte ve kurumdaki tüm değerler, normlar, ilkeler, davranışlar gibi unsurların kurum içine ve kurum dışına yansımaları nedeniyle birleşik bir yapı arz etmektedir. Bu anlamda kurum kültürünün en önemli özelliğinin farklı kavramları birleştiren bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. (Vural ve Bat: 2013: 80-81).

Hellrigel ve Slocum (1992), örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından paylaşılabilen ve yeni üyelere öğrenilebilen, örgütün kişiliği olarak tanımlamışlar ve bu tanımla birlikte örgütteki kültürün üç önemli noktasına vurgu yapmaktadırlar. Buna göre örgütlerde kültür, öğrenilebilen, paylaşılabilen ve aktarılabilen bir olgu olduğunu ifade etmişlerdir (Becerikli, 2000: 74).

Demek istenen şudur ki; kurum çalışanlarının giyim kodlarından, kurumda düzenlenen sosyal aktivitelere kadar ya da kurumun logo ve sloganından, çalışanların müşterileriyle iletişim şekline kadar her türlü tutum ve davranış kurum kültürünün birleştiricileri öğeleridir. Bunlarla birlikte kurumdaki mevcut hiyerarşik yapı, çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkiler ve iletişim düzeni, çalışanı örgüte bağlama adına yapılan tüm iç iletişim çabaları kurum kültürünün bütünleşik bir çerçevede olduğunu görmemize katkı sağlayacaktır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kurum içinde varlığı hissedilen kültür; tüm çalışanları, astları ve üstleri, yöneticileri ve iş görenleri kapsayan bir kurallar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Herkes için geçerli olan bu kurallar yazılı veya yazısız olabilir ancak mevcut kültür, kurumun içine adım atıldığı andan itibaren etkisini hissettirebilecek güçte ve devamlılıkta olmalıdır.

Örgüt kültürü işletme yazınında çeşitli modeller ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan biri de Goffee ve Jones tarafından geliştirilen Çift S Modelidir.

Söz konusu modelin temelini oluşturan sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının, bireyler arası yardımlaşmayı teşvik etmesi yoluyla örgütsel bağlılık yaratılmasına olumlu yönde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 190).

Bu modele göre örgüt kültürü, sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki boyut altında ele alınmaktadır. Sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireyelerine karşı arkadaş canlısı olabilirlilik derecesinin ölçüsüdür. Sosyalleşme, örgütlerde takım çalışması, bilgi paylaşımı ve yeni fikirlere açık olmayı desteklemektedir.

Bu yapıda işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılığın bir gereğidir (Goffee ve Jones, 2000: 51). Örgüt kültürünün diğer bir boyutu olan dayanışma, sosyalleşmenin tersine, duygulardan çok mantığa dayanmaktadır. Örgütlerde dayanışma odaklı ilişkiler, çalışanların ortak yararına olan görevleri, müşterek ilgi alanlarını ve paylaşılan hedefleri kapsamaktadır. Bu noktada kişilerin birbirlerini sevip sevmemelerinden çok, ortak amaca yönelik uyumlu ve etkin çalışabilmeleri önem taşımaktadır. Dayanışma, örgüt çalışanlarına açıklık ve netlik sunmakta ve örgüt hedefleri, bu hedeflere ulaşmakta izlenecek yollar, ne tür davranış kalıplarının hangi sonuçları doğuracağı gibi bilgiler dayanışma yardımıyla yayılmaktadır (Goffee ve Jones, 2000: 52).

Örgütlerde kültür, çalışanların hem birbirine hem de örgütlerine bağlı olmasını sağlamaktadır (Vural ve Öksüz, 2016: 12). Bu noktada kurum kültürünün birleştirici etkisi kesinlikle göz ardı edilmemelidir. Vural ve Öksüz (2016: 13-14), kurum kültürünün birleştirici etkisi kadar bağlayıcı etkisine de değinmişlerdir. Kurumda güçlü bir kültür hakim olduğunda, kültür çalışanlarca benimsendiğinde ve kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerinde kuruma bağlılıkları da artmaktadır. Yani çalışanlar mevcut kültür etrafında birleşip kendilerini kuruma ait hissederlerse yeni bir örgüt arayışına girmez, çalıştıkları kuruma sadakat gösterebilirler.

Kurumlar açısından üç boyuttaki kültürden söz edilebilmektedir (Okay, 1999: 225-226). Buna göre:

I. Kurumlar, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü önemli ölçüde yansıtmaktadırlar.

II. Kurumlarda çalışanlar kendilerinin mensup oldukları grubun (ırk, yöre, etnik grup, din vs) kültürünü kurum içine taşımaktadırlar.

III. Her kurumun, içinde çalışanlardan ve toplumun genel kültür yapısından büyük ölçüde bağımsız olan kendi kurum kültürü mevcuttur. Bu kültürü meydana getirenler ise yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun görülen veya kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır.

Kültürün her üç boyutu da kurumlardaki varlığını bir şekilde göstermektedir. Fakat burada önemli sayılabilecek olan nokta, kültürün kurumda gelişi güzel yayılmasını önlemek ve bu oluşumu kurumda bilinçli şekilde oluşturarak geliştirmek ve devamlılığını sağlamaktır.

1.3.3.1. Kurum Kültürü Fonksiyonları

Okay (1999: 239), kurum kültürüne atfedilen üç temel fonksiyonun varlığından aşağıdaki şekilde söz etmiştir. Bunlar:

I. Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu da kurum kültürünün *bütünleştirme fonksiyonunu* oluşturmaktadır.

II. Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar ve böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde, stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu, kurum kültürünün *koordinasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır.

III. Kurum kültürü motive edici bir etkiye sahiptir. Güçlü bir kurum kültürünün varlığı yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan algılarının iyileştirilmesine katkı sağlar. Bu ise kurum kültürünün *motivasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır.

1.3.3.2. Kurum Kültürünün Temel Unsurları

Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu nedenle geçmişte var olup devam eden ya da biten, günümüzde var olan ve gelecekte devam edecek olan birbirinin aynısı olan kurumlar görmek mümkün değildir. Kültür, kurumu diğerlerinden farklı kılmakta ve kültür unsurları sayesinde ayırtmaktadır. Bir kurumun kendine özgü kültürünü oluşturan bazı unsurlar mevcuttur. Bu unsurların başlıcaları; varsayımlar, değerler ve semboller olarak sıralanabilir (Nayır, 2010: 8).

- **Varsayımlar**

Varsayımlar, kurum kültürünün en temel unsurunu oluşturmaktadır. Değerler ve semboller, varsayımların üzerine inşa edilen unsurlardır. Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. Sorgulanmadan kabul edilme, üzerinde tartışılma yapılmaması varsayımların en temel özelliğini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 35). Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyonlardaki insan unsuruna, örgütsel ve dış çevresel sorunlara, insan ilişkileri ve eylemlerine ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 49).

Özetle çalışanların davranış ve tutumlarını dolayısıyla da bunların sonuçlarını etkileyen, en güçlü ögenin varsayımlar olduğunu söylemek mümkündür.

- **Değerler**

Değerler iyi kötü ayırımı ile ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirlerler. Dolayısıyla değerler ulaşılması kolaylıkla mümkün olanı değil, ulaşılması arzu edilen ideal hedefleri temsil ederler (Sabuncuoğlu, 2004: 36-37).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2013: 47), örgüt kültürünün unsurlarından olan değerler hakkında aşağıdaki açıklamayı yapmışlardır:

“Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir.”

Değerler taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre aşağıdaki şekilde bir gruplanmaya tabi tutulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 48):

- * **Kurumsal Değerler:** Örgütün bütününe yönelik genel ifadeleri ortaya koymaktadırlar.
- * **Ekonomik Değerler:** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

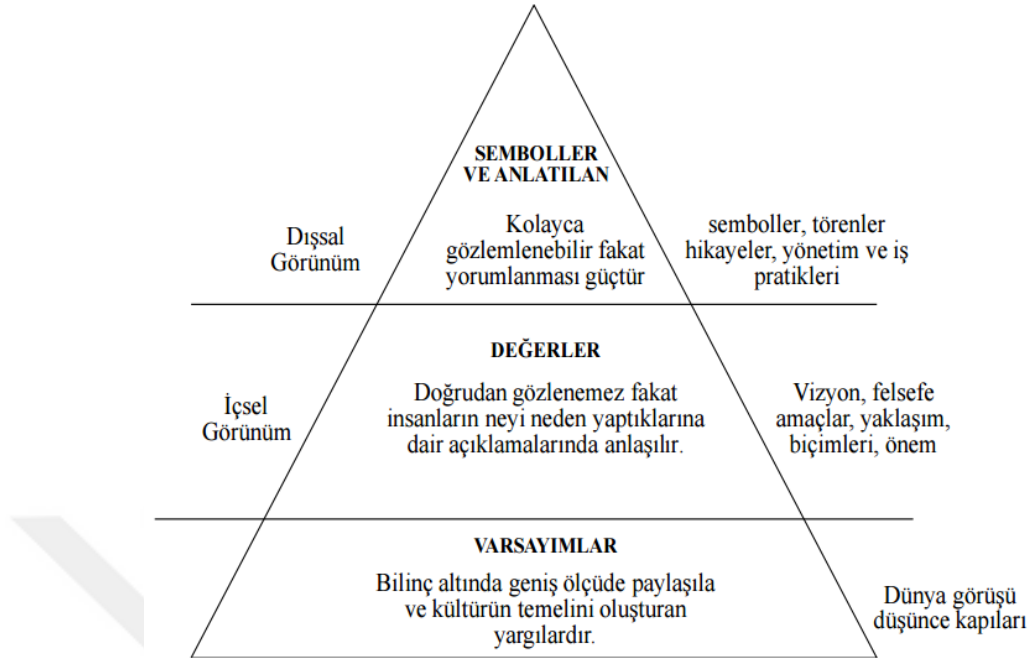
- * **Estetik Değerler:** Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- * **Sosyal Değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.
- * **Politik Değerler:** Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- * **Kutsal Değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

- **Semboller**

Güçlü bir kültürü olan kuruluşlar, kurumda kendileri için ve kuruma yeni katılanlar için faaliyet ve çalışmalarına ışık tutan, güç veren işaret ve sembollerle hareket etmektedirler. Bu durumda kültür ve sembol arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Sembol veya semboller kurumda kültürün yerleşmesine ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır. Semboller sayesinde kurum çalışanlarının duyguları harekete geçer, rol ve görevlerine karşı ilgileri ve heyecanları artar. Ayrıca semboller üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve güçlendirmelerine de yardımcı olmaktadır. Örneğin; örnek giysiler, üniformalar, yakalarında taşınan rozetler, duvarlara asılı tablolar ve afişler kurum içi ve kurum dışında üyelerin heyecanlarını attırarak, görevlerini hatırlamalarına katkı sağlamaktadır. Semboller kurum kültürünü bir pekiştiricisi olarak, çalışanlara neyin önemli olduğu ve uygun olan davranışın hangisi olduğu konusunda fikir vermektedir (Tekin, 2015: 42).

Kurum kültürünün temel unsurları aşağıda detaylı olarak şematize edilmiş, varsayımlar, değerler ve sembollerin kurumdaki önem ve sistematığı örneklerle açıklanmıştır:

Şekil 2. Kurum Kültürünün Temel Unsurları



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler, s. 35

Kültür çok yönlü bir konu olması nedeniyle, çeşitli boyutlarda incelenmesi gereken bir kavramdır. Bu nedenle kurum kültürünün diğer unsurlarını aşağıdaki gibi kategorize ederek değerlendirmek gerekmektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 208):

1. Temel Değerler ve İnançlar
2. Liderler ve Kahramanlar
3. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller
4. Öykü ve Efsaneler
5. Maddi Semboller
6. Dil ve Metaforlar
7. Davranış Kuralları
8. Mimari Özellikler ve Örgüt Kimliği
9. Varsayımlar
10. Örgüt Tarihi
11. Amaçlar
12. Çevre
13. Teknoloji
14. İnsanlar
15. Büyüklük
16. Yönetim Anlayışı

Tüm bu maddeler kurum içinde öğrenilen, paylaşılan ve aktarılan bir kültürün oluşmasını sağlamaktadır. Kurumlarda kültürün paylaşılması ise ancak iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle kurum kültürü ve iletişim kavramlarını birlikte ele almak ve değerlendirilmek doğru olacaktır.

1.3.3.3. Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Kurum Kültürü Etkileşimi

Kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesinde veya örgüte yeni katılan üyelere iletilmesinde şüphesiz ki kurum içi halkla ilişkiler önemli bir role sahiptir.

İletişim, kurumun üyelerine kurumun kültürü hakkında bilgi verme, kurum kültürünü benimsemesini sağlama ve kurumda ortak bir iletişim dilinin oluşmasını olanaklı kılma işlevlerini yerine getirmektedir (Şahin, 2010: 30).

Bu noktada iç halkla ilişkiler uygulamalarının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Çalışanların sadakat ve örgüte bağlılığı kurum kültürünün onlara benimsetildiği ölçüde gerçekleşeceğinden, bu kültüre adapte olabilmeleri kurumu tanımaları ve kendilerini ait hissetmeleri ancak kurum içi iletişimin yeterliliğine bağlıdır.

Kurum kültürü ve iletişim ilişkisi, hem iletişim yazınına hem de kültür çalışmalarına pek çok defa konu olmuştur. Daha geniş bir perspektif ile bakıldığında; kurumsal iletişimin kültürel işlevlerinden birisi kurum üyelerine kurum kültürü hakkında bilgi sağlaması iken diğeri ise kurumda yer alan insanların kurum kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır (Akyol, 2016: 45).

Kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının kurum kültürü üzerindeki rolünü araştıran Akyar (2007: 123), araştırmanın sonucunda; kurum içi halkla ilişkilerin, kuruma yeni katılan çalışanlara kurumun değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilmesi onların görevlerine ve iş arkadaşlarına kısa sürede uyum sağlamalarını kolaylaştırdığını bulgulamıştır. 160 sağlık personeline uygulanan araştırma sonucunda ayrıca, kurumdaki tüm çalışanların zaman, zaman kurumun değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler konusunda bilgilendirilmesinin de çalışanların kurumun değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini benimsemesini kolaylaştırdığı saptanmıştır.

Kurum kültürü kavramı her ne kadar kurumsal iletişim şemsiyesinin altında yer alan bir başlık gibi ele alınsa da, aslında bu şemsiyede kurumsal iletişimin

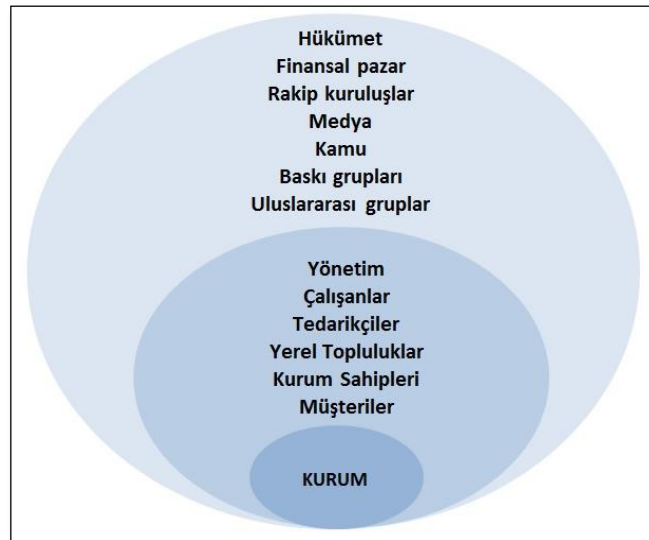
konusu olan tüm kavramlarla yakından ilişkide ve hatta kurumlardaki iletişim işleyişinin en önemli etkileyicisi konumundadır. Diğer bir ifadeyle, kurumdaki üst-üst ilişkileri, kullanılan iletişim kanalları ve araçları, kurumsal imaj ve kimlik çalışmaları, yürütülen iç ve dış halkla ilişkiler faaliyetleri kurum kültürü ekseninde gelişmekte ve aynı zamanda kültür de bu başlıklar paralelinde ilerlemektedir. Öyle ki; Okay (1999: 232), başarılı olmak isteyen ve kurum kültürünü olumlu yönde yetiştirmeyi hedefleyen kurumların her yönüyle açık bir iletişimi sağlamalarının gereğinden bahsetmiştir. Özetle kurum kültürünün, hem iç iletişimi besleyen hem de kurumdaki iletişim işleyişiyle gelişen sarmal bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

1.4. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Paydaş Kavramı ve Önemi

Freeman, paydaş kavramını “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak tanımlamıştır (Aktan ve Börü, bt).

Literatürde paydaşlar, “iç paydaş” ve “dış paydaş” olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Kurumun faaliyetlerinden kısa sürede ve doğrudan etkilenebilecek olan birinci derece paydaşlar çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler olurken, kurumdan dolaylı etkilenen ve ikinci derece ilişki içerisinde olan kişi ya da gruplar medya, kamu ve hükümet olarak örneklendirilebilir (Davies, 2003: 59). Aşağıdaki şekilde kurumdaki etkilenen paydaş gruplarının kuruma olan yakınlıkları gösterilmektedir:

Şekil 3. Kurum Paydaşları Modeli



Kaynak: Gary Davies (2003). Corporate Reputation and Competitiveness s. 59

Çalışanlarıyla, tedarikçileriyle, rakipleriyle bir bütün olarak değerlendirdiğimiz kurumlar, varlıklarını devam ettirmede ve kar elde etmede hem dış hem de iç paydaşlara ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumlar ilişki içinde oldukları tüm bu gruplara, hem kurumun kendisiyle hem de kurumun faaliyetleri ile ilgili bilgileri iletmek durumundadır. Her bir paydaş grubunun kurumla olan ilişkisi ve beklentisi göz önünde bulundurulmalı ve gerekli bilgi akışı sağlanmalıdır (Uluçay, 2012: 35). Bu aşamada kurumların paydaşları ile kurdukları ilişkide ve bilgi akışını sağlamada iletişimin önemi ve kuruma katkısı göz ardı edilemez.

Paydaşlarla ilişkilerin ve iletişimin kuvvetlendirilmesi için kurum içinde bazı bölümlerin yer alması gereklidir. Bu bölümlerden biri de “*Çalışan İlişkileri Bölümü*”dür. Bu bölüm kurum içinde insan kaynaklarının işe alım sürecindeki uygulamalar ve çalışanların kuruma bağlılığının artması için çalışanlara sunulan programlar ve çalışanların gelişimine katkı sağlayacak olan imkânların organize edilmesinden sorumludur (Fombrum, 1996: 196). Çalışanlar, bir kurumda kurumun faaliyet alanından doğrudan etkilenen ve değer zinciri açısından bakıldığında belki de en önemli paydaş grupları arasındadır.

Çalışanların bir kurumun en önemli iç paydaşlarından olmalarından hareketle, bu çalışmada yalnızca “*çalışanlar*”a odaklanılmıştır.

1.5. Kurum İçi Halkla İlişkilerde İç İletişimin Yapısı ve İşleyişi

Her kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasında belirli kodlara sahip, bilinçli ya da bilinçsiz olarak oluşturulmuş bir iletişim işleyişi görmek mümkündür. Bu işleyiş içerisinde kurumları yapısal açıdan ele aldığımızda iki tür iletişimden söz etmek mümkün olacaktır.

Bunlardan ilki, resmi olmayan ve başkası tarafından belirlenmeyen, tamamıyla kişisel nedenlerle kurulan informel iletişim, ikincisi ise farklı pozisyonlar arasında kurulan resmi (formel) iletişimdir (Rosengren, 2000: chap. 5, 116).

1.5.1. Informel (Resmi Olmayan) İletişim

Biçimsel olmayan iletişim olarak da literatürde adı geçen informel iletişim, çalışanların birbirlerini çok iyi tanıdıkları ve üst yönetimin izni, bilgisi ya da haberi olmadan bilgilerin yayıldığı bir iletişim ortamını ifade etmektedir. (Çağlar ve Kılıç, 2014: 69).

Bireyler arası ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan bu iletişim, belirli bir plan ve hedefi olmayan ve kendiliğinden oluşan iletişim türüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:107).

Akıncı ve Bat (2013: 143-144) informel iletişimi, bilginin örgüt içinde, dedikodu veya söylenti şeklinde yayıldığı resmi olmayan iletişim şekli olarak tanımlamışlardır.

Yazarlar informel iletişimden bahsederken, bu iletişim tarzının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir:

“Informel iletişim, kişinin kendisini rahat hissetmesi, esnek ve hızlı olması, kendiliğinden oluşması ve kaynaşmayı arttırması bakımında avantaj yaratmaktadır. Ancak iş kurallarının dikkate alınmaması, arkadaş kayırmanın mümkün olması ve görev tanımlarında belirsizlikler yaratması bakımından dezavantaj da gösterebilmektedir.”

1.5.2. Formel (Resmi) İletişim

Örgütsel kurallar içinde ve örgütün hedefleri doğrultusunda önceden belirlenmiş bir üslupla gerçekleştirilen resmi iletişim, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış ve statüler arası bir iletişim tavrını ifade etmektedir (Türkmen, 2000: 41).

Formel iletişim yapısına sahip olan kuruluşlarda, genellikle örgütün amaçlarına ulaşması için üst yönetimce oluşturulmuş bilinçli kurallar uygulanmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2014: 68).

Biçimsel olmayan, informel iletişim yaklaşımının tam tersi olarak, kurum içine bilgi, haber ve davranışların belirli kalıplar içerisinde, önceden dayatılmış kurallara uygun olarak sergilendiği iletişim şekli formel iletişimi ifade etmektedir.

Formel iletişim örgüt çalışanları arasında dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay ve çapraz olarak gerçekleştirilen bilgi ve etkileşim sürecidir (Demirtaş, 2010: 415).

1.5.2.1. Dikey İletişim

Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi, yönetim ve çalışanlar arası koordinasyon ve problemlerin çözümünün sağlanması için dikey iletişim önemlidir. Dikey iletişim kurumlarda iki şekilde gerçekleşmektedir:

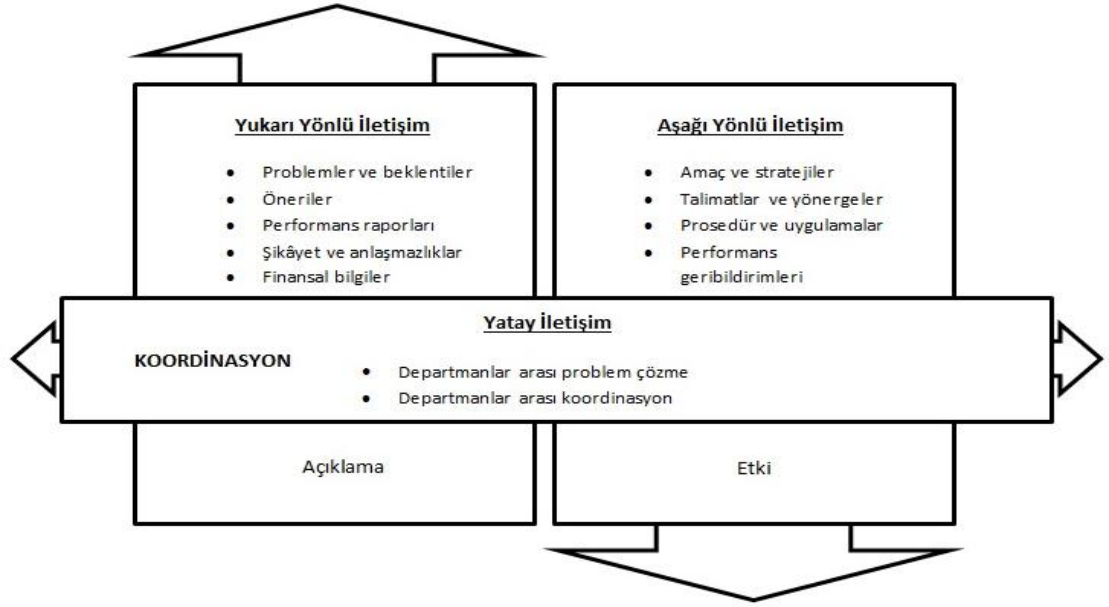
a) Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim: İşletmenin hiyerarşik yapısı içinde en üst kademedan başlayıp emir komuta zincirini izleyerek aşağıya doğru uzanan iletişim şeklidir (Mısırlı, 2013: 16). Bu iletişim şekli en üst kademede bulunan yönetici ile en altta bulunan çok sayıda astlar arasında, tek yönlü olarak gerçekleşmektedir. Yukarıdan aşağıya iletilen en önemli mesajlar yöneticilerin iş yaptırmak için astlarına ilettiği buyruklardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 107).

Bu iletişim yaklaşımında otorite hâkimiyeti üzerinde duran Sabuncuoğlu ve Tüz (2013: 163), bahsedilen bu otoritenin gerçekleşmesi ve belirleyici olması için “itici güç” kavramının varlığından söz etmişlerdir. İtici güç işletme içindeki üst yönetimi ifade ederken, bu güçten çeşitli organlara yayılan düzenli ve uyumlu bir mesaj akımının gerekliliği söz konusudur. Burada otorite düzenleme, karar verme ve emirlerin yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi olarak açıklanmaktadır.

b) Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim: Aşağıdan yukarıya doğru akan bu iletişim şekli, çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimi kapsamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 108). Bu yaklaşım iş görenin kendini daha önemli hissetmesine ve kendini yönetime daha yakın görmesine olanak sağlayan yönetici ve iş gören arasındaki mesafeyi aza indirgeyen bir iletişim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2013: 167), bu konudaki görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiş ve bu iletişim kanalının bir anlam da örgütsel bağlılığa olan katkısına da değinmişlerdir: “...eğer yönetici astlarının görüş ve önerilerine gerçekten değer veriyor, saygı duyuyor ve yararlı gördüklerini uyguluyorsa işgöreni işletmeye bağlamanın en etkili silahını kullanıyor demektir.”

İki ayrı yönde seyir gösteren dikey iletişim için, Daft (2009: 483), aşağıdaki şekilde ayrıntılı ifadeler yer vermiştir:

Şekil 4. Biçimsel İletişim Kanalları



Kaynak: Richard L. Daft, (2009). Management, s.483.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi; kurumlarda dikey iletişim yukarı yönlü bir akış sergilediğinde, çalışanların yöneticilerine aktarmak istediği enformasyon ve gelişmeler gündeme gelmektedir. Ancak iletişim akışı aşağı yönlü ise; yönetimin astlara ve çalışanlara ulaştırmak istediği emir, görev ve sorumluluklardan bahsetmek doğru olacaktır.

1.5.2.2. Yatay İletişim

Aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan, diğer bir deyişle, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde bu yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013: 167). Özellikle büyük işletmelerde çalışan sayısının çok olmasına bağlı olarak, uzmanlık alanlarının fazla olması, iş bölümünün ortaya çıkardığı durum ve uzmanlaşma, bölümler arası uyumlu çalışmanın, dolayısıyla yatay iletişimin gerekliliğini ve önemini arttırmaktadır (Mısırlı, 2013: 17).

Yine yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yatay iletişim, kurumda koordinasyon üzerine odaklanmış, departmanlar arası eşit pozisyonlarda görev yapan çalışanlar ve yöneticiler için çözüme ve uyuma ulaşmayı hedeflemektedir.

1.5.2.3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, hiyerarşik yapı içerisindeki farklı bölümler ve kişiler arasındaki bilgi alışverişini ifade etmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2014: 69). Bu bilgi alışverişi bir bölümdeki çalışanlarla diğer departmanlardaki üstlerle olabileceği gibi astlarla da gerçekleşebilmektedir (Vural ve Bat: 2013: 147). Aynı zamanda emir komuta zincirini aşarak zaman ve emek tasarrufu sağlaması nedeniyle kurumlarda bu iletişim modeli sıklıkla tercih edilmektedir (A.g.e. 147). Çapraz iletişim kurumlarda sorunların analiz edilmesi ve kısa sürede çözüme ulaşılması için yoğun olarak kullanılmaktadır (Acar, 2013: 24).

1.6. Kurum İçi Halkla İlişkiler Türleri

Kurum içinde üst yönetim ve çalışanlar arasında kurulan iletişimde çeşitli araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araçlar iletilecek konunun ne olduğuna ve önemine göre değişirken zaman kavramına bağlı olarak da değişkenlik gösterebilmektedir.

Kurum içinde kullanılan halkla ilişkiler araçları, çalışanların yöneticilerinden ya da kurum hakkındaki çeşitli gelişmelerden haber almasına olanak sağlamak ve bu sebeple kurumda önemli bir rol üstlenmektedir.

İç iletişimde kullanılan iletişim araçları her anlamda iletinin istenilen şekilde yerine ulaşmasını sağlayacak özellikte olmalıdır (Polat, 2012: 27). İletişim olgusu; sözlü, yazılı ve teknik formatlardan birine veya hepsine uygun bir şablonla gerçekleşebilir ve bireyler duygularını, bilgilerini ve görgülerini bu üç iletişim şeklinden birini tercih ederek ifade edebilirler (Çağlar ve Kılıç, 2014:11).

1.6.1. Türlerine Göre İç İletişim

Kurum içi iletişim türlerine göre sınıflandırıldığında aşağıdaki şekilde detaylandırılabilir:

1.6.1.1. Sözlü İletişim

Konuşma dili olarak da adlandırılan bu iletişim türü insanlar arası iletişimde önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda sözlü iletişimde en etkili araç dil olarak kabul edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 58).

Sözlü iletişim şekli kurumlar için bazı noktalarda avantaj sağlarken bazı durumlarda dezavantaja dönüşebilir.

Örneğin; sözlü iletişimde geri bildirim anlık olması önemli bir artı iken iletişim esansında oluşabilecek gürültü, verilen mesajın ya da emrin tam olarak anlaşılmasına neden olabilir, bu durum üst yönetim ve iş görenler arasında yaşanacak çatışmalara yol açabilir. Ayrıca kurumlar için sözlü iletişimin sıklıkla kullanılması, iletişim tavrının resmi olmayan bir dile dönüşmesine olanak sağlayacağından dezavantaja dönüşebilir. Bu nedenle çalışanlar ve yönetim arasında kurulacak iletişimde sözlü iletişim kanallarından faydalanılacaksa dikkatli olunmalıdır. Örgütlerde, sözlü paylaşımlarda kullanılacak iletişim araçları yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, toplantı, konferans ve seminer sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 115).

1.6.1.2. Yazılı İletişim

Organizasyonel yapılarda en sık tercih edilen iletişim biçimi yazılı iletişimidir (Çağlar ve Kılıç, 2014: 13). Eksiklerine rağmen yazılı iletişimin sözel iletişime göre bazı üstünlükleri mevcuttur. Yazılı iletişim genelde ayrıntılıdır ve bilgi alışverişinin kaydını tutmayı mümkün kılmaktadır. Önemli detaylar söz konusu olduğunda genelde yazılı iletişim tercih edilmektedir. Zaman zaman her iki taraf için olup bitenin bir kanıtı olarak yazılı bir kaydın bulunması önem taşımaktadır. Diğer taraftan yazılı iletişimde mesaj üzerinde dikkatlice düşünebilme olanağı söz konusudur. Yazılı iletişimin en önemli sakıncaları ise, resmi nitelik taşıması, geri bildirim ve fikir alışverişini engellemesidir (Şahin, 2007: 88). Gatewood ve arkadaşları (1995: 530), yazılı iletişimde sadece yazı unsuru bulunduğundan geri bildirim zaman aldığı savunmuşlardır.

1.6.2.3. Teknik İletişim

Teknolojik gelişmeler iletişimin boyutunu, etkinliğini ve biçimini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler hem kurumlar hem de bireyler için değişik imkânlar sunmakta ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Teknik iletişim, *teknoloji ve teknik iletişim, bilgi ve iletişim teknolojileri* ile *elektronik araçlarla iletişim* başlıkları altında incelemek mümkündür. Bu üç olgu da iletişimi kolaylaştırmakta ve iletişim için yeni imkânlar sunmaktadır (Çağlar ve Kılıç,2014: 16).

Web uygulamaları, e-posta, elektronik bilgi ve belge yönetimi programları gibi teknik olanakların işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaya

başlanmasıyla örgütsel iletişim bilgi teknolojileriyle iç içe geçmeye başlamıştır (Ada, 2007: 543). Zamanı verimli kullanma, haberleşmeyi hızlandırma ve kurum içinde bilginin kolay yayılmasını sağlama açısından teknik iletişim; kurumlarda iç iletişimi etkin kılmaktadır.

1.7. Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kullanılan Başlıca Araçlar

İç iletişimde tercih edilen iletişim araçları her anlamda iletinin istenilen biçimde yerine ulaşmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır. Temel olarak kurum içi iletişim türleri yazılı iletişim, sözlü iletişim, görsel – işitsel iletişim araçları olarak sınıflandırılabilir.

Kurumlarda iletişimi sağlamak, yönetimden gelen haberleri çalışanlara aktarmak ve en önemlisi etkin ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak için sıklıkla tercih edilen iletişim araçları aşağıdaki şekildedir:

1.7.1. Seminer

Gültekin (2006: 147-148), seminerlerin, halkla ilişkiler etkinlikleri arasında kurum içi iletişime ve dolayısıyla “kurum içi imaj” oluşturmaya en açık araç olduğunu belirtmiş ve seminerlerin kurum içi iletişim ve çalışanlar için avantajlarını aşağıdaki şekilde maddeleştirmiştir:

- * Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissettirmesi nedeniyle motivasyonu artırır.
- * Bilgilendirme ağırlıklı olduğu için yapılan işlerin kalitesini artırır.
- * Özellikle belirli konularda düzenlenen seminerler, kurumun gelişimi kadar, kişisel gelişime de vurgu yapar.
- * Kurumda, çalışanların güncel gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar.
- * Seminerlerde verilen bilgi ve uygulamaların profesyonel yaşamda bir yön çizmesi, kurumda çalışanlara bir özgüven kazandırır.
- * Seminerler, kurum çalışanlarını bir araya getiren etkinlik platformu olmaları nedeniyle, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştirir.
- * Kurumsal kimlik eğitimleri, kuruma bağlılığı artırır.
- * Kurumda çalışanlar ve yönetenler arasında ortak bir platform oluşturulması, yönetici ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar ve belli sorunların çözümü için ideal bir ortam kurar.

- * Ortak bir tartışma platformu olduğu için “beyin fırtınası” yapılmasını ve kurumun bazı çözümleri kendi içinde bulmasını sağlar.
- * Kurumsal seminerler, diğer kurumlarla kıyaslama yapılmasını sağlar.

1.7.2. Konferans

Herhangi bir konuda işgörenlere ya da dinleyicilere bilgi vermek ve onları aydınlatmak amacıyla gerçekleştirilen sözlü bilginin iletimini sağlayan araçlardır. Konferanslar, önceden yazılı olarak bir plan dahilinde hazırlanan, fakat genelde sözlü olarak sunulan bilgi aktarma biçimidir.

En büyük dezavantajı, konuşmacı ve dinleyici arasında yeterli diyaloga yer vermemesidir. Genelde tek yönlü işleyen ya da işletilen faaliyet aracıdır (Çağlar ve Kılıç, 2014: 12-13).

Kurum içinde önemli kurumsal mesajların iletimi ve çalışanların karara katılmada rol alması sebebiyle düzenlenen konferanslarda, genellikle aşağıya doğru bir akış izlense de çalışanların katılımı ile interaktif bir etki yaratılabilir (Kernaghan’dan akt. Tench &Yeomans, 2006: 348).

1.7.3. Toplantı

Yüz yüze iletişim şeklinde gerçekleşen toplantılar, bazen çalışanlar tarafından sıkıcı ve gereksiz bulunmaktadır. Fakat zaman ve içerik olarak doğru ayarlanmış toplantılar, ilgili bölüm çalışanları ile gerçekleştirildiğinde etkin sonuçlar yaratabilmektedir. Toplantılar kurum içinde bilgi alışverişinin sağlandığı, sorunların çözüldüğü ve önemli kararların tartışıldığı platformlar olarak, çalışanları ve üst yönetimi bir araya getirir. Böylelikle çalışanların yönetime kendilerini daha yakın hissetmesi sağlanabilir. Bu durum kurum içi iletişimde motivasyon artırıcı olabileceği gibi, çalışanın örgüte aidiyet ve bağlılık seviyesini de kuvvetlendirebilir. Toplantıda verilen bilgilerin toplantıya katılmayanlara aktarılması sürecinde bazı aksamalar söz konusu olabilmektedir. Toplantıya katılanlar, verilen bilgileri katılım sağlamayanlara iletirken, kendi yorum ve görüşlerini de katabilirler (Kadıbeşegil, 1986: 189). Bu durum iletişimde zedelenmelere ve kurumda yanlış bilginin dolaşmasına neden olabilmektedir.

1.7.4. Eğitsel Etkinlikler /Eğitimler

Kurumların zaman zaman çeşitli konularda hizmet içi eğitim etkinliklere yer vermesi gereklidir. Bu etkinlikler, çalışanların eksikliklerini tamamlamalarına ve yeni uygulamalar konusunda kendilerini yetiştirmelerine katkı sağlamaktadır. Hizmet içi eğitim programlarının tatil yörelerinde ya da pek sık gidilemeyen otellerin salonlarında düzenlenmesi, eğitim ile eğlence ve dinlenmenin birlikte gerçekleştirilmesi, eğitimin verimini arttırmaktadır. (MEGEP, 2007: 23). Kurum içi halkla ilişkiler faaliyeti kapsamında değerlendirilen hizmet içi eğitimler, yüz yüze iletişim fırsatı yaratmakta, üst yönetim ile çalışanların buluşmasına olanak sağlamaktadır. Düzenlenen eğitimler özellikle farklı şehirlerde, farklı pozisyonlarda çalışan personelin bir araya gelmesi; ilişkilerin kuvvetlenmesine, çalışanların birbirlerini tanımalarına ve kaynaşmalarına öncülük etmektedir (Gürel, 2009: 32,33).

1.7.5. Duyuru Panoları

Duyuru panoları ucuz maliyetli olup, kurum içinde hızlı bir iletişim sağlamaktadır. Kurumda herkesin rahatlıkla görebileceği yerlere konulan duyuru panolarından verim alabilmek için paylaşımların güncel tutulması şarttır. Uzun süre aynı yazının veya haberin bulunduğu kağıtlar pano üzerinde bırakılırsa etkisini kaybeder ve okuyucu bir süre sonra duyuru panolarına karşı ilgisiz kalmaya başlar. Bu durum kurum içi iletişimin aksamasına sebep olabilir (Gürgen vd., 2003: 49).

Peltekoğlu (2012: 267), duyuru panolarını konularına göre aşağıdaki şekilde bir ayrımına tabii tutmuştur:

- a) **Personel Haberleri:** Ücretle ilgili haberler, tayinler, çalışma saatleri, toplantılar, güvenlik ve eğitim programlarını konu alan bilgilerden oluşan haberler.
- b) **İşletme Haberleri:** Yeni uygulamalar, yeni ürünler, tarihsel olaylar, yönetim mesajları, grev, sel, fırtına gibi krize yol açan durumlarda reklam, satış promosyonu, satış fiyatları gibi finansal duyurular.
- c) **Çalışanlarla İlişkiler:** Çalışanlara veya bir bölümü verilen ödüller, güvenlik veya toplumsal hizmetleri konu alan ilanlar.
- d) **Sosyal Toplumsal Olaylar:** Toplantılar, piknik, sanatsal faaliyetler ve yardım kampanyaları konularında çalışanlara verilen bilgiler.

e) **Çalışanlara Yönelik Hizmet Duyuruları:** Çalışanlara bebek bakıcıları, gündüz bakım evleri gibi sosyal ve toplumsal konularda sağlanan imkanları konu alan duyurular.

1.7.6. Kurum Gazetesi ve Dergiler

Kurum içine yönelik hazırlanan gazetenin amacı, kuruluştaki çalışanları, genel politikalar, hedefler, yapılan işler konusunda haberdar etmek, eğitmek, bilgilendirmek, işe yeni girenleri, ayrılanları bildirmek, kuruluşun diğer bölümlerinde çalışanları haberdar etmektir (Kazancı, 1982: 144). Kurum dergileri de gazetelerle aynı işlevi görmektedir. Dergi ve gazetelerde kurumun düzenlediği sosyal ve sanatsal etkinlikler ile ilgili haberlerin yer alması, düzenlenen spor turnuvalarının sonuçları ve çalışanlarla yapılan röportajların eklenmesi ya da kuruma yeni katılan, kurumdan ayrılan veya emekli olan başarılı çalışanlardan haberlerin bulunması içeriği zenginleştirecektir.

1.7.7. Dilek Kutuları

Çalışanların kuruma ve yönetime ilişkin görüş, öneri ve şikâyetlerini dile getirmeleri için kullanılan dilek kutuları da kurum içi iletişim araçları arasında önemli bir yere sahiptir. Dilek kutularından beklenen etki ve yararın sağlanabilmesi, çalışanların ilettikleri istek ve dileklerin yöneticiler tarafından ciddiyle değerlendirilmesine ve sonuçlarının açıkça görülmesine bağlıdır (Gürgen vd. 2003: 150).

Çalışanların iletmış olduğu dilek ve önerilere geribildirim sağlanması veya şikâyetlerine çözüm üretilmesi, çalışanın kendini değerli hissetmesine ve kurumdaki varlığının önemsendiğini düşünmesine olanak sağlar. Bu sayede çalışanın yaptığı işine olan özverisinin ve kuruma bağlılığının artması beklenebilir.

1.7.8. E- Posta

Kişisel bilgi alışverişinin ötesinde kurumsal iletişimin bir parçası olarak üretilen ve kullanılan e-postalar, iletişimde sağladığı hız ve etkinlikle birlikte iş süreçlerinin yönetiminde resmi iletişim kanallarının yanında sıklıkla başvurulan araçlar arasında yer almaktadır (Külcü, 2012: 227-228).

Günümüzde kurum içerisinde e-postaların bir iletişim aracı olarak kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır.

E- postalar çalışanlar için hızlı ve bireysel kullanım olanağı sağladığı gibi istenilen hedefe direkt hitap edebilme imkânı da vermektedir. Ayrıca geribildirim de alınabilmesi bakımından, bir kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmaya oldukça müsaittir.

1.7.9. İtranet

İtranet, kurum içi İnternet demektir. Çalışanlar intranet sayesinde kurumlarıyla ilgili tüm bilgilere en kısa sürede ulaşabilmekte ve herhangi bir hiyerarşik sistem olmaksızın, isteklerini birbirlerine kurum içi e-mail sistemi ile iletebilmektedir. İtranet sayesinde pek çok kurumda görülen “bilgiyi saklama, paylaşamama” durumu ortadan kalkmaktadır. İtranet, kurumda o gün çıkacak yemek listesinden, yapılacak olan önemli bir toplantının duyurumuna, boş kadrolardan eğitim dokümanına kadar çok çeşitli bilgileri içerebilmektedir (MEGEP, 2007: 24).

1.7.10. Broşür ve Kitaplar

Broşürler az sayfalı ve genelde renkli olarak hazırlanmaktadır. Broşürlerde kurumu veya üretilen mal ve hizmeti tanıtıcı bilgi ve resimlere yer verilmektedir. Broşürler daha çok kurumu tanıtan özlü bilgileri içerir. Broşürler kuruma yeni gelen ve gezen kişilere kurumu tanıtmak amacıyla verilir. Broşürlerin etkileyici bir biçimde, resimlerle de desteklenerek hazırlanması kurum için çok önemlidir (Özkoral, 2007: 88-89).

Kitaplar ise genelde kurumun en üst yöneticileri tarafından kaleme alınan, deneyimler, anılar, ekonomik ve siyasal görüşlerin yer aldığı basılı kurum içi iletişim araçlarıdır. Kurumun tarihsel gelişimini, ürün veya hizmet özelliklerini anlatan sosyal ve ekonomik yönünü irdeleyen belirli bir olayı ve kişiyi tanıtan kaynaklardır (Ülger, 2003: 229).

1.7.11. İşletme Bültenleri

Bu yayın aracı ile işgörenler, işletmenin ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenirler ve özellikle kendilerini yakından ilgilendiren konular hakkında bilgi elde ederler. Bunlar dışında işletme bültenleri genelde ücretsiz dağıtılır ve işgörenin boş zamanını değerlendirmek, onu eğitmek veya eğlendirmek amacı güdülür. İçerik olarak çalışanın ilgisini çekmesi için, onların arayışları doğrultusunda bilgilere yer verilmelidir. Bültenlerde işveren yanlısı içeriklerden kaçınılmalı ve işgörenin anlayacağı bir dil kullanılmalıdır.

Ayrıca her seviyeden işgörenin bilgi ihtiyacına karşılık verecek şekilde çok yönlü hazırlanması, spor, sanat ve eğlence sayfalarına da yer verilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 171).

1.7.12. Afiş, ilan tahtası

İşletmenin belirli yerlerine konulan, asılan ya da belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Slogan, çizgi ve resimlerle işgörenlerin ilgisi çekilmeye çalışır. İş güvenliği ile ilgili afişlerin asılması veya çalışanları ilgilendiren konularda ilan tahtasına çeşitli duyuruların yazılması örnek olarak verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 172).

1.7.13. Raporlar

Örgütte üst yöneticiler, astlarından ya da danışmanlarından bazı konularda araştırma ve çalışma yapmalarını ve elde ettikleri sonuçları yazılı birer rapora dönüştürmelerini isteyebilirler. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 172). Kuruluşun belirli dönemlerini kapsayan çalışmaları, özet raporlar hâlinde çalışanlara belirli dönemlerde sunulmaktadır. Bu dönemler; bir ay, altı ay veya bir yıl olabilir. Kuruluş raporlarında gerçek bilgiler herkesin anlayacağı şekilde sunulmalıdır. Böylece çalışanlar, kuruluşu tanır ve kuruluşun bir parçası olduklarına inanırlar. Çünkü kuruluş raporları, çalışanların kurum hakkında doğru bilgiler edinmelerini sağlar. Kulaktan dolma bilgilerin sebep olacağı olumsuz düşünceleri ortadan kaldırır. Böylelikle kuruluşun, çalışanları bilgilendirme konusunda duyduğu sorumluluk, çalışanları motive eder ve daha etkili ve verimli çalışmaları sağlanmış olur (MEGEP, 2007: 19).

Raporlar, çalışanlar, hissedarlar, ortaklarla olduğu kadar, günümüzde kurumların web sayfalarında da yer alarak dış hedef kitlelerle de paylaşılmaktadır (Gürel, 2009: 25).

1.7.14. Telefonla Bilgilendirme

Ülkemizde pek kullanılmayan bu yöntem, batılı ülkelerin iç halkla ilişkiler programlarında sık kullandıkları bir iletişim aracıdır. Bu sistem, kuruluşun en yetkili kişisi tarafından anlatılan ve güncel konulara ilişkin açıklamalarını içeren bir teyp bandının telefon sistemine bağlanması şeklinde çalışmaktadır. Böylece herhangi bir çalışan, herkes tarafından bilinen numarayı telefonda çevirdiğinde teyp bandı otomatik olarak çalışmakta ve kayıt yapılan metni telefona okumaktadır.

Aynı şekilde, yine herkes tarafından bilinen bir telefon numarasına boş bir teyp bandı koyarak çalışanların dilek ve beklentilerini öğrenmek de bu sistemle mümkündür. Böylece kurum içinde yöneticilerden çalışanlara ve çalışanlardan yöneticilere doğru bir iletişim ağı kurulabilir. Bu iletişim yönteminin amacı, çalışanlara önemli bilgilerin ve sosyal faaliyetlerin duyurulmasıdır (MEGEP, 2007: 21).

Birkaç basamağa ihtiyaç duyulmaksızın çalışanın, işletmenin pozisyonu, işletmeyle ilgili son gelişmeler hakkında bilgi alması temeline dayanan telefonla bilgilendirme programının bir diğer avantajı bilginin, telefonda bir insan tarafından sözlü olarak aktarılmasıdır (Tikveş, 2005: 81).

1.8. Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Günümüzde kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri örgüt yönetiminin geçerliliğini sağlamaya yönelik olarak hizmet etmektedirler. (Becerikli, 2002: 138). Diğer bir ifade ile kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri kurumların yönetim anlamında meşruiyetinin oluşmasında temel yapı taşlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetleri, çalışanların bağlı oldukları örgütlere tabi olma düzeylerini arttıran ve çalışanların, yönetim yararına ortak bir paydada buluşmasını, ortak bir örgüt kültürü etrafında bulunmalarına yardımcı girişimlerdir (Becerikli, 2002: 138). Bu ifade ile açıkça görülmektedir ki; bir kurumda doğru yürütülen iç halkla ilişkiler uygulamaları ile çalışanlar, bireysel beklenti ve amaçlarını törpülemek zorunda kalmadan, örgütün amaç ve çıkarları ile kendi amaçlarını bütünleştirebilir, yapmak istediklerini örgüt içinde gerçekleştirebilirler. Aslında bu durum örgüt içinde doğru modellenmiş bir kurum içi halkla ilişkiler uygulamasının var olduğunun kanıtıdır.

Çalışanların bir birey olarak değer görme ihtiyaçlarını gidermeye yönelik yapılan kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri; personel geceleri, yemekler, personele yönelik spor turnuvaları, kültür gezileri, piknikler, toplantılar, emeklilik törenleri, terfi kutlamaları, şirket içi iletişimi etkin kılmak adına çıkarılan kurum gazete ve dergileri olarak bu faaliyetlerden ilk akla gelenlerdir. Bu faaliyetler yoluyla çalışanlar arasında takım ruhu oluşturulmakta ve böylece bireyler takımın bir üyesi olarak kurumun hedeflerine ulaşma konusunda motive olmaktadır. Diğer yandan işletme için değerli olduğunu hisseden bireyin, yaptığı işe olan bağlılığı ve yaratıcılığı da artmaktadır (Ural, 2002: 244).

Bogner (1993: 310,311), “*Dahili İletişim*” başlığı ile yayınladığı makalesinde; kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan başlıca araç ve yöntemleri detaylandırmış ve 43 maddeden oluşan geniş bir yelpazede kurum içi halkla ilişkiler mecralarını sıralamıştır. Aşağıda bu yöntemlerden bazıları yer almaktadır:

“Çalışanlara yönelik dergi, Enformasyon bildirileri, İletişim tahtası, Kurum hakkında enformasyon yazıları (Örneğin/ kuruluş bildirileri), Sosyal bilanço ve sosyal bildiri, Çalışanlar için konuşma ve konferans hizmeti (belgeler, demeçler), Çalışanlar için düzenli olarak basın yansımaları, Orta derecedeki yönetim için bültenler, Üstler tarafından konuşma, konferans ve toplantılarda sözlü (yüz yüze) enformasyon, Telefonla enformasyon hizmeti, Kuruluş toplantıları, Bölüm buluşmaları, Bölüm prezantasyonları, Emekliler için buluşma günleri, Çalışanların hobilerinin desteklenmesi, Kültürel sportif, sanatsal ve diğer ilgi alanlarının geliştirilmesi, Şikâyet kutuları, Çalışanların yakınları için düzenlenen toplantılar, Diğer halkla ilişkiler aktivitelerine çalışanların davet edilmesi (açılışlar, onurlandırmalar, sergiler, yıldönümü kutlamaları, basın konferansları, sempozyumlar vs.)”.

Deal ve Key (2000: 10-11), çağımız işletmelerinin yeniden insani yanlar üzerine odaklanmaya başladığını ve kurumlarda çalışana yönelik olan sosyal organizasyonların çalışan enerjisine büyük ölçüde etkisi olduğunu savunmuşlardır. Buradan yola çıkarak kurum içerisindeki atmosferi taze tutmak, çalışanların kuruma bağlılığını arttırmak adına yapılan tüm faaliyetler küreselleşme ortamındaki değişen iş ilişkilerini güncel tutmada etkin bir role üstlenmektedir.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgüt Kavramı

Örgütsel bağlılık tanımlamasına ve bağlılık türlerine geçmeden önce “örgüt” kavramının ne ifade ettiğini incelemek doğru olacaktır.

Örgüt en yalın tanımıyla, belirli amaçların bir veya birden fazla kişi ve gurupla gerçekleştirildiği yapıdır (Peker, 1995: 61).

Sözlük anlamına bakıldığında örgüt; “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmıştır (TDK, Erişim tarihi: 30.09.2016).

Güney (2000: 186), örgütü, toplumsal ihtiyaçları giderme konusunda önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve güçlerini birleştirmiş bireylerin oluşturduğu toplumsal ve açık bir sistem olarak tanımlamıştır.

Malinowski (1990: 41), insan ve kültürü konu aldığı eserinde örgüt kavramını incelemiş ve örgütün, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler için ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermekte olduğunu ileri sürmüştür.

Literatürde genellikle tanımlamaların benzerlik gösterdiği bu kavram, sosyal bir varlık olan insanı daima bünyesinde bulundurur, insan olgusuyla amaçlara ulaşır ve insanın oluşturduğu sistemler üzerine kuruludur. Bu açıdan bakıldığında örgüt kelimesinin temelinde kişiye atfedilen birlik ve beraberlik içerisinde hareket etme güdüsünün yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüz rekabet koşullarında da çalışanlara olan gelenekçi yaklaşımın değişmesi, işletmelerin ve kurumların merkezi haline gelen insan kaynağına verilen önemi arttırmış böylelikle çalışanın örgüte olan bağlılığını devam ettirme konusunda kurumlarca yürütülecek bir takım faaliyet ve bütünleştirici çabaları gerekli kılmıştır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Nedir?

Pek çok bilim dalının incelemeye değer bulduğu örgütsel bağlılık kavramı, psikoloji, sosyoloji, işletme, iletişim gibi disiplinlerin konusu olmuştur. Literatüre bakıldığında ise; bu denli sık işlenmeye başlayan bir kavramın ortak bir paydada buluşamadığı yüzlerce tanımı yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık tanımlarına geçmeden “bağlılık” kelimesinin anlam olarak ne ifade ettiğini görmek yararlı olacaktır. “Bağlılık” en genel tanımıyla, bireyi bir hedefe ve bu hedefle ilişkili davranış biçimine bağlayan bir güç olarak tanımlanabilir (Meyer, Becker ve Van Dick, 2006: 666).

Tarih içindeki gelişimine bakıldığında özellikle 1960’lardan bu yana, örgütsel bağlılık hem yöneticileri hem de araştırmacıları heyecanlandıran konulardan biri olmaya devam etmektedir (Suliman ve Iles, 2000b: 71).

Allen ve Meyer (1991: 67), örgütsel bağlılığı; kişinin örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararıyla ilgili sonuçları olan ve temelinde psikolojik bir durumu barındıran kavram olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık diğer bir tanıma göre; bireyin örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba sarf etme konusundaki istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu heves olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997’den akt. Çakar ve Ceylan, 2005: 52–66).

Grusky’e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan bağının gücüdür. Grusky, örgütsel bağlılığın derecesinin, çalışanın örgütten elde ettiği ödüllerle ve bu ödüllere ulaşmak için katlandığı deneyimlerle paralel olduğunu ileri sürmüştür (Grusky, 1996: 488).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi çalışanın örgütün amaçlarını benimseyerek, örgütün gelişimi için saf ettiği çaba ve bu çaba karşısında örgütle olan bağının güçlenmesi, kendisini örgüt içerisinde bir aile üyesi gibi hissetmesi örgütsel bağlılığın temel taşıdır.

Günümüzde işletmeler arası yaşanan yoğun rekabette hem rekabetten etkilenen hem de rekabeti etkileyen konumundaki çalışan, örgüte olan bağlılığı ve bu bağlılığın çıktıları ile kurumlarda çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Öyle ki; Türkiye ‘de birçok firma günümüzde işveren marka kurgularını şirket içi etkinliklerin, ödül ve motivasyon programlarının işlevselliği üzerine kurgulamaktadır.

Global ve yerel işletmeler çalışanların bağlılık derecesini artırma, isteklendirme yaratma adına spor etkinliklerinden sanat çalışmalarına kadar birçok uygulamayı bünyelerinde sürekli kılmış durumdadırlar (İK Magazin, 2015).

Kurumların iç müşterilerine yani çalışanlarına olan bu yaklaşımı ve hassasiyeti kuşkusuz ki çalışanların aidiyet duygularını artırma konusunda etkilidir.

Management Centre Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı Alper Utku; tüm bu uygulamaların çalışanın şirkete olan bağlılığını arttırarak kendilerini büyük bir ailenin bireyi gibi hissetmelerine olanak sağladığını belirtmiştir (Capital, 2015).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Rekabetin kurumlar arası şiddetini arttırmasıyla gündeme gelen çalışan odaklı yaklaşım, örgüte bağlılığın da önemini ciddi derecede arttırmıştır. İşletmenin ayakta kalabilmesi çalışanlarının varlığı ile mümkün olduğundan, onların kurumda uzun yıllar kalması ve güçlü bağlılık seviyesine sahip olmaları kurumu ayakta tutan yapı taşı olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurumun nihai amaçlarına uygun hareket ederek, kurumun verimliliğine otomatik katkı sağladığı düşünüldüğünde bağlılık kavramının global ölçekte birbirleriyle yarışan kurumlar için ne kadar önemli olduğunu anlamak mümkündür. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılığın önemi; işgücü devri, devamsızlık ve işe geç kalma gibi örgütsel göstergelerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Nitekim örgütler için işten ayrılmaların yaratacağı maliyetler göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların bağlılığını arttırmak adına yeni yollar bulunarak daha çok kazanç sağlanabilmektedir (Sürgevil, 2007: 10-11).

Örgütsel bağlılığın kurumlar için diğer bir önemi ise bilgi paylaşımı ve bilginin yayılmasına olan katkısıdır. Hooff ve Ridden (2004:117) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımını ve bilginin yayılmasını, olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca yapıcı bir iletişimin, bilginin paylaşımına ve yayılmasına, bilginin toplanmasına ve örgütsel bağlılığa olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, bireylerin bilgi toplaması, toplanan bilgi ve verilerin paylaşımı ve diğer çalışanlara yayılması daha fazla olmaktadır (Hooff & Ridden, 2004: 117).

Kurumlar açısından bakıldığında günümüzde öneminin göz ardı edilmesi mümkün olmayan bir kavram olan örgütsel bağlılık; hem kurum verimliliği ve kurumun yaşam eğrisine olan katkısı ile örgütlere, hem de daha mutlu çalışabilen

çalışan profilleri oluşturma açısından yerel ya da global tüm işletmelerin özenle takip etmesi gereken bir konu haline gelmiştir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılığın önemi her ne kadar rekabetin gelişimi ile anlaşılmış olsa da bağlılık üzerine yapılan araştırmaların tarihi eskiye dayanmaktadır. Yıllara göre örgütsel bağlılığın gelişimi ve araştırmacıların bulguları kronolojik olarak aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Kronolojik Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Aşırı derece örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgütlere karşı muhtemel zararları üzerine çalıştı.
1958	March, Simon	Değişimsel modeli örgüte adapte ettiler.
1958	Morris, Sherman	Benzer şekilde örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için çalışan ve örgütün karşılıklı iletişimini araştırdı.
1961	Etzioni	Bağlılığı ilk defa kategorizasyonlandıran kişi oldu.
1964	Lodahi	Örgüte bağlılığın olumlu etkilenmesinde sosyal ilişkilerin önemini buldu.
1966	Grusky	Bağlılık, eğitim ve cinsiyet ilişkilerini inceledi. Aynı zamanda çalışanların örgüte bağlılıklarının ödüllendirme ve beklentiler ile ilişkisini araştırdı
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını azalttığını buldu.
1970	Patchen	Örgüte bağlılığı açıklamak için örgütle özdeşleşme kelimesini kullandı. Örgüte karşı grup davranışlarının örgüt bağlılığı ve güven değişkenleri ile ilgili olduğunu buldu.
1970	Schein	Örgütsel verimliliğin en önemli göstergelerinden birisinin örgüte bağlılık olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin

		önemli işaretlerinden birisi olduğunu söyledi.
1970	Campbell,Dunettle	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı hususunda bağımsız bir Lawlerand ve Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Örgüte bağlılığın olumlu üst ast ilişkisi ile birlikte artmakta olduğunu buldu.
1971	Sheldon	Amaç ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üstündeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak, Alutto	Değişimsel bağlılık modelini uyarladılar.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini uyarladı.
1974	Porter	Tutumsal yaklaşım modelini örgüt bağlılığına öne sürdü.
1974	Modway, Porter, Dubin	Bağlılık ve performans ilişkisi üzerine araştırdılar
1974	Herbimac	Kıdem, yaş ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Örgüte bağlılıkla kişisel ilgilerin ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin olumsuz tesirlerini ifade etti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin işaretçilerinden birisi olduğunu ifade etti.
1976	Steers	Örgüt bağlılığı ve personel devri arasındaki ilişkiyi araştırdı.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
1977	Steers	Örgüte kalıcı ve güvenli iş gücü sağlayanların örgüte bağlı çalışanlar olduğunu tespit etti.
1977	Salancik	Kişinin sorumluluğunun ve örgüte bağlılığının azalmasının rol belirsizliği ile ilişkili olduğunu buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında personele bilgi sağlayan iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını tespit etti
1977	Salancik, Staw	Davranışsal bağlılık modelini açıkladılar.
1978	Salancik, Pfeffer	Çalışan üzerinde kontrol uygulamanın örgüte bağlılıkla

		ilişkisi olduğunu tespit ettiler.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının fazla olmasının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch, Steers	Geri bildirim, sorumluluk, görevin içeriği ve otonomi kavramlarının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular
1979	Mowday	Psikolojik yaklaşımı örgüt bağlılığına entegre etti.
1979	Mowday, McDade	Çalışma öncesi bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini ifade ettiler.
1979	Bartol	Rol belirsizliği, rol çatışması ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgüt bağlılığı yerine örgütsel bütünleşme kelimesini kullandı.
1979	Morris, Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık konusunda etkili olabileceği üzerine çalıştı.
1980	Morris, Steers	Örgüt bağlılığı üzerinde eğitimin etkisini araştırdılar.
1980	Morris, Steers	Örgüte bağlılıkla, örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanları arasında bir ilişki içinde olmadıklarını ifade ettiler.
1980	O'Reilly, Caldwell	Örgüte bağlılığı belirlemede çalışmak için o örgütü seçmenin önemli olduğunu buldular.
1981	Rowan	Aşırı sadakatin örgüte karşı olabilecek zararları üzerinde çalıştı.
1981	Morris, Sherman	Başarma gereksinimi, başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkileşimini araştırdılar.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi
1984	Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılığı, duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayırdılar.
1988	Penley ve Gould	Örgütsel bağlılığın “araçsal” ve “efektif” olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirttiler.

1990	Meyer ve Allen	Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirerek duygusal ve devam bağlılığına normatif bağlılığı eklediler.
1997	Katz ve Kahn	İş görenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeninin örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklandığını ileri sürdüler.
2000	Donald ve Makin	Örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımladılar.
2000	Beck ve Wilson	Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilediğini buldular.
2005	Straiter	Çalışanların ve örgütün yöneticiye güveninin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırdı.
2010	Johnson, Chang, Yang	Bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacaklarını ileri sürdüler.

Kaynak: Merve Seyhan (2014) İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler, s. 10-15.

Tarihsel gelişimine ve bulgulara odaklanıldığında örgütsel bağlılığın, önceleri örgüt yaşamına ve verimliliğe katkısı üzerinde yoğunlaştığı fakat günümüze yaklaştıkça daha çok iş görenin çıkarları ve onun motivasyonu üzerine araştırmaların geliştiği gözlemlenmektedir. Diğer bir ifade ile bağlılık kavramının ilk ortaya çıktığı dönemlerde örgütü hedef aldığı, sonraları ise rekabetinde artmasıyla çalışana yöneldiği sonucuna varmak mümkündür.

2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler sadece örgütten ya da sadece çalışanın kendisinden kaynaklanmamaktadır. Bu bağlamda; bağlılığın pek çok tetikleyicisi olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim alanında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda faktör bulgulanmıştır. Bu faktörlerden başlıcaları; bireysel özellikler, rol ve iş ile ilgili değişkenler, örgütsel yapı, örgüt kültürü, iş iklimi, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel cesaretlendirme, örgütsel küçülme, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, stratejik oryantasyon, güçlendirme, yaratıcı

davranış, etik uygulamalar, psikolojik sözleşme, iş güvencesi algısı şeklinde özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70). Örgütsel bağlılığın etkileyicisi olan kurumda çalışma süresi de diğer bir faktör olarak değerlendirmeye alınabilir. Çünkü çalışanlar uzun yıllar çalışmaya devam ettikleri kurumlara karşı sadakat hissi besleyebilir ve kurumdan ayrılmanın doğru bir davranış olmayacağını düşünerek kuruma karşı bağlılık geliştirebilirler. Örgütsel bağlılığın kültürlerarası farklılıklar nedeniyle, farklı kültürlerde farklı etmenlerden etkilenebileceği unutulmamalıdır.

Farklı bir detaylandırma ile örgütsel bağlılığa etki eden faktörler beş ana başlık çerçevesinde incelenebilir (Sürgevil, 2007: 29). Bunlar;

- ❖ **Bireysel özellikler** (yaş ve örgütsel üyelik süresi, eğitim, cinsiyet ve medeni durum, kişi kaynaklı özellikler –başarı güdüsü, sevgi güdüsü, gelişim ihtiyacı, kontrol odağı, yetkinlik duygusu, iş ve ahlak anlayışı- gibi)
- ❖ **Çalışma deneyimleri** (çalışan-grup, çalışan-lider, çalışan-örgüt ilişkileri)
- ❖ **İş özellikleri** (işin çeşitliliği, işle özdeşleşme derecesi, işin önemi, işin özerklik düzeyi, işten alınan geri bildirim gibi)
- ❖ **Rol özellikleri** (rol belirsizliği, rol çatışması gibi)
- ❖ **Örgütsel özellikler**

Görüldüğü gibi bağlılığa etki eden faktörler, hem çalışanın kendi kişisel özelliklerinden hem de çalıştığı örgütün yapısından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bir başka şekilde gruplanmış ve aşağıdaki şekilde şematize edilmiştir:

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1. İş Beklentileri 2. Psikolojik Sözleşme 3. Kişisel Özellikler	1. İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim 3. Ücret Düzeyi 4. Nezaret 5. Örgütsel Kültür 6. Örgütsel Adalet 7. Örgütsel Ödüller 8. Takım Çalışması 9. Örgütün Bulunduğu Sektörün Durumu	1. Yeni İş Bulma Olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu 5. Sektörün Durumu

Kaynak: Northcraft ve Neale, 1990: 471’den aktaran: Mehmet İnce ve Hasan Gül (2005) Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, s.59.

Bağlılığa büyük ölçüde etki eden bir diğer faktör ise literatürde kendine yeni yeni yer bulmaya başlayan işveren markası kavramıdır. İşveren markası literatürde 90'lı yıllarda işlenmeye başlanmıştır. Özellikle 1990'lı yılların sonlarından itibaren insan kaynakları alanında en önemli gelişmelerden biri olmuştur. Kavram ilk olarak People in Business danışmanlık şirketinin yönetim kurulu başkanı olan Simon Barrow tarafından ortaya atılmıştır. Konuyla ilgili ilk araştırma ise, Simon Barrow ve Tim Ambler tarafından yapılmıştır (Mosley, 2007: 123, Roy, 2008: 111).

Kavramı ortaya çıkaran Ambler ve Barrow (Barrow ve Mosley, 2005: 16) işveren markası kavramını şu şekilde tanımlamaktadır:

“İşveren Markası kavramını, işveren tarafından tanımlanan ve işe alımla beraber sağlanan işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydaların karışımı olarak tanımlıyoruz.

İşveren markasının temel işlevi; işe alma sürecini geliştirmek, verimliliği artırmak, personeli elde tutmak ve bağlılığını artırmak adına, yönetim için basit, tutarlı ve önceliklere odaklanan bir çerçeve sağlamaktır ”.

Baş, işveren markası ile çalışanlar arasındaki ilişkinin en önemli sonucunu bağlılık olarak nitelendirmektedir. Çünkü birey çalıştığı şirketi ‘çalışılabilecek en iyi yer’ olarak görürse, başka bir işletmede çalışmayı söz konusu dahi etmez (Baş, 2011: 35-42,44).

İşveren markasının en önemli çıktısı; çalışanı, çalıştığı örgütün ideal bir yer olduğuna ikna etmesi ve bu süreç sonunda çalışanın örgütte kalma isteğini sağlamasıdır. Örgütü çalışan için çekici hale getirmek, nitelikli çalışanı örgüte çekmek ve elde tutmak işveren markasının gücü ile doğru orantılıdır. Bu detayın farkına varabilen örgütler, artık “müşteri kraldır” şeklindeki söylemlerini bir kenara bırakmış, “çalışanlar en değerli varlığımızdır” yönündeki düşünce şekliyle varlıklarını devam ettirmektedirler (Baş, 2011: 14).

Genel olarak işveren markasıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilmektedir (Kara, 2013: 90):

- ❖ İşveren markası örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık da işveren markasını olumlu yönde etkilemektedir.
- ❖ İşveren markası çalışanların örgüt amaçlarını benimseyerek büyük ölçüde aidiyet hislerini geliştirmektedir.

- ❖ Örgütsel bağlılığın yüksek olması, o örgütte modern ve stratejik insan kaynakları uygulamalarının hakim olduğunu göstermektedir.
- ❖ Örgütsel bağlılığın yüksek olması, marka haline gelmiş işverenin nitelikli işgücünü örgütte tutabilme yeteneğini kanıtlamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve işveren markası arasında ciddi bir ilişki olduğu aşikârdır. Ancak aralarındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu söylemek doğru olacaktır. Çünkü güçlü bir işveren markası, çalışanın örgütte sadakatle çalışmasını ve örgüte bağlı kalmasını sağlarken, örgüte bağlılığı üst düzeyde olan çalışan da işveren markasına olumlu yönde katkı sağlamış olacaktır.

Diğer bir ifade ile yılların verdiği aidiyet duygusuyla örgütüne bağlı çalışan, çevresindekilere şirketinden, insan kaynakları politikalarından, çalışma ortamından ve bağlılığından bahsederek işveren markasını güçlendirecektir. Yani örgütü değerli kılan, çalışanın örgütüne dair yaptığı açıklamalardır. Örgütün mevcut çalışanın paylaştığı bu deneyimler, potansiyel adayları cezbederek, örgüte olan itibarı artırmaktadır (Kara, 2013: 90).

2.3. Örgütsel Bağlılık Türleri

2.3.1. O'Reilly ve Chatman' ın Sınıflandırması:

O'Reilly ve Chatman çalışmalarında örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç kısımda ele almışlar, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamışlardır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

Araştırmacılar, yüzeysel bir bağlılığın söz konusu olduğu uyum bağlılığında, kişinin örgüte inanmaktan çok, uyumlu davranışlar göstererek bir takım ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih etmekte olduğunu bulgulamışlardır. Bu bağlılık türünde bağlılığın tamamen ödülün çekiciliği ve cezaların iticiliğinden kaynaklanmakta olduğu vurgulanmaktadır.

Birey örgütün üyesi olmaktan gurur duyduğu ve örgüt ile özdeşleşme isteği içinde olduğu bağlılık türü olan özdeşleşme; bireyin örgüte yakın olma isteğini, kendini kanıtlayarak örgüt ile tatmin edici bir ilişki içinde olma ve bu ilişkiyi devam ettirme çabasını ifade etmektedir.

İçselleştirme bağlılık türü ise, kişinin kendi tutum, davranış ve kişisel değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu görmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum bireyin örgütü benimsemesine ve içselleştirmesine yol açmaktadır.

2.3.2. Etzioni'nin Sınıflandırması:

Etzioni, örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütün talimatlarına uyumu olarak ele almıştır. Ona göre örgütün bireyler üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır. Etzioni bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkarı dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olarak üç bölümde ele almaktadır (Etzioni, 1961: 9,10).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmaya ve onlarla özdeşleşmeye yönelik bir uyumu ifade ederken (Mowday, Porter ve Steers, 1982:21), çıkarı dayalı bağlılık, duygusal bağın ve inancın daha az olduğu, çalışanların örgüte katkıları doğrultusunda bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri ile psikolojik anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkan bir bağlılık çeşididir. Bu tür bağlılık birey ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Kişi örgütle arasında adil ve yararlı bir değiş tokuş ilişkisi olduğuna inandığında örgüte karşı bağlılık hissetmektedir. Etzioni (1961: 10); zorunlu bağlılığı, bireyde örgüte karşı oluşan negatif duygular olsa bile bazı sebeplerden dolayı örgütten ayrılmanın söz konusu olmadığı bağlılık türü olarak tanımlamıştır.

2.3.3. Kanter'in Sınıflandırması:

Örgütsel bağlılığı; bireylerin sadakat ve enerjilerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, beklenti ve gereksinimlerini karşılamak adına, sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlayan Kanter; bağlılık sınıflandırmasını devam, birlik ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlık altında ele almıştır. (İnce ve Gül, 2005: 29)

Devam bağlılığı, çalışanın örgüte üyeliğini sürdürmek suretiyle örgütün yaşamını devam ettirmesine katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Devam bağlılığı, özveri ve yatırım olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Özveri, kişinin örgüte üye olabilmek için kendisi için değerli ve haz verici şeylerden vazgeçmesidir.

Bu durumda çalışan için örgüt üyeliği "*bozulmaması gereken olgu*" özelliğini almaktadır (Güçlü, 2006: 11). Böylece üyelik daha değerli hale gelirken bağlılık da doğru orantılı olarak güçlenmektedir.

Yatırım ise, kişinin sahip olduğu mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması nedeniyle örgütle bir çıkar ilişkisine girmesi olarak açıklanmaktadır. Bu kaynaklar finansal bağış, emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi, örgüt için harcanan emek ve zaman gibi manevi kaynaklar da olabilmektedir (Kanter, 1968: 501). Kişinin yapmış olduğu bu yatırımlar örgütle bütünleşmesini sağlarken, çalışan karşılıklı çıkar ilişkisi içinde olduğundan örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için daha fazla çaba sergilemektedir.

Birlik bağlılığı, kişinin, çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerinin gelişmesine dayalı olan duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık kişinin gruba katılarak, grup üyeleriyle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir (Güçlü, 2006: 12). Bu atmosfer birlik bilincini geliştirerek grup üyelerinin birbirine yaklaşımlarını ve bağlanmalarını sağlamaktadır. Bu bağlılık, çalışanın sosyal ilişkilerde bulunabilmesi için örgüt kültüründe var olan seremoniler, törenler ve sembollerden faydalanarak çalışanı sosyal bağlar kurması konusunda desteklemektedir.

Kontrol bağlılığı, örgütün koyduğu kurallara, ahlaki değerlere ve hedeflere tamamen uymayı gerektiren bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir (Varoğlu, 1993: 24).

Burada çalışan, örgütün kendisinden beklediği davranışların ve uyulmasını istediği kuralların ahlaki değerlere uygunluğuna inanarak hareket etmekte, örgütün değer ve normlarını bir kılavuz olarak görmektedir. Bu nedenle örgütün kurallarına uymanın ve itaat etmenin gerekli olduğunu düşünmektedir.

2.3.4. Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması:

Bağlılığı, tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık olarak iki türde ele alan Mowday ve arkadaşları bu iki bağlılık çeşidi arasında dairesel (dönüşümlü) bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Reichers, 1985: 468). Bu tanımlamaya göre; bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir. Örneğin;

Mowday, Porter ve Steers, bireyin örgüte karşı tutumları üzerinde yoğunlaşmışlar ve bağlılığı tutumsal açıdan değerlendirmişlerdir.

Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı; bireyin örgütsel hedefleri ve değerleri benimsemesi, örgütsel amaçların başarılması için istekli olarak çaba harcaması,

örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir istek duyması olarak tanımlanmışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26).

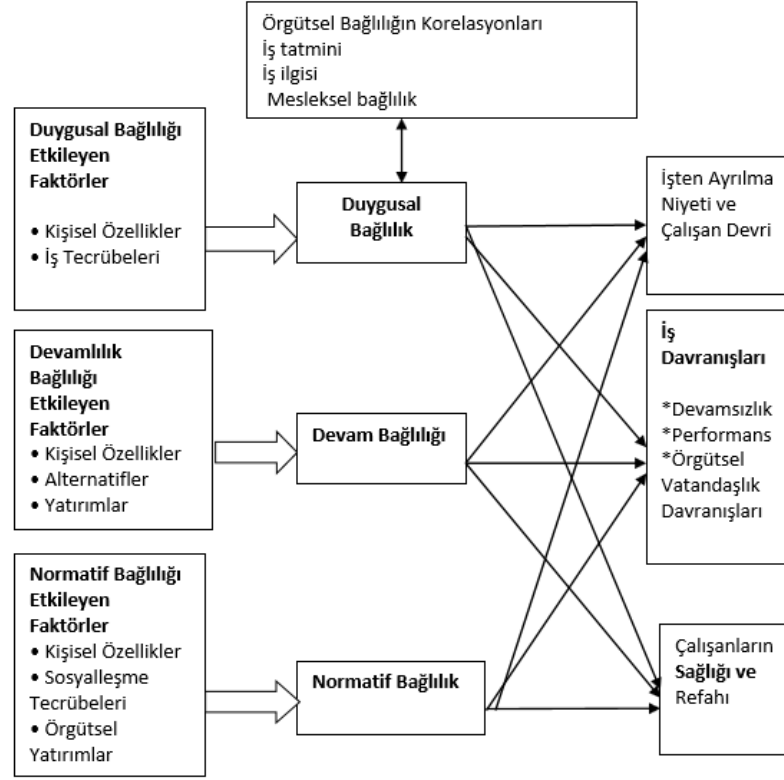
Mowday ve arkadaşları, bir örgüt ve işgören arasında iki çeşit ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi; örgütsel üyelik statüsüdür. İşgörenin üyelik statüsü bakımından örgütsel bağlılığı, bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, işten ayrılmaması ile belirginleşmektedir. Bu şekildeki bir bağlılık, sadece biçimsel bağlılığı göstermektedir. Eğer işgören örgütten ayrılmıyor, ancak sık sık devamsızlık yapıyorsa, bu işgörenin örgüte bağlılığın tam olmadığı söylenebilir. İkinci tür ilişki ise örgütsel üyeliğin niteliğidir. Burada ifade edilmek istenen bağlılık, sadakat, güven, işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Üzerinde durulması gereken önemli nokta ise; işgörenin devamsızlığının düşük olmasının ya da örgütten ayrılmamasının üyelik statüsünün bir gereği olarak ortaya çıkabileceği gibi, içten bir bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabileceğidir. (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 28).

2.3.5. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Bununla beraber psikolojik yapının doğası gereği her bir örgütsel bağlılık türü birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü zorunlu bağlılık duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlılık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır (Seyhan, 2014: 34).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı “Duygusal bağlılık”, “Devamlılık bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmakta ve üç farklı görüş açısı ile aynı sonuca yani örgütte kalmaya yol açmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Şekil 5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve Diğerleri (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization:, s.22.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanlar örgütlerinde değerli olduklarını hissettiklerinde ve amaç başarımının vazgeçilmez bir parçası olduklarına inandıklarında, çalışanların işgücü devir oranları düşük olacak, yeni ve daha cazip bir iş arama eğilimleri azalacaktır. Yapılan araştırmalar, duygusal örgütsel bağlılıkla artan iş başarısı, artan örgütsel vatandaşlık davranışı, artan devamlılık oranı, azalan işgücü devri gibi olumlu ve arzu edilir sonuçlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır (Zeynel, 2014: 31).

Doğan ve Kılıç (2007: 53-54), bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarını aşağıdaki şekilde aktarmışlardır:

Tablo 3. Bağlılık Düzeyleri ve Olası Sonuçları

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	<ul style="list-style-type: none">•Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,•İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	<ul style="list-style-type: none">•Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme•Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,•Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	<ul style="list-style-type: none">•Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,•Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	<ul style="list-style-type: none">•Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,•Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	İlmlı	<ul style="list-style-type: none">•İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev•Yaratıcı işgörenler,•Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	<ul style="list-style-type: none">•Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,•Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşlamaması	<ul style="list-style-type: none">•Artan işgören kıdemi,•Sınırlı ayrılma isteği,•Sınırlı iş devri,•Yüksek iş tatmini	<ul style="list-style-type: none">•İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması,•İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,•Örgütsel etkinliğin azalması

Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> •İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, •Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, •İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> •Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, •Değişime karşı bürokratik direnç, •Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, •İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, •Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> •Güvenli ve istikrarlı işgücü, •Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, •Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, •Örgütsel amaçların karşılanabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> •İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, •Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, •Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, •Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme, •Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme
--------	---	--	---	---

Kaynak: Donna M. Randall 1987 460'dan aktaran Selen Doğan ve Selçuk Kılıç (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, s.53.

Çalışmanın ilk iki bölümünde ele alınan kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri ve örgütsel bağlılık konuları arasındaki etkileşime değinmek gerekirse, her iki konunun birbirlerinden beslendiği görülmektedir. Yani, bir örgüt çalışanlarının bağlılığını ne derece önemser ve dikkate alırsa kurum içinde düzenlediği faaliyetlerini de bu ölçüde geliştirmek, güçlendirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak zorundadır. İç paydaşların çalıştıkları kurumlardan memnun kalmaları, kurumların onlara sağladığı imkan ve sosyal olanaklar ile doğru orantılıdır.

3. BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Yükseköğretim Kavramı ve Kurumları

Yükseköğretim Kurulu, Türkiye Cumhuriyeti'nin 1982 Anayasası ile belirlenen yükseköğretim sisteminin temel esaslarına göre oluşturulan Anayasal bir kuruluştur.

Yükseköğretim, 1981'de çıkarılan 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile akademik, kurumsal ve idari yönden yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu kanunla ülkemizdeki tüm yükseköğretim kurumları Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çatısı altında toplanmış, akademisyenler üniversitelere, eğitim enstitüleri eğitim fakültelerine dönüştürülmüş ve konservatuvarlar ile meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır. Böylece, söz konusu kanun hükümleri ve Anayasa'nın 130. ve 131. maddeleriyle kendisine verilen görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olan Yükseköğretim Kurulu, tüm yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir (YÖK, 2017).

Yükseköğretim Kanunu'na göre; yükseköğretim kurumları, "Milli eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim- öğretim tümüdür." şekilde tanımlanmıştır. (YÖK, 2017).

Aynı mevzuatta yükseköğretim kurumlarından aşağıdaki şekilde söz edilmiştir:

- Üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, araştırma ve uygulama merkezleri
- Bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları
- Bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan meslek yüksekokullarıdır.

Yükseköğretim kurumlarında görev alanlar; öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarıdır. Görev tanımları ve detaylandırma ilgili mevzuatta aşağıdaki şekildedir:

- Öğretim Üyeleri: Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentlerdir.
- (1) Profesör: En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.
 - (2) Doçent: Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişidir.
 - (3) Yardımcı Doçent: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir.
- Öğretim Görevlisi: Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elemanıdır.
 - Okutman: Eğitim- öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.
 - Öğretim Yardımcıları: Yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim - öğretim planlamacılarıdır.

3.1.1. Üniversiteler

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda üniversiteler için aşağıdaki tanımlama yapılmıştır (YÖK, 2017):

“Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur.”

Yükseköğretim Kurulu güncel verilerine göre, Türkiye’de 65’i vakıf, 112’si devlet üniversitesi ve 6’sı da vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplamda 183 üniversite bulunmaktadır (YÖK, 2017).

Türkiye’de üniversite sayısının gelişimini konu alan ve 2011 yılında yapılan bir çalışmanın verileri, 1992 yılından sonra 2006 yılına kadar ki sürede görülen toplam üniversite sayısındaki artışın vakıf üniversitelerinin sayısında görülen artıştan kaynaklanmış olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Çünkü 1994 yılı itibariyle 53 olan devlet üniversiteleri sayısında 2006 yılına kadar hiçbir değişim olmazken; 1994 yılında 3 olan vakıf üniversitelerinin sayısı 2006 öncesinde 24’e ulaşmıştır. 2006 yılında 15 devlet ve 1 vakıf, 2007 yılında 17

devlet ve 5 vakıf, 2008 yılında 9 devlet ve 6 vakıf, 2009 yılında 9 vakıf, 2010 yılında 8 devlet ve 9 vakıf ve 2011 yılında 1 devlet ve 8 vakıf üniversitesi kurulmuştur. Bir başka ifadeyle; 2006 yılından günümüze kadar 50'si devlet ve 38'i vakıf olmak üzere toplam 88 yeni üniversite kurulmuştur. 2011 yılı itibariyle devlet üniversitesi sayısı 103'e ve vakıf üniversitesi sayısı 62'ye ulaşırken toplam üniversite sayısı 165'e yükselmiştir. Bu durumda 2006 yılından önce 77 olan toplam üniversite sayısı 2006 yılından sonra yaklaşık %115'lik artış göstermiş ve 165'e yükselmiştir. Böylece 1992 yılından sonra 2006 yılının da Türk yükseköğretiminde üniversite sayılarında görülen artış bakımından önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. 1933'den 2006 yılına kadar 73 yılda 77 üniversite kurulmuş, ancak 2006'dan 2011 yılına kadar 6 yılda 88 üniversite kurulmuştur (Günay ve Günay, 2011: 2).

Günay ve Günay (2016: 13), yirmi birinci yüzyılın başında, yirminci yüzyılın son çeyreğinde başlayan gelişmiş ülkelerin yaşadıkları 'bilgi toplumu' ve 'bilgi ekonomisi' olarak adlandırılan süreçte, ülkelerin rekabet gücünün; insan yetiştirme, bilim, teknoloji ve inovasyon üretme kapasitesiyle ölçülmeye başlandığını ileri sürmüşlerdir. Bu sürecin ana dinamiğini teknolojinin oluşturduğunu savunan yazarlar, teknoloji, küreselleşme ve rekabet faktörlerinin hayatın bütün alanlarını ve bu bağlamda yükseköğretim alanını da yeniden şekillendirmekte olduğunu savunmaktadırlar. Bu süreçte üniversiteden/yükseköğretimden beklentiler artmış, yükseköğretimin yatay büyümesi ve derinleşmesi söz konusu olmuştur.

İstatistikler Türkiye genelinde üniversite sayısındaki ciddi artışı göstermektedir. Özellikle vakıf üniversitelerin bu denli hızlı yükselişi üniversiteler arası rekabeti yoğunlaştırmış, yükseköğretim kurumları da diğer işletmeler gibi kar amacı gütmeye başlamışlardır. TOBB Türkiye Yükseköğretim Meclisi Başkan Yardımcısı Prof. Dr. İbrahim Özdemir, dünyada yükseköğretime eskisine oranla daha çok talep doğduğunu vurgulamış, 19. yüzyıldaki, 20. Yüzyıldaki üniversite modelinin artık eskidiğini, küreselleşen dünyada küreselleşme olgusuyla rekabet edebilmek için yükseköğretim görmüş nitelikli elemanlara ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. (TOBB, 2012)

Özdemir; üniversiteleri, hem piyasayı dikkate alan, bunu fırsata çeviren, hem piyasayı eğiten, hem de aynı zamanda kültürel boyutu, yani bir üniversiteyi üniversite yapan felsefe, sosyoloji, psikoloji alanlarında hem lisans, hem yüksek

lisans programlarıyla sosyal sermayeyi sürekli artıran bir kurumlar olarak gördüğünü belirtmiştir.

3.2. Üniversitelerde Kurum Kültürü

Çalışmanın ilk bölümünde bahsedilen örgüt kültürü kavramı, üniversitelerin kendine özgü karmaşık yapısı söz konusu olduğunda kültürün, bir örgüt olan üniversitelerde kapsamlı ve karşılaştırmalı olarak ele alınması gerekliliğini getirmiştir.

Son yirmi yıldır dünya genelinde üniversiteler, post endüstriyel dış çevreden kaynaklı artan bir baskı altına girmişlerdir. Bu nedenle üniversiteler değişen sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik güce hızlıca uyum sağlamak durumuyla karşı karşıya kalmışlardır (Bartell, 2003).

Sosyo-politik ve teknolojik güce bağlı olarak küresel ekonomideki görülmemiş büyüme, karışıklık ve rekabet, değişen çevreye cevap verebilme konusunda yükseköğretim kurumları üzerinde acımasız ve sürekli büyüyen bir baskı yaratmaktadır (Cohen, 1997).

Bu denli büyük bir rekabet ortamında etkili ve verimli organizasyonlar yaratmak için örgüt kültürü üniversiteler için de önemli hale gelmiştir (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010: 2).

Üniversitelerde kültür tek başına hareket eden kişiler tarafından kurulamaz. Yani değerlerin ve kurumsal yapıların müşterek olarak kabul edilmesi ya da değiştirilmesi üniversite kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Bergquist (1992), genel olarak karmaşık bir yapılanmaya sahip olan üniversitelerde, her birinin kendine özgü perspektifi ve değerleri olan dört farklı kültürün varlığından söz etmiştir. Bunlar; *birlikçi*, *yönetimsel*, *gelişimsel* ve *müzakereci kültür* dür (Akt. Gizir, 2007: 251-252).

- ❖ **Birlikçi kültür:** Birlikçi kültürde, akademik disipline bağlı etkinlikler, uzmanlığa dayalı otonomi, karizmatik liderlik ve uzlaşmaya dayalı politika ile yönetime vurguda bulunulmuştur.
- ❖ **Yönetimsel kültür:** Yönetimsel kültürde eğitimsel amaçlar ve çıktılar, örgütsel verimlilik ve yönetimsel liderlik ön plandadır.

- ❖ **Gelişimsel kültür:** Gelişimsel kültürde öğretme ve öğrenme süreçlerinin geliştirilmesine yönelik yönetsel girişimler, kişisel ve örgütsel dinamikler ile örgütün misyonu ele alınmaktadır.
- ❖ **Müzakereci kültür:** Müzakereci kültürde öğretim elemanlarının örgüt içindeki yaşantılarında eşitlik konusuna vurguda bulunmaktadır.

Bergquist, üniversitelerde bu dört farklı kültürden bir tanesinin daha baskın olarak yer aldığını ancak diğerlerinin de varlığını hissettirecek biçimde gözlemlenebileceğini ve bu kültürlerin kendi aralarında sürekli olarak etkileşimde bulunabileceklerini belirtmektedir.

Bununla birlikte Sporn (1996), üniversitelerde iki farklı örgütsel kültürün varlığından söz etmiştir. Bunlar; güçlü ve zayıf kültür olarak ele alınmıştır. Güçlü örgüt kültüründe, bir üniversite kültürünün ortak değerleri, tüm çalışanlar tarafından benimsenen ve herkesçe paylaşılan kültürdür. Buna karşılık, zayıf üniversite kültüründe, temel değerler konusunda anlaşmazlık ve belirsizlik mevcuttur. Yazılı ve yazılı olmayan normlar ile genel normların eksikliği zayıf kültürün tanımlayıcısı olmaktadır. (Beytekin, Yalçinkaya, Doğan ve Karakoç, 2010: 3).

Diğer bir ifade ile güçlü örgüt kültüründe temel amaçlar herkesçe bilinir, paylaşılır ve uyum içinde amaçlara yönelik faaliyetlerde bulunulur. İşletmenin her düzeyinde amaçlara yönelik tutum ve davranışların neler olduğu bilinir. Giyim tarzı, çalışma ilişkileri, çalışma temposu, iletişim kanallarının işleyiş biçimi gibi süreçler herkesçe bilinir ve olması gerektiği biçimde uygulanır. Zayıf örgüt kültürü genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir. Üniversitede zayıf kültür, birlik ve ortaklık kurmanın güçleştiği kültür şeklidir.

3.2.1. Akademik Kültür

Kültürel bakış açısı ile bakıldığında, üniversiteler homojen bir bütün olmaktan çok birbirinden farklı küçük alt birimleri bünyesinde barındıran heterojen bir yapıya sahiptir. Bir üniversite çatısı altında farklı disiplinlerin yer alması ve bu farklı birimlerin kendilerine ait değerleri, gelenek ve öncelikleri üniversitede kültürün çeşitlenmesine neden olmakta ve bir takım alt- kültürleri de beraberinde getirmektedir. Öğretim elemanları tarafında oluşturulan akademik kültür bu alt kültürler arasında en çok üzerinde durulandır (Gizir, 2007: 252).

Akademik kültür, akademisyenlik mesleğinin kendine özgü özelliklerine bağlı olarak gelişen mesleki kültür; öğretim elemanlarının uzmanlaştıkları akademik disipline ait kültür ile öğretim elemanlarının sahip olduğu ontolojik, epistemolojik ve metodolojik varsayımlar temelinde şekillenen paradigmalara ait kültürlerin etkileşiminden oluşmaktadır (Toma'dan akt. Gizir, 2007: 252).

3.3. Üniversitelerde Kurum İçi Halkla İlişkiler

Çalışmanın ilk bölümde bahsedildiği gibi kurum içi iletişim, kurumun sektörü, yapısı ne olursa olsun her kurumda sağlam bir temele dayandırılmış olmalıdır.

Eğitim hizmeti sağlayan üniversiteler için de durum aynıdır. Çünkü üniversiteler, pek çok paydaş grupla etkileşim halinde olan ve misyonları gereği beklentilerin yüksek olduğu kurumlardır. Özellikle sayılarının son yıllarda hızla artması ve mevcut üniversitelerin alternatif hizmetler sunmaya başlaması iletişim faaliyetleri konusunda yetersiz kalan ve sessizce yol alan üniversiteleri kurumsal imajı güçlendirme konusunda ciddi sıkıntılar içinde bırakacaktır (Taner, 2012: 96-97). Özellikle vakıf üniversitelerinin sayılarındaki artış yükseköğretimi ticari bir yaklaşım altına girmeye zorlamış, bu bağlamda üniversiteler iyi öğrenciyi tekrar çekebilmek için hem iç hem de dış iletişime önem vermeye başlamışlardır. Rekabetin bu denli hızlı artışı, üniversiteleri iç ve dış paydaşları ile etkili ve iki yönlü iletişim kurmaya itmiştir. Yürütülen iletişim faaliyetleri ile hedef kitlelerini etkileyecek olan üniversiteler, kurumsal imaj ve itibarlarını geliştirmekte önemli birer adım atmış sayılacaklardır.

Dünya ve Türkiye'de yükseköğretimdeki gelişmeler ve gelişen ileri teknolojiyle birlikte ortaya çıkan günümüz rekabet koşullarında, artık üniversiteler özel ya da devlet üniversitesi olmasına bakılmaksızın en iyi öğrenciyi bünyesine katmak, en iyi öğretim üyesini yetiştirmek ve bilimsel üretimde ilerlemek istemektedirler. Bu nedenle, tüm sektörlerin yaptığı gibi halkla ilişkiler faaliyetlerini rasyonel kullanarak tanıtma işlevini yerine getirmek, hizmet verecekleri ve çalıştıracakları personeli tanımaları gerekmektedir (Güven, 2014: 62-63).

Geniş bir paydaş yelpazesine sahip olan üniversiteler çok farklı konulardaki akademik personelin ihtiyacına yönelik iletişim işleyişini sağlamakla mükelleftir. Araştırma görevlileri, öğretim üyeleri ve diğer akademik unvanlara sahip olan

üniversite çalışanları ile iletişim, gıda sektöründe çalışan bir gurup beyaz yaka yönetici ile gerçekleştirilecek olan standart bir iletişim yaklaşımına göre farklılık gösterebilir.

Üniversiteler, eğitim örgütleri içinde en üstte yer alan kurumlardır. Toplumsal yapıda oldukça önemli yer tutmaktadırlar. Bu kurumlarda çalışan akademisyenlerin gerek kendi gelişimleri gerekse yetiştirdikleri öğrencilerin gelişimleri açısından kurumlarındaki iletişim sistemi son derece önem taşımaktadır (Ölçer ve Koçer, 2015: 346).

Gizir ve Şimşek (2005), örgüt-içi iletişimin diğer örgütlerde olduğu gibi, karmaşık örgütler olan üniversitelerde de örgütsel etkinlikler, kontrol, eşgüdüm ve örgütün varlığını devam ettirmesinde merkezi bir öneme sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Bunun yanı sıra örgütsel fikirler, normlar, değerler ve ortak amaçların oluşmasında kurum içi iletişimin oldukça önemli bir role sahip olduğunu belirtmişlerdir (Gizir, 2007: 248).

Bu örgütlerin etkililiği için iletişim sürecine katılması gereken unsurların bu kadar çok olması, ortak bir iletişim zemini oluşturmayı da önemli derecede zorlaştırmaktadır.

Polat (2012), “Yükseköğretim Kurumlarında Kurum İçi İletişim Anlayışı ve Paydaş Memnuniyeti İlişkisi: Akademik Personel Perspektifinde Bir Çalışma” adlı çalışmasında akademik personelin memnuniyet durumunun kurum içi iletişim ile ilgili olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmaya katılan 83 akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet düzeyi arttıkça çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet düzeyinin de artmakta olduğu bulgulanmıştır. Araştırma sonucunda, kurumda iç iletişimin yukarıdan aşağıya doğru ilerlediği, akademik personellerin sorunlarını üst makamlara iletirken en fazla yüz yüze iletişimin kullanıldığı tespit edilmiştir.

3.4. Üniversitelerde Paydaş Kavramı

Günümüzde devlet üniversitelerinin yanında vakıf üniversitelerin de açılması ve sayılarının hızla artması, ticari işletmelerde yaşanan rekabeti üniversiteler arasında da gündeme getirmiştir. Ticari işletmeler için çalışan iletişimi ve çalışanları örgüte sadık kılmak ne derece önemli hale geldiyse, eğitim hizmeti sağlayan yükseköğretim kurumları için de aynı durum söz konusudur. İşletmelerin

çalışanlarına, tedarikçilerine, müşterilerine farklı iletişim kanalları ile ulaşip paydaşlarını memnun etme çabaları yükseköğretim kurumları içinde geçerlidir.

Bengisu (2007: 742), yüksek eğitimde eğitimin kalitesini belirleyen paydaşların varlığından söz etmiş ve yükseköğretimde dört temel paydaşı; “devlet/vakıf, üniversiteler, YÖK ve akademisyenler” şeklinde özetlemiştir. Bu paydaşların tümünün eğitim kalitesinde etkili olduğunu ve hepsinin, verilen hizmetlerin kalitesinde belli bir payı olduğunu dile getirmiştir.

Bir üniversitenin en temel iç paydaşı olarak sıralayabileceğimiz üniversitenin idari ve akademik kadrosu, dış paydaşı olarak değerlendirebileceğimiz öğrenciler ve bu paydaşlara yönelik iletişim çalışmaları değişimi yönetme ve yeniliklere ayak uydurabilme açısından önem taşımaktadır.

Yükseköğretim kurumlarında beyinsel emek gücüyle akademik personel kurumların üreticisi konumundadır. Aynı zamanda yaşamlarının önemli bir bölümünü yükseköğretim kurumlarında geçirmeleri nedeniyle de fiziki, sosyal ve duygusal anlamda bu kurumların tüketicisi olmaktadırlar (Gürbüz ve Ergülen, 2008: 21). Bu nedendir ki; yükseköğretim kurumlarında önemli bir paydaş grubunu oluşturan akademik personelin memnuniyetinin düşünülmesi, akademisyenlerin örgütlere bağlılıklarının sağlanması noktasında özenli olunmalıdır (Polat, 2012: 56) .

Bu noktada dikkat çekilmeye çalışılan diğer bir konu ise; bir paydaşın memnuniyeti dolaylı ya da dolaysız diğer paydaşı ya da paydaşları da etkileyebilme gücüdür. Polat (2012: 56), bu durumu şu şekilde örneklemiştir:

“Örneğin; bir başka yükseköğretim paydaşı olan öğrenciler ile en sık iletişimde bulunanlar yine akademik personellerdir. Bu sebeple bile memnuniyet sahibi, tatmin edilen her bir akademik personel ile onlarca memnun öğrenci sağlanabilmektedir.”

Öğretim elemanları, üniversitelerdeki iletişim sürecini ve bu süreç aracılığıyla kendilerine özgü akademik kültürü oluşturan ve sürdüren en temel unsurlardan biridir. Bir örgüt olarak üniversitelerin en temel işlevsel birimi olan bölümlerde çalışan öğretim elemanları, üniversitede çalışan diğer personelden daha farklı bir konuma sahiptirler. Çünkü bu kurumların temel işlevleri olan öğretim ve araştırma etkinlikleri, alanlarında uzun yıllar eğitim alarak derinlemesine bilgi ve beceriye

sahip olan ve işlerini yaparken büyük oranda özerkliğe ihtiyaç duyan bu kişilerce gerçekleştirilmektedir (Gizir, 2007: 248-249).

3.5. Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık

Üniversitelerde paydaş guruplarından bahsederken de belirtmiş olduğumuz gibi, akademisyenler örgütlerin en vazgeçilmez paydaşıdır. Çünkü işlerini bilgi birikimleri sayesinde yürütürler ve bağlı buldukları yükseköğretim kurumunu ileriye taşıyabilecek, akademik katkıları ile örgütün imajını güçlendirecek olanlar yine akademisyenlerdir.

Yükseköğretim konusu pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış ve farklı kavramlarla birlikte incelenmiş bir konudur. Bu araştırmalarda, performans değerlendirme, eğitim kalitesi, tükenmişlik sendromu, iş doyumu gibi pek çok kavram irdelenmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı da yükseköğretim bağlamında incelenmiş bir kavramdır. (Güzelbayram, 2013: 59). Bu sebeple, onların örgüte olan bağlılıkları son derece önemlidir. Özellikle kariyerinde ciddi noktalara gelmiş, yüksek unvana sahip akademisyenlerin örgüte bağlılıkları konusunda çalışmalar son dönemlerde artmıştır.

Günümüzde “yetenek avcılığı” rolü üstlenmiş olan insan kaynakları bölümü başarılı işletmeler için vazgeçilmez bir konumdayken, son yıllarda sayıları hızla artan üniversiteler için de önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir.

Vakıf üniversitelerinin yanı sıra, köklü devlet üniversiteleri de ülkemizde sınırlı sayıda bulunan yetişmiş öğretim üyeleri için birbiriyle yarışmaktadırlar. Bu nedenle de, öğretim üyelerinin örgütsel bağlılığı önemli bir sorun haline gelmiştir (Aydemir ve Erşan, 2011: 56).

Çöl ve Gül (2005: 304), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmalarında örgütsel bağlılık ile yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve ücret düzeyi gibi kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

13 kamu üniversitesinde çalışan 403 akademisyen üzerinde yürütülen çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan akademisyenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmacılar bu durumu, akademisyenlerin işten ayrılma niyetinde olabilecekleri şeklinde yorumlamıştır. Akademisyenlerin kariyer olarak

yükselmeleri, kurumdan ayrılma ihtimallerini arttırabileceğinden örgüte bağlılıklarının sağlanması konusunda gerekli bütünleşik çalışmalarının yürütülmesi önemli hale gelmektedir.

Ermış (2014: 80), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında 161 akademisyene ulaşmış ve çalışma sonucunda akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. Ermış; bu sonucu, akademisyenlerin işlerini sadece bir meslek değil aynı zamanda bir yaşam biçimi olarak görmelerinden kaynaklanabileceği şeklinde değerlendirmektedir.

Üniversitelerin tarih içerisindeki hızlı gelişiminden ve sayılarının günden güne arttığından bahsetmiştik. Bu durumun elbette örgütsel bağlılık ile yakından bir ilişkisi bulunmaktadır. Çünkü daha çok öğrenciyi bünyesine katmak, daha kaliteli personel ile yola devam etmek adına üniversiteler birbirleri ile yarışır hale gelmiştir. Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken nokta, bu yolda nitelikli personel ile yollarına devam eden kurumlar, rekabeti taze tutmak adına çalışanlarına büyük ölçüde önem vererek, onların kuruma olan bağlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalar yürütmek zorundadırlar.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULARI VE YORUMLARI

4.1. ARAŞTIRMA ve YÖNTEM

4.1.1. Araştırma Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, üniversitelerde yürütülen kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin akademisyenlerin örgütsel bağlılığına etki edip etmediğini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranacaktır;

Araştırma Sorusu 1. Kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri ile akademisyenlerin örgütsel bağlılık durumları arasında bir ilişki var mıdır?

4.1.2. Araştırma Önemi

Yapılacak olan çalışma; her geçen gün artan rekabetle önemli hale gelen örgütsel bağlılığın akademisyenleri ne derecede etkilediği ile ilgili önerilerde bulunacak olması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışma, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinden ne ölçüde etkilendiğini belirleyecek olması ve üniversitelerde örgütsel bağlılık ve kurum içi halkla ilişkiler ilişkisine yönelik çalışma yapacak olan araştırmacılara katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

4.1.3. Araştırma Yöntemi ve Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada; vakıf ve devlet üniversitelerinde düzenlenen kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin ne olduğunu, düzenlenen faaliyetlere akademisyenlerin ne sıklıkta katıldığını ve iç halkla ilişkiler uygulamaları ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla, tarama modeli kapsamında nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntemlerden zenginleştirilmiş desen kullanılmıştır.

Araştırmanın birinci basamağında; nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın bu kısmı için örnekleme yer alan üniversitelerin halkla ilişkiler ve SKS müdürlüklerinde ilgili kişiler ile görüşmeler sağlanmış ve veriler toplanmıştır. Çalışmanın ikinci basamağında ise

nicel araştırma yönetimi kullanılmıştır. Veriler bu bölümde anket yöntemiyle toplanmıştır. Ek 1’de araştırma amacıyla gönderilen soru formu bulunmaktadır.

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri için SPSS.24. veri analizi programı kullanılmıştır. Verilerin analizinin ilk aşamasında bağımsız değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin frekans analizleri ve yüzdelik dağılımları hesaplanmıştır. İkinci aşamada bağımlı değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliği gösterip göstermediği test edilerek normallik varsayımının sağlandığı durumlarda parametrik testler, normallik varsayımının sağlanmadığı durumlarda ise non-parametrik testler kullanılmıştır. Normallik varsayımının sağlandığı durumlarda bağımlı değişkenin; iki kategorili süreksiz bağımsız değişkenlere göre puan ortalamaları arasındaki farklılıkları saptamak için T testi kullanılmıştır.

Normallik varsayımının sağlanmadığı durumlarda bağımlı değişkenin; iki kategorili süreksiz bağımsız değişkenlere göre sıra ortalamaları arasındaki farklılıkları saptamak için Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada demografik özellikler ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin hem kendi alt boyutları hem de birbirleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, iç iletişim ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi saptamak için yine korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Üniversiteye göre iç iletişim ölçeğinden alınan puanların anlamlı şekilde değişip değişmediğini saptamak için araştırmada T-testi uygulaması da yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının şu andaki kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Post-Hoc Scheffe Testi uygulanmıştır. İdari göreve bağlı olarak akademik personelin en çok hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetine katıldığını belirlemek için çapraz tablo (crosstab) analizinden yararlanılmıştır.

4.1.4. Kavramsal Çerçeve

Araştırma temel olarak halkla ilişkiler, örgütsel bağlılık ve bağlılık teorileri kavramları etrafında şekillenmektedir. Araştırmada üniversitelerde düzenlenen halkla ilişkiler uygulamaları Allen ve Meyer’ın Üç Boyutlu Bağlılık Ölçeği ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ilk üç bölümünde konu ile ilgili güncel alan yazını taranması ve incelenmesi yapılmış olup son bölümde ise uygulanan

anketlerin istatistiksel değerlendirmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmenin ardından veriler yorumlanarak anlamlı sonuçlar çıkarılmaya çalışılacaktır. Bundan dolayı çalışma betimsel nitelikte olup, ilişkisel tarama modeli uzerinden şekillenmektedir.

4.1.5. Evren ve rneklem

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 ğretim yılında İzmir ilindeki vakıf ve devlet üniversitelerinde görev yapan ğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmanın rneklemine 2016-2017 ğretim yılında Yaşar niversitesi ve Ege niversitesi'nde görev yapan tüm ğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada, her iki niversitenin akademik kadrosuna elden anket formu dağıtılması yöntemi ile ulaşılması hedeflenmiştir. Böylece ilgili tarihlerde Yaşar niversitesi'nden 36 ve Ege niversitesi'nden 64 çalışan akademik personele ulaşılmış, toplamda 100 akademisyen söz konusu anketi cevaplamıştır.

Araştırmada "Uygun rneklem Yöntemi" 'nden yararlanılmış olup, rneklemi 1 devlet (Ege niversitesi) ve 1 vakıf niversitesi (Yaşar niversitesi) ğretim elemanları (okutman, ğretim görevlisi, ğretim yesi) oluşturmaktadır.

Anketler, her iki üniversitede de çalışan akademik personel arasından rastgele seçilmiş toplamda 100 akademisyene uygulanmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenler, gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmişlerdir. Araştırmanın gerçekleştirildiği niversiteler, ğretim elemanı sayıları ve demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablo 4'te detaylandırılmıştır.

4.1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar

Zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle araştırma, İzmir ili içinde iki niversitenin akademik personeline uygulanmıştır ve toplamda 100 ğretim elemanına ulaşılmıştır. Seçilen rneklem sayısı ve araştırmanın İzmir ili ile sınırlandırılmış olması, bulguların Türkiye'ye genellenemiyor olması bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.1.7. Veri Toplama Tekniği ve lek

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde üniversitelerin akademik kadrosuna elden anket formları dağıtılarak veriler nicel olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin tümü SPSS 24 programı ile analize

tabi tutulmuştur. Çalışmada kullanılan anket, toplam 62 sorunun bulunduğu, 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde, katılımcıların kişisel özelliklerine ve görevlerine (cinsiyet, yaş, unvan, meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süreleri vb.) ilişkin 9 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerini nasıl değerlendirdiklerini algılamaya yarayan ve kurum içi etkinliklere katılım sıklıklarının ölçmeye yardımcı 35 soru yer almaktadır. Bu bölüm ankette “iç iletişim ölçeği” şeklinde adlandırılmıştır. İkinci bölümde yer alan bu sorular üniversitelerin halkla ilişkiler ve SKS müdürlüklerinde ilgili kişiler ile yapılan görüşmeler sonrası oluşturulmuş ve ankete yansıtılmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorular bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen, & Smith (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 3., 4. ve 5. değişkenleri ters ilişkilidir. Bu çalışmada ters ilişkili olan 3., 4. ve 5. sorular olumluya dönüştürülerek anket formuna eklenmiştir. İlgili yazında; örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından önemini, kapsamını ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiş olsa da; bu çalışmada, daha kapsamlı olması nedeniyle Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Boylu, Pelit, Güçer, 2007: 61). Araştırmada veri toplamak için kullanılan Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık ölçeği, 5’li Likert sıkalasına göre tasarlanmış olup, 5’li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “1: kesinlikle katılmıyorum”, 2:katılmıyorum, 3:kararsızım, 4:katılıyorum ve 5:tamamen katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. Meyer, Allen, & Smith (1993) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Çetin (2006b), ölçeğin Türkçe versiyonunu uygulamış ve örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla 0.85; 0.69; 0.80 olarak tespit etmiştir. Şimşek (2002) ise sırasıyla 0.85; 0.75; 0.65 alfa değerlerini elde etmiştir.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 4: Örnekleme Yer Alan Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine ve Görevlerine İlişkin Bulgular

Değişken		N	%	Toplam
Cinsiyet	Kadın	51	51	%100 (100 kişi)
	Erkek	49	49	
Yaş	30 ve altı	21	21	%100 (100 kişi)
	31-39	34	34	
	40-49	22	22	
	50-59	18	18	
	60 ve üzeri	5	5	
Akademik Unvan	Uzman	0	0	%100 (100 kişi)
	Araştırma Görevlisi	38	38	
	Öğretim Görevlisi – Okutman	18	18	
	Yardımcı Doçent	16	16	
	Doçent	12	12	
	Profesör	16	16	
Meslekteki Toplam Hizmet Süresi (Yıl)	1-3	10	10	%100 (100 kişi)
	3-5	15	15	
	5-10	15	15	
	10-15	14	14	
	15-20	16	16	
	20 ve üzeri	30	30	
	1-3	18	18	%100

Şu An Görev Yaptığı Üniversitedeki Hizmet Süresi (Yıl)	3-5	20	20	(100 kişi)
	5-10	15	15	
	10-15	16	16	
	15-20	11	11	
	20 ve üzeri	20	20	
Görev Yapılan Üniversite	Devlet üniversitesi	64	64	%100
	Vakıf üniversitesi	36	36	(100 kişi)
Görev Yapılan Fakülte	Mühendislik /Mimarlık Fakültesi	10	10	%100 (100 kişi)
	Fen – Edebiyat Fakültesi	19	19	
	İletişim Fakültesi	8	8	
	Ziraat Fakültesi	11	11	
	Konservatuvar / Sanat Tasarım / Güzel Sanatlar Fakültesi	12	12	
	Hukuk Fakültesi	3	3	
	Sağlık Bilimleri / Eczacılık / Diş Hekimliği Fakültesi	1	1	
	Meslek Yüksekokulu	9	9	
	Spor Bilimleri Fakültesi	8	8	
	Eğitim Fakültesi	7	7	
	İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi	3	3	
	İktisadi ve İdari Bilimler/ İşletme Fakültesi	9	9	
İdari Görev	Evet	27	27	%100
	Hayır	73	73	(100 kişi)

Şu An Mezun Olduğu Üniversitede Çalışma Durumu	Evet	55	55	%100 (100 kişi)
	Hayır	45	45	

Tablo 4’de gösterildiği gibi örneklem içerisinde yer alan akademik personel cinsiyet değişkenine göre; %51’i “Kadın” %49’u “Erkek” şeklinde dağılım göstermektedir. Yaş değişkenine bakıldığında ise; %21’i 30 yaş ve altı , %34’ü 31-39 yaş arası, %22’si 40-49 yaş arası, %18’i 50-59 yaş arası ve %5’i 60 yaş ve üzeri şeklinde dağılım göstermektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin akademik unvanları incelendiğinde %38’inin araştırma görevlisi, %18’inin öğretim görevlisi-okutman, %16’sının yardımcı doçent, %12’sinin doçent ve kalan %16’lık kesimin profesör unvanına sahip olduğu görülmektedir.

Akademik personelin mesleğinde toplam hizmet sürelerine yıl cinsinden bakıldığında; 1-3 yıl çalışanların %10, 3-5 yıl çalışanların %15, 5-10 yıl arası çalışanların %15, 10-15 yıl arası çalışanların %14, 15-20 yıl arası çalışanların %16, 20 yıl ve üzeri çalışanların ise %30 şeklinde dağılım gösterdiği bulgulanmıştır.

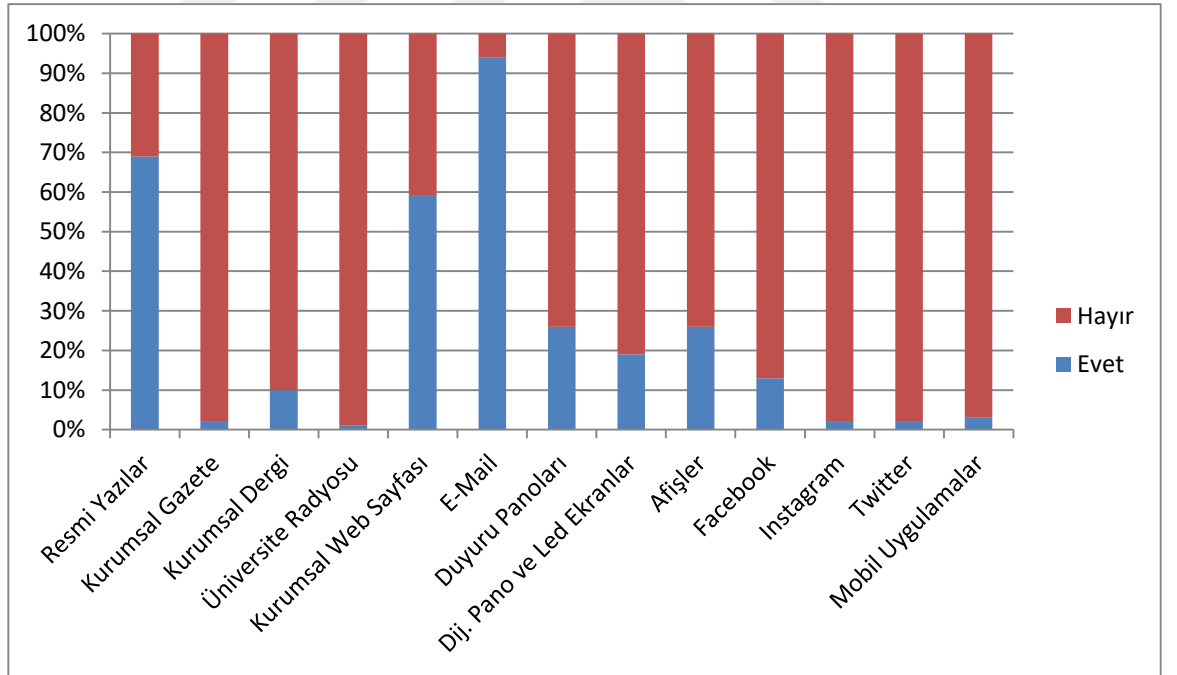
Akademik personelin şu anda görev yaptıkları üniversitelerde çalışma süreleri incelendiğinde; %18’i 1-3 yıl, %20’si 3-5 yıl, %15’i 5-10 yıl, %16’sı 10-15 yıl, %11’i 15-20 yıl ve %20’si 20 yıl ve üzeri bağlı buldukları üniversitelerde çalışmaya devam etmektedirler.

Gönderilen anketleri yanıtlayan ve araştırmaya katılan akademisyenlerin %36’sı vakıf üniversitesi, %64’ü devlet üniversitesi çalışandır. Yine tablo 4’de görüldüğü gibi; anketi yanıtlayanların %10’u Mühendislik/Mimarlık, %19’u Fen/Edebiyat, %8’i İletişim, %11’i Ziraat, %12’si Konservatuvar/Sanat Tasarım/Güzel Sanatlar, %3’ü Hukuk, %1’i Sağlık Bilimleri/Eczacılık/Dış

Hekimliği, %9'u Meslek Yüksekokulu, %8'i Spor Bilimleri, %7'si Eğitim, %3'ü İnsan ve Toplum Bilimleri ve %9'u İktisadi ve İdari Bilimler/İşletme Fakültesi'nde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır.

Örnekleme içinde yer alan akademisyenlerin %27'si kurumda idari bir görevi olduğunu belirtirken, %73'ü ise çalıştıkları üniversitelerde herhangi bir idari görevlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Örnekleme içinde yer alan akademisyenlerin şu anda mezun oldukları üniversitede çalışma durumu incelendiğinde %55'inin mezun oldukları üniversitede görevde olduğu, %45'inin ise mezun oldukları üniversitede çalışmadığı görülmektedir.

Tablo 5: Halkla İlişkiler faaliyetlerine ilişkin bilgi edinilen iletişim araçlarına yönelik betimsel analiz tablosu



Tablo 5'den de görülebileceği gibi, akademisyenlerin üniversitelerinin faaliyetleri ile ilgili bilgileri hangi iletişim araçlarından edindikleri betimsel analizler ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre personellerin %94'ü e-mail, %69'u resmi yazılar %59'u ise kurumsal web sayfası yoluyla bilgi edinmektedir.

En az bilgi edinilen iletişim araçlarına bakıldığında ise, %1'inin üniversite radyosu, %2'sinin Kurumsal gazete, Instagram, Twitter ve %3'ünün üniversite mobil uygulamalardan bilgi edindiği saptanmıştır.

Tablo 6: Halkla ilişkiler faaliyetleri alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri	N	X	Ss
Üniversite Düzeyindeki Etkinliklere Katılım Sıklığı	100	28,91	7,46
Fakülte Düzeyindeki Etkinliklere Katılım Sıklığı	100	17,16	4,32
Bölüm Düzeyindeki Etkinliklere Katılım Sıklığı	100	16,64	3,84
Toplam	100		

Tablo 6'da görülebileceği gibi, akademisyenlerin üniversitelerinin halkla ilişkiler faaliyetleri alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri betimsel analizler ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre akademisyenlerin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığının ($x=28,91$), fakülte ($x=17,16$), ve bölüm($x=16,64$) düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 7: İç İletişim Ölçeği Puanların cinsiyete göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kadın		Erkek		t	P
	Ort.	S	Ort.	S		
Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Görüşler	50,98	7,10	50,87	8,09	.068	,946
Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılım Sıklığı	63,17	11,46	62,22	13,46	.381	,704

Tablo 7’de görüldüğü gibi akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde değişmediği saptanmıştır, $t(98)=0.068$, $p>.05$.

Benzer şekilde akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklığının da cinsiyete göre anlamlı düzeyde değişmediği saptanmıştır, $t(98)=0.381$, $p>.05$. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunmasa da ölçekten alınan ortalama puanlar göz önüne alındığında, birbirine yakın puanların elde edildiği görülmektedir. Bu sonuç ışığında, kadın ve erkek personelin iç iletişim kapsamında sahip oldukları görüş ve tutumların benzerlik gösterdiği düşünülebilir.

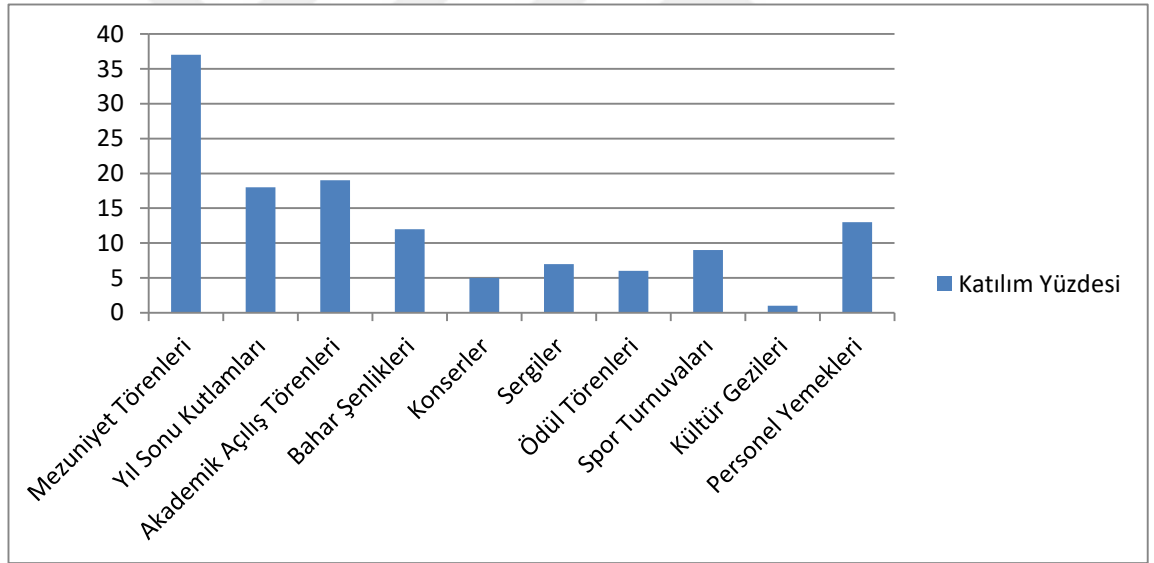
Tablo 8: İç iletişim Ölçeği puanlarının Üniversiteye Göre T-testi sonuçları

Değişkenler	Vakıf üniversitesi		Devlet üniversitesi		T	P
	Ort.	S	Ort.	S		
Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Görüşler	51,47	9,05	50,62	6,64	.536	,593
Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılım Sıklığı	67,91	12,51	59,78	11,46	3,294	,001

Tablo 8’de görüldüğü gibi akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin bağlı bulunulan üniversiteye göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır, $t(98)=0.536$, $p>.05$. Akademik personelin halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklıklarının ise bağlı bulunan üniversiteye göre anlamlı şekilde değişti bulgulanmıştır, $t(98)=3,294$, $p<.05$.

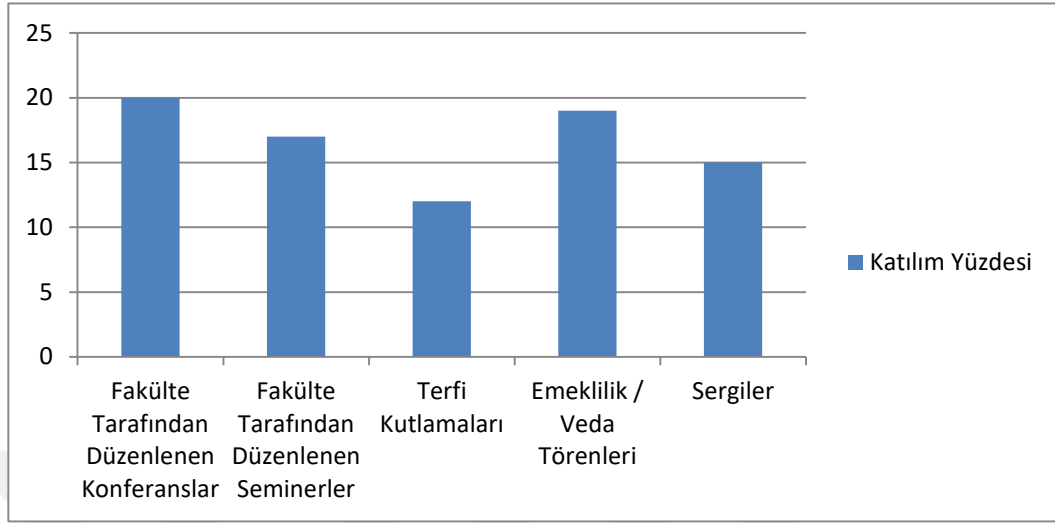
Bu sonuca göre vakıf üniversitesinde görev alan personelin halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklığı ($X=67,91$), devlet üniversitesinde görev alan personele ($X=59,78$) göre daha olumludur.

Tablo 9: Akademik Personelin Üniversite Düzeyinde Düzenlenen Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılımlarına İlişkin Sonuçlar



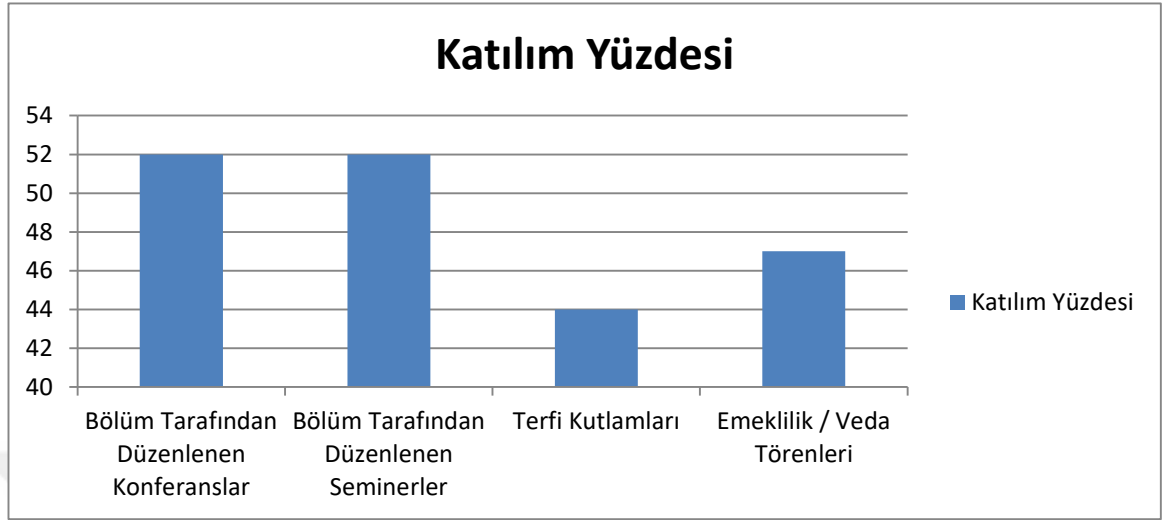
Tablo 9’da görüldüğü gibi akademisyenlerin üniversite düzeyinde düzenlenen etkinliklerden mezuniyet törenlerine katılım sıklığı %37 olarak bulunmuştur. Etkinlikler içerisinde Kültür gezilerine %1 düzeyinde katılım sağlandığı görülmektedir.

Tablo 10: Akademik Personelin Fakülte Düzeyinde Düzenlenen Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılımlarına İlişkin Sonuçlar



Tablo 10'dan da anlaşıldığı gibi; akademik personelin fakülte düzeyinde düzenlenen halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım yüzdeleri birbirine yakındır. Buna göre, akademik personelin fakülte düzeyinde gerçekleştirilen kurum içi halkla ilişkiler etkinliklerinden fakülte tarafından düzenlenen konferanslara %20 fakülte tarafından düzenlenen emeklilik ve veda törenlerine ise %19 düzeyinde katılım sağladıkları görülmektedir. En az katılım sağlanan etkinliğin %12 düzeyinde terfi kutlamaları olduğu saptanmıştır.

Tablo 11: Akademik Personelin Bölüm Düzeyinde Düzenlenen Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılımlarına İlişkin Sonuçlar



Tablo 11'den de anlaşıldığı gibi; akademik personelin bölüm düzeyinde düzenlenen halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım yüzdeleri birbirine yakındır. Akademisyenler %52 düzeyinde Bölüm tarafından düzenlenen konferans ve seminerlere katılım sağlamaktadırlar. En düşük ise, %44 oranında terfi kutlamaları olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Akademisyenlerin kurum içi halka ilişkiler faaliyetlerini yeterli bulmalarına ilişkin sonuçlar

Katılma Düzeyi	Frekans	%
Kesinlikle Katılmıyorum	11	11
Katılmıyorum	29	29
Kararsızım	20	20
Katılıyorum	33	33
Tamamen Katılıyorum	7	7
Toplam	100	100

Tablo 12’de akademisyenlerin kurum içi halka ilişkiler faaliyetlerini yeterli bulmalarına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Buna göre; akademik personelin %33’ü üniversitelerin akademisyenlere yönelik hazırladığı faaliyetleri yeterli bulmakta, %29’u ise bu ifadeye katılmamaktadır. Akademisyenlerin %20’si bu ifade için kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13: Akademisyenlerin kurum içi halka ilişkiler faaliyetlerini üniversitelere göre yeterli bulmalarına ilişkin T –testi sonuçları

Değişken	Vakıf üniversitesi		Devlet üniversitesi		t	P
	Ort.	S	Ort.	S		
Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yeterli Bulmaya İlişkin Görüşler	3,00	1,24	2,93	1,12	,257	,798

Tablo 13’de görüldüğü gibi akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerini yeterli bulmalarına ilişkin görüşlerinin üniversiteye göre anlamlı düzeyde değişmediği saptanmıştır, $t(98)=0.257$, $p>.05$. İstatistiksel açıdan anlamlı bulunmasa da ölçekten alınan ortalama puanlar göz önüne alındığında, vakıf üniversitesi akademik personelinin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin yeterli olduğuna ilişkin görüşleri devlet üniversitesi akademik personeline oranla daha olumludur.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları	N	X	Ss
Duygusal Bağlılık	100	21,09	6,00
Devam Bağlılığı	100	19,92	5,05
Normatif Bağlılık	100	17,35	4,37
Toplam	100		

Tablo 14’de görülebileceği gibi, akademisyenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri betimsel analizler ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre akademisyenlerin alt boyutlardan almış oldukları ortalama puanların birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Ortalama puanlar incelendiğinde akademisyenlerin duygusal bağlılıklarının ($x=21,09$), devam ($x=19,92$), ve normatif ($x=,17,35$) bağlılığa göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Tablo 15. İç İletişim Ölçeği ve Bağlılık Ölçeğine İlişkin Korelasyon Sonuçları

	1	2	3
Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Görüşler	-		
Halkla İlişkiler Faaliyetlerine Katılım Sıklığı	,294**	-	
Örgütsel Bağlılık	,380**	,273**	-

** Korelasyon katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 15’in incelenmesinden akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklıkları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=0.294$, $p<.01$. Buna göre düşük düzeyde de olsa personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu oldukça kurum içi faaliyetlerine katılım sıklıklarının arttığı söylenebilir.

Akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur,

$r=0.380$, $p<.01$. Buna göre; personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu olduğunda, örgütsel bağlılıklarının da pozitif yönde etkilendiği görülmüştür.

Akademik personelin halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklıkları ile örgüte bağlılıkları arasında zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır, $r=0.273$, $p<.01$. Buna göre düşük düzeyde de olsa akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklıkları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

Buradan elde edilen sonuca göre, kurumlar akademik personellerinin kurumda düzenlenen faaliyetlere katılım sıklıklarını yükseltecek stratejiler geliştirerek, onların bağlılık seviyelerine olumlu yönde etki edebilir ve çalışanlarını uzun yıllar kuruma bağlı kılabilirler.

Tablo 16. İç İletişim Ölçeği ve Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin

Korelasyon Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Görüşler	-						
Üniversite Düzeyindeki Etkinliklere Katılım Sıklığı	.270**	-					
Fakülte Düzeyindeki Etkinliklere Katılım Sıklığı	.197*	.504**	-				
Bölüm Düzeyindeki Etkinliklere Katılım Sıklığı	.203*	.222*	.594**	-			
Duygusal Bağlılık	.415**	.367**	.124	.153	-		
Devam Bağlılığı	.049	-.002	.042	.080	.286**	-	
Normatif Bağlılık	.386**	.258**	.145	.169	.598**	.150	-

** Korelasyon katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 16 incelendiğinde, akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır, $r=0.270$, $p<.01$.

Buna göre personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu oldukça üniversite düzeyindeki faaliyetlere katılım sıklığının arttığı görülmektedir. Akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile fakülte düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. $r=0.197$, $p<.05$. Buna göre personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu oldukça fakülte düzeyindeki faaliyetlere katılım sıklığının arttığı görülmektedir.

Akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile bölüm düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. $r=0.203$, $p<.05$. Buna göre personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu oldukça bölüm düzeyindeki faaliyetlere katılım sıklığının arttığı görülmektedir.

Yine tablo 16 incelendiğinde, akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile duygusal bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. $r=0.415$, $p<.01$. Buna göre; akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu olduğunda duygusal bağlılıklarının arttığı söylenebilir. Akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $r=0.49$, $p>.01$. Akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. $r=0.386$, $p<.01$. Buna göre; akademisyenlerin kurum içi halkla

ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri olumlu olduğunda normatif bağlılıklarının arttığı söylenebilir.

Tablo 16 incelendiğinde akademisyenlerin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile fakülte düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. $r=0.504$, $p<.01$. Elde edilen bu sonuca göre üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığının artış göstermesinin, fakülte düzeyindeki etkinliklere olan katılımı da arttırdığı söylenebilir. Akademik personelin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile bölüm düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. $r=0.222$, $p<.05$. Bu sonuca göre üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığının artış göstermesinin, bölüm düzeyindeki etkinliklere olan katılımı da arttırdığı söylenebilir.

Tablo 16 incelendiğinde akademisyenlerin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile duygusal bağlılıkları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. $r=0.367$, $p<.01$. Buna göre; akademisyenlerin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arttıkça duygusal bağlılığın da arttığı görülmektedir. Akademisyenlerin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile devam bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. $r=-0.02$, $p>.01$. Akademisyenlerin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile normatif bağlılıkları arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. $r=0.258$, $p<.01$. Buna göre; akademisyenlerin üniversite düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arttıkça normatif bağlılığın da arttığı görülmektedir.

Tablo 16 incelendiğinde akademisyenlerin fakülte düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile bölüm düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. $r=0.594$, $p<.01$.

Buna göre; fakülte düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı arttıkça bölüm düzeyindeki etkinliklere de katılım sıklığı artış göstermektedir.

Akademik personelin fakülte düzeyindeki etkinliklere katılma sıklığı ve duygusal bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $r=0.124$, $p>.01$. Benzer şekilde akademik personelin bölüm düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile duygusal bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $r=0.153$, $p>.01$.

Akademik personelin fakülte düzeyindeki etkinliklere katılma sıklığı ve devam bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $r=0.042$, $p>.01$. Benzer şekilde akademik personelin bölüm düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ile devam bağlılığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $r=0.080$, $p>.01$.

Akademisyenlerin duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. $r=0.286$, $p<.01$. Benzer şekilde duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. $r=0.598$, $p<.01$. Buna göre akademisyenlerin örgüte yönelik duygusal bağlılıkları arttıkça normatif bağlılık düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir.

Akademik personelin fakülte düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ve normatif bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $r=0.145$, $p>.01$. Bölüm düzeyindeki etkinliklere katılım sıklığı ve normatif bağlılıkları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. $r=0.169$, $p>.01$. Akademisyenlerin devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. $r=0.150$, $p>.01$.

Tablo 17. Yaş Değişkeni ve Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Sonuçları

	1	2
Yaş	-	
Örgütsel Bağlılık	.208*	-

* Korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Akademik personelin yaş değişkeni ve örgüte bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. $r=0.208$, $p<.05$. Buna göre; akademik personelin yaş düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıklarının da yükseldiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile ileri yaştaki akademisyenlerin üniversitelerine daha yüksek oranda bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 18. Toplam Hizmet Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları

	1	2
Toplam hizmet süresi	-	
Örgütsel Bağlılık	.207*	-

* Korelasyon katsayısı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Akademisyenlerin toplam hizmet süreleri ve örgütsel bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. $r=0.207$, $p<.05$. Bu sonuca göre akademisyenlerin hizmet süreleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da yükseldiği görülmektedir.

Tablo 19. Akademisyenlerin Şu An Görevde Olduğu Üniversitedeki Hizmet Süresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Sonuçları

	1	2
Şu anda görevde olduğu üniversitedeki hizmet süresi	-	
Örgütsel Bağlılık	.278**	-

** Korelasyon katsayısı 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Akademisyenlerin bağlı buldukları üniversitelerindeki hizmet süreleri ve örgütsel bağlılıkları arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. $r=0.278$, $p<.01$. Bu sonuca göre; akademik personelin görev yaptığı üniversitelerindeki hizmet süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Unvan Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	X	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Örgütsel Bağlılık	Araştırma Görevlisi	38	57,81	11,19	Gruplar arası	357,663	4	89416	,648	,630
	Öğretim Görevlisi-Okutman	18	58,66	14,03	Grup İçi	13109,377	95	137993		
	Yardımcı Doçent	16	56,75	12,49	Toplam	13467,040	99			
	Doçent	12	56,41	8,82						
	Profesör	16	68,37	11,33						
	Toplam		100							

Tablo 20’de görülebileceği üzere, örgütsel bağlılık puanlarının unvan değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları akademik personelin sahip olduğu unvana göre örgütsel bağlılıklarının anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir, $F(4,95)=0,648$, $p>.05$.

Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f, x ve ss Değerleri</i>				ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	N	X	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Örgütsel Bağlılık	1-3 Yıl	10	52,90	13,50	Gruplar arası	879,882	5	175,978	1,314	,265
	3-5 Yıl	15	58,13	13,89						
	5-10 Yıl	15	55,93	10,66	Toplam	13467,040	99			
	10-15 yıl	14	58,64	11,58						
	15-20 yıl	16	56,75	9,86						
	20 + Yıl	30	62,73	10,90						
	Toplam	100								

Tablo 21’de görülebileceği üzere, örgütsel bağlılık puanlarının toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, akademik personelin toplam hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıklarının anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir, $F(5,94)=1,314$, $p>.05$.

Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Şu Andaki Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	N	X	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Örgütsel Bağlılık	1-3 Yıl	18	50,88	13,51	Gruplar arası	1608,514	5	321,703	2,550	,033
	3-5 Yıl	20	57,85	11,33	Grup İçi	11858,526	94	126,155		
	5-10 Yıl	15	59,66	10,40	Toplam	13467,040	99			
	10-15 yıl	16	60,56	10,10						
	15-20 yıl	11	57,54	10,70						
	20 + Yıl	20	63,30	10,55						
	Toplam	100								

Tablo 22’de görülebileceği üzere, örgütsel bağlılık puanlarının akademik personelin şu andaki kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçları akademik personelin şu andaki kurumdaki hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıklarının anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir, $F(5,94)=2,550$, $p<.05$. Bu analizin ardından belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tek yönlü varyans analizi(ANOVA) sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için Levene’s testi ile grup varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır(LF=0,595;05).

Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir.

Scheffe testinin tercih edilmesinin nedeni testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur:

Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Şu Andaki Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Yıl (i)	Yıl (j)	Mean difference (i-j)	Std. Error	P
1-3 Yıl	3-5 Yıl	-6,96	3,64	,604
	5-10 Yıl	-8,77	3,92	,423
	10-15 Yıl	-9,67	3,85	,289
	15-20 Yıl	-6,65	4,29	,791
	20 + Yıl	-12,41	3,64	,050*
3-5 Yıl	1-3 Yıl	6,96	3,64	,604
	5-10 Yıl	-1,81	3,83	,999
	10-15 Yıl	-2,71	3,76	,991
	15- 20 Yıl	,30	4,21	1,000
	20 + Yıl	-5,45	3,55	,797
5-10 Yıl	1-3 Yıl	8,77	3,92	,423
	3-5 Yıl	1,81	3,83	,999
	10-15 Yıl	-,89	4,03	1,000
	15- 20 Yıl	2,12	4,45	,999
	20 + Yıl	-3,63	3,83	,970
10-15 Yıl	1-3 Yıl	9,67	3,85	,289
	3-5 Yıl	2,71	3,76	,991
	5-10 Yıl	,89	4,03	1,000
	15-20 Yıl	3,01	4,45	,993

	20 + yıl	-2,73	3,83	,991
15-20 Yıl	1-3 Yıl	6,65	4,29	,791
	3-5 Yıl	-,30	4,21	1,000
	5-10 Yıl	-2,12	4,45	,999
	10-15 Yıl	-3,01	4,39	,993
	20 + yıl	-5,75	4,21	,866
20 + Yıl	1-3 Yıl	12,41	3,64	,050*
	3-5 Yıl	5,45	3,55	,797
	5-10 Yıl	3,63	3,83	,970
	10-15 Yıl	2,73	3,76	,991
	15-20 Yıl	5,45	4,21	,866

* anlamlılık katsayısı.05 düzeyindedir.

Tablo 23'den de anlaşıldığı gibi , örgütsel bağlılık ölçeği puanlarını şu andaki kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc Scheffe Testi sonucunda; 1-3 yıl ile 20 ve üzeri yıl arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır, $p < .05$. Bu sonuca göre 20 yıl ve üzeri ($X = 63,30$) hizmet süresi bulunan personelin örgütsel bağlılıklarının, 1-3 yıl ($X = 50,88$) hizmet süresi bulunanlardan daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır, $p > .05$.

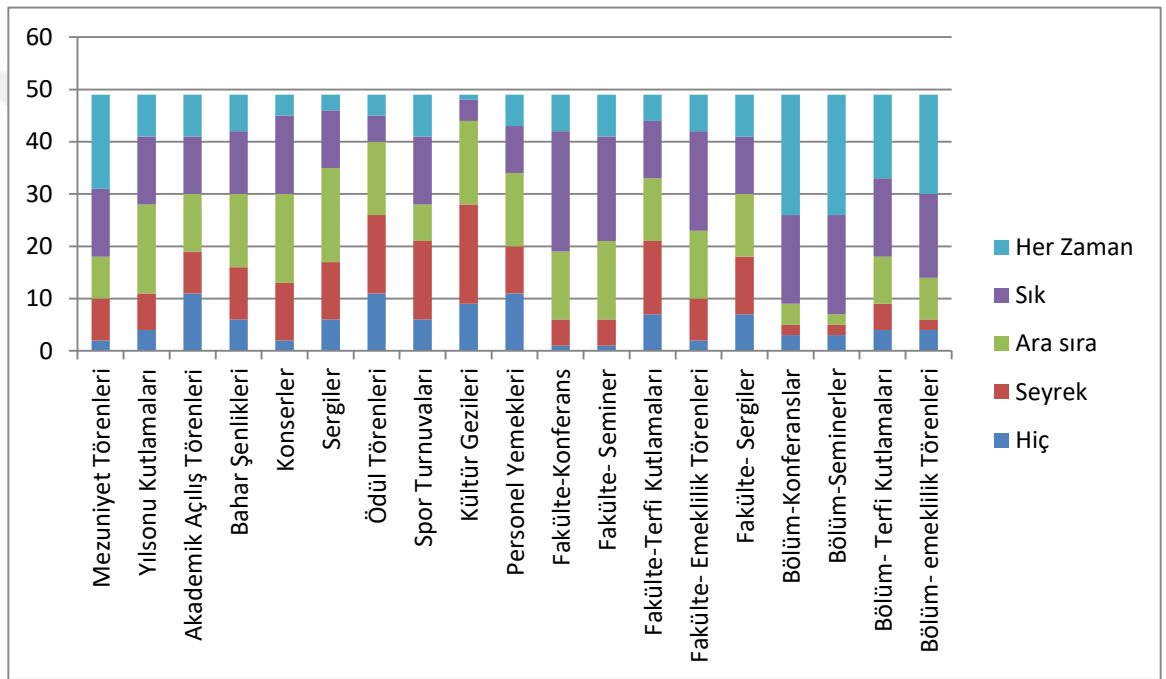
Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanların Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kadın		Erkek		t	P
	Ort.	S	Ort.	S		
Örgütsel Bağlılık	57,11	9,10	59,65	13,81	-1.088	,279

Tablo 24'de görüldüğü gibi; akademik personelin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde değişmediği saptanmıştır, $t(98) = -1.088$, $p > .05$.

Bu sonuca bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmasa da erkek grup ortalamasının ($x=59,65$) kadın grup ortalamasından ($x=57,11$) daha yüksek olduğu ve erkek akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Bağlılığı yüksek çıkan grubun hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine daha çok katıldığını gösteren tablo aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

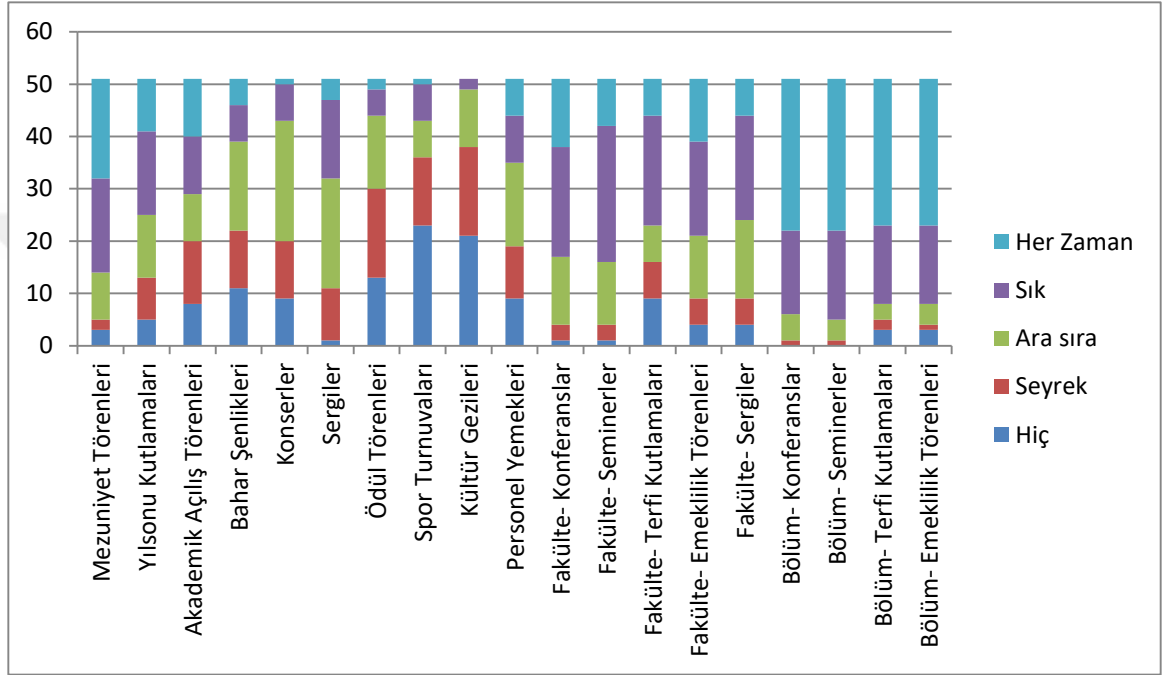
Tablo 25. Yüksek Örgütsel Bağlılığa Sahip Olan Grubun (erkek) Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar



Tablo 25’de daha yüksek bağlılığa sahip olan erkek akademik personelinin en çok hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım gösterdikleri çapraz tablo (Crosstab) yöntemiyle incelenmiş olup, elde edilen sonuçlar yukarıda yer alan grafikte sunulmuştur. Buna göre; araştırmaya katılan toplam 49 erkek akademisyenden 42’si Bölüm düzeyinde gerçekleşen Seminerlere ve 41’i ise Bölüm tarafından düzenlenen Konferanslara katılım sağlamaktadırlar. 49 erkek akademisyenden yalnızca 5’i, Kültür Gezilerine, 9’u ise ödül törenlerine katılım sağladığını belirtmiştir.

Bu sonuca göre, en çok katılım sağlanan etkinliklerin Bölüm düzeyindeki konferans ve seminer olduğu, en az katılım sağlanan etkinliklerin ise üniversite düzeyindeki kültür gezileri ve ödül törenleri olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 26. Kadın Akademisyenlerin Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar



Tablo 26’da kadın akademik personelinin en çok hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım gösterdikleri çapraz tablo (Crosstab) yöntemiyle incelenmiş olup, elde edilen sonuçlar yukarıda yer alan grafikte sunulmuştur. Buna göre; araştırmaya katılan toplam 51 kadın akademisyenden 43’ü Bölüm düzeyinde gerçekleşen terfi kutlamaları ve emeklilik/veda törenlerine katılım sağlamaktadırlar. 51 kadın akademisyenden yalnızca 2’si, Kültür Gezilerine, 7’si ise ödül törenlerine katılım sağladığını belirtmiştir. Bu sonuca göre, en çok katılım sağlanan etkinliklerin Bölüm düzeyindeki terfi kutlamaları ve emeklilik/veda törenleri olduğu, en az katılım sağlanan etkinliklerin ise üniversite düzeyindeki kültür gezileri ve ödül törenleri olduğu bulgulanmıştır.

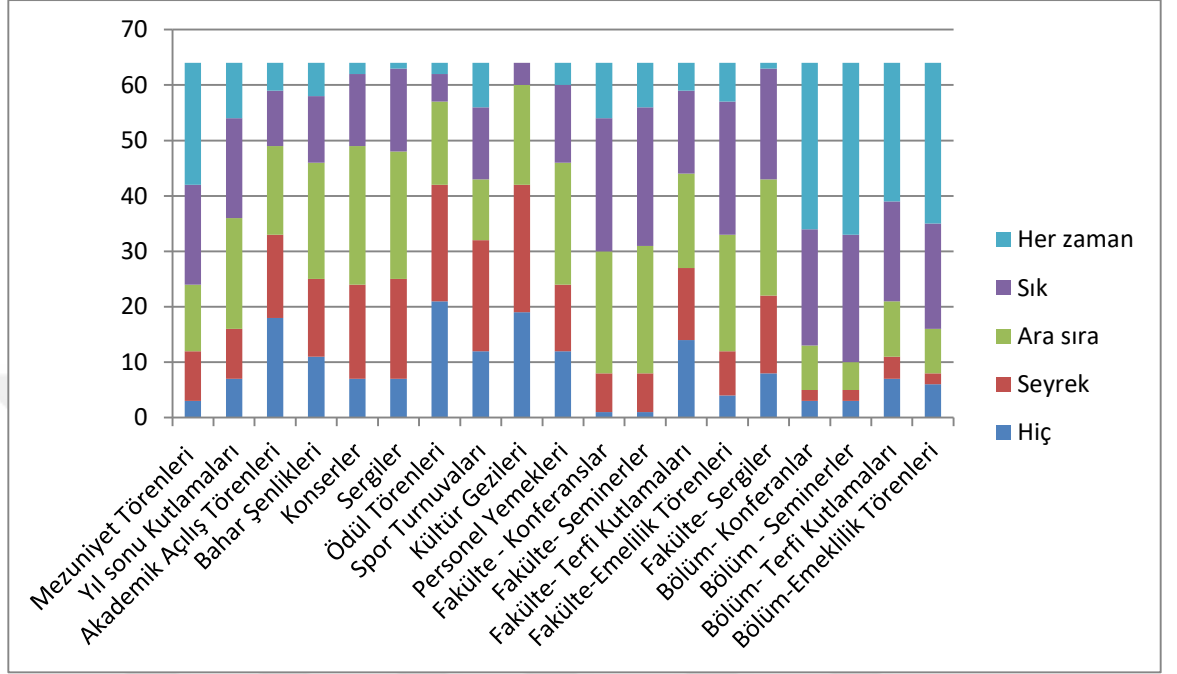
Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Üniversiteye Göre T-testi

Sonuçları

Değişkenler	Vakıf üniversitesi		Devlet üniversitesi		t	P
	Ort.	S	Ort.	S		
Örgütsel Bağlılık	56,86	12,39	59,20	11,24	-,964	,338

Tablo 27’de görüldüğü gibi akademik personelin örgütsel bağlılığının bağlı bulunulan üniversiteye göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla uygulanan T testi uygulanmıştır. Bu sonuca göre, akademik personelin örgütsel bağlılığının bağlı bulunulan üniversiteye göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır, $t(98)=0.536$, $p>.05$. Bu sonuca bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmasa da devlet üniversitesi grup ortalamasının ($x=59,20$) vakıf üniversitesinden ($x=56,86$) daha yüksek olduğu ve devlet üniversitesi akademik personelinin örgütsel bağlılıklarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Bağlılığı yüksek çıkan grubun hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine daha çok katıldığını gösteren tablo aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

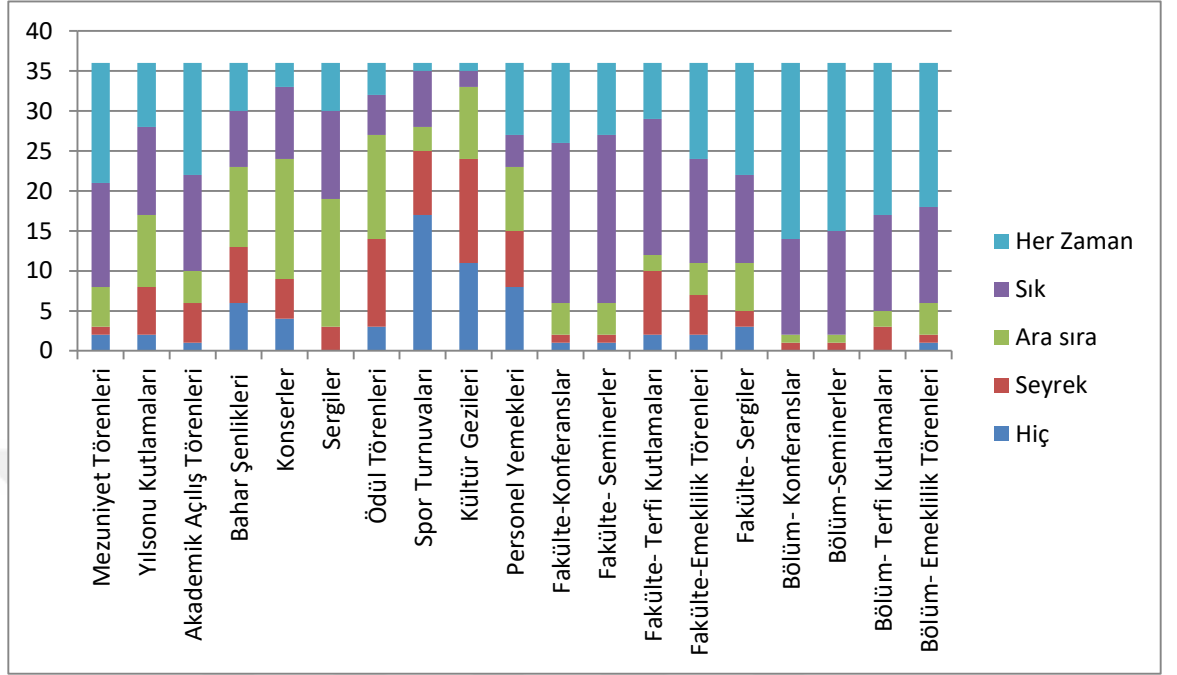
Tablo 28. Yüksek Örgütsel Bağlılığa Sahip Olan Grubun (devlet üniversitesi) Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar



Tablo 28’de daha yüksek bağlılığa sahip olan devlet üniversitesi akademik personelinin en çok hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım gösterdikleri çapraz tablo (Crosstab) yöntemiyle incelenmiş olup, elde edilen sonuçlar yukarıda yer alan grafikte sunulmuştur. Buna göre; devlet üniversitesinden araştırmaya katılan toplam 64 akademisyenden 54’ü bölüm düzeyinde gerçekleşen Seminerlere, 51’i ise bölüm tarafından düzenlenen Konferanslara katılım sağlamakta olduğunu ifade etmişlerdir. 64 akademisyenden yalnızca 4’ü Kültür gezilerine, 7’si ise Ödül Törenlerine katılım sağladığını belirtmiştir. Bu sonuca göre, en çok katılım sağlanan etkinliklerin bölüm düzeyindeki konferans ve seminerler olduğu, en az katılım sağlanan etkinliklerin ise üniversite düzeyindeki kültür gezileri ve ödül törenleri olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 29. Vakıf Üniversitesi Akademik Personelinin Tercih Ettikleri

Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar



Tablo 29’da vakıf üniversitesi akademik personelinin en çok hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım gösterdikleri çapraz tablo (Crosstab) yöntemiyle incelenmiş olup, elde edilen sonuçlar yukarıda yer alan grafikte sunulmuştur. Buna göre; vakıf üniversitesinden araştırmaya katılan toplam 36 akademisyenden 34’ü bölüm düzeyinde gerçekleşen Konferans ve Seminerlere, 31’i ise bölüm tarafından düzenlenen Terfi Kutlamalarına katılım sağlamakta olduğunu ifade etmişlerdir.

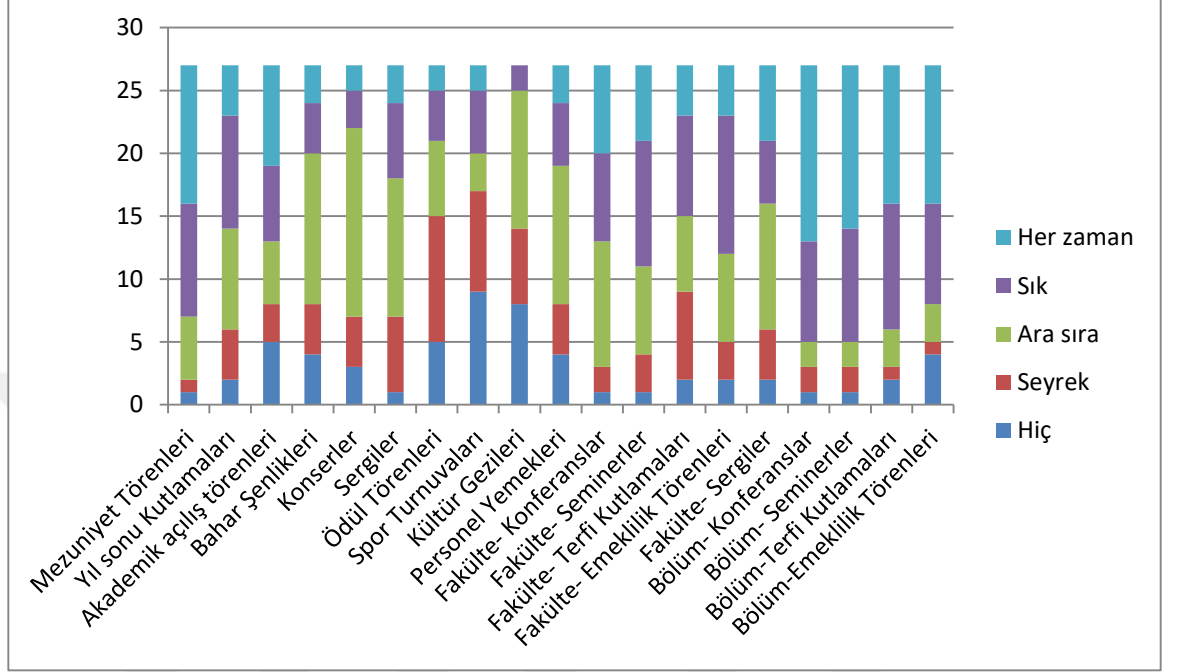
36 akademisyenden yalnızca 1’i Personel yemeklerine, 3’ü ise Kültür Gezilerine katılım sağladığını belirtmiştir. Bu sonuca göre, en çok katılım sağlanan etkinliklerin Bölüm düzeyindeki konferans, seminer ve terfi kutlamaları olduğu, en az katılım sağlanan etkinliklerin ise üniversite düzeyindeki personel yemekleri ve kültür gezileri olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 30. Örgütsel Bağlılığın İdari Göreve Göre U-Testi Sonuçları

İdari Görev	N	S.T	S.O	U	Z	P
Evet	27	1490,50	55,20	858,500	-,987	,324
Hayır	73	3559,50	48,76			
Toplam	100					

Tablo 30'dan da anlaşıldığı gibi; örgütsel bağlılığın idari göreve bağlı olarak değişip değişmediğini incelemek üzere yapılan Mann Whitney U- testi sonucunda akademik personelin örgütsel bağlılıklarının idari göreve göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır, $U=858,500$, $p>.05$. Bu sonuca bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmasa da idari göreve sahip olanların grup ortalamasının ($x=55,20$) idari görevi olmayanlardan ($x=48,76$) daha yüksek olduğu ve idari görevi olan akademik personelinin örgütsel bağlılıklarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Bağlılığı yüksek çıkan grubun hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine daha çok katıldığını gösteren tablo aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

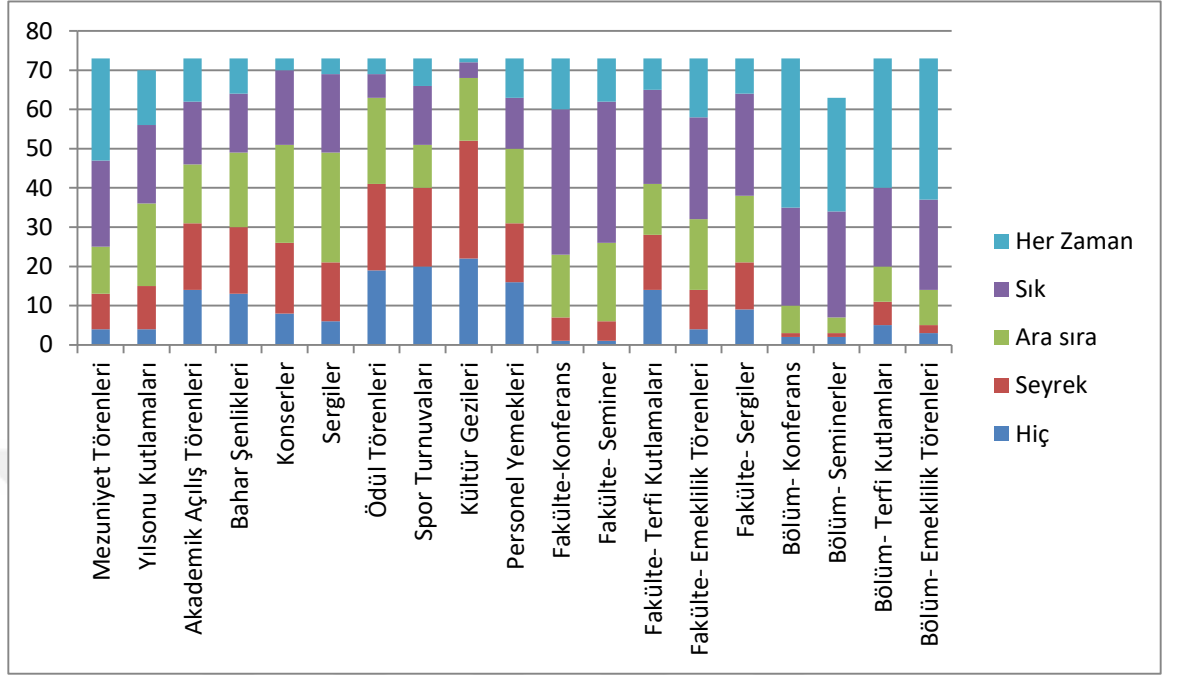
Tablo 31. Yüksek Örgütsel Bağlılığa Sahip Olan Grubun (İdari Göreve Sahip) Tercih Ettikleri Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar



Tablo 31’de daha yüksek bağlılığa sahip olan idari görevi bulunan akademik personelinin en çok hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım gösterdikleri çapraz tablo (Crosstab) yöntemiyle incelenmiş olup, elde edilen sonuçlar yukarıda yer alan grafikte sunulmuştur. Buna göre; İdari görevi olan ve araştırmaya katılan toplam 27 akademisyenden 22’si Bölüm düzeyinde gerçekleşen Konferans ve seminerlere, 21’i ise Bölüm tarafından düzenlenen Terfi Kutlamalarına katılım sağlamakta olduğunu ifade etmişlerdir. 27 akademisyenden yalnızca 2’si Kültür Gezilerine ve 5’i üniversite tarafından düzenlenen konserlere katılım sağladığını belirtmiştir. Bu sonuca göre, en çok katılım sağlanan etkinliklerin Bölüm düzeyindeki konferans, seminer ve terfi kutlamaları olduğu, en az katılım sağlanan etkinliklerin ise üniversite düzeyindeki kültür gezileri ve konserler olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 32. İdari Göreve Sahip Olmayan Grubun Tercih Ettikleri Kurum

İçi Halkla İlişkiler Faaliyetlerine İlişkin Sonuçlar



Tablo 32’de idari görevi bulunmayan akademik personelinin en çok hangi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım gösterdikleri çapraz tablo (Crosstab) yöntemiyle incelenmiş olup, elde edilen sonuçlar yukarıda yer alan grafikte sunulmuştur. Buna göre; İdari görevi olmayan ve araştırmaya katılan toplam 73 akademisyenden 66’sı Bölüm düzeyinde gerçekleşen Seminerlere, 63’ü ise Bölüm tarafından düzenlenen konferanslara katılım sağlamakta olduğunu ifade etmişlerdir. 73 akademisyenden yalnızca 5’i Kültür Gezilerine ve 10’u üniversite tarafından düzenlenen ödül törenlerine katılım sağladığını belirtmiştir. Bu sonuca göre, en çok katılım sağlanan etkinliklerin Bölüm düzeyindeki seminer ve konferanslar olduğu, en az katılım sağlanan etkinliklerin ise üniversite düzeyindeki kültür gezileri ve ödül törenleri olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 33. Örgütsel Bağlılığın Mezun Olunan Okulda Çalışma Durumuna Göre U-Testi Sonuçları

Mezun olunan üniversitede çalışma durumu	N	S.T	S.O	U	z	P
Evet	55	3132,50	56,95	882,500	-2,461	,014
Hayır	45	1917,50	42,61			
Toplam	100					

Tablo 33'den de anlaşıldığı gibi; örgütsel bağlılığın mezun olunan üniversitede çalışma durumuna bağlı olarak değişip değişmediğini incelemek üzere yapılan Mann Whitney U- testi sonucunda, akademik personelin örgütsel bağlılıklarının mezun oldukları üniversitede çalışma durumuna göre anlamlı şekilde değiştiği saptanmıştır, $U=882,500$, $p<.05$. Sıra ortalamaları dikkate alındığında mezun oldukları üniversitede çalışan personelin örgütsel bağlılığının çalışmayan personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Örgütsel bağlılık, son yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye’de de pek çok araştırmacının çalışmasına konu olmuştur. Bu kavram, büyük kurumların da büyük yatırımlar yapmaya başladığı moda bir kavram halini alırken, işin aslında bir lüks değil, bir gereklilik olduğu algısı kurumları başarıya ulaştıran başlıca etmenlerdendir.

Üniversite ve akademik kadro söz konusu olduğunda durum daha da farklı bir boyut kazanmaktadır. Çok kültürlü yapılar olan üniversiteler için kurum çalışanlarının birleştirici ve bütünleştirici etkinliklerde bir arada olmalarını ve örgüte yakınlık duymalarını sağlamak konusunda üniversite yönetimine büyük görevler düşmektedir. İç paydaşlar ile olan ilişkilerde ve iletişimde rolün büyük kısmı, kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerindedir. Bu iki konunun bir bütün olarak ele alınması ve bu çalışmada incelenmesi sonucunda görülmüştür ki; kurumda düzenlenen etkinlikler ve halkla ilişkiler uygulamaları çalışanların örgüte bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Yapılan araştırma akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin olumlu olması ile birlikte örgütsel bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Hem vakıf hem de devlet üniversitesindeki akademisyenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından aldıkları puanlar birbirine yakın olsa da, öğretim elemanlarının duygusal bağlılıklarının, devam ve normatif boyutlarındaki bağlılık düzeylerinden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kurumda çalışmaya devam etmenin gereklilik olduğu için değil, isteğe yönelik olduğunu göstermektedir.

Kurum içinde düzenlenen halkla ilişkiler faaliyetlerinin, örgütsel bağlılığın yaratılmasında bir tetikleyici olduğu düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanan bu çalışmanın sonuçları, akademisyenlerin kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin görüşleri olumlu olduğunda, duygusal bağlılıklarının da arttığını göstermektedir. Kurumlar için istenilen sonuç, çalışanlarının duygusal bağlar ile kurumlarına bağlı olmalarıdır. Çünkü kurumunu daha çok benimseyen ve çalıştığı üniversitede mutlu olan akademik personel, üniversite amaçlarının ve hedeflerinin yerine getirilmesinde daha istekli olacaktır.

Yapılan çalışma sonuçları göstermiştir ki; her iki üniversitede de akademisyenler üniversite düzeyindeki etkinliklere bölüm ve fakülte düzeyindeki etkinliklerden daha çok ilgi göstermektedir. Bu durum her iki üniversitenin de; çalışanlarına üniversite kültürünü empoze edebildiğini göstermektedir.

Sporn (1996) tarafından ele alınan güçlü örgütsel kültür burada etkisini göstermiş üniversitenin değerleri, tüm çalışanlar tarafından benimsenen ve herkesçe paylaşılan bir kültür olarak araştırma sonuçlarına yansımıştır.

Örgütsel bağlılık açısından araştırmanın bir başka önemli sonucuna göre; akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitedeki hizmet süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre; 20 yıldan uzun süre bir kurumda çalışan personel, 1-3 yıl hizmet süresi bulunan personele göre örgütüne daha bağlıdır. Bununla beraber yaş değişkeni de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İleri yaştaki akademik personelin üniversitelerine daha bağlı olduğu bulgulanmıştır. Buradan yola çıkarak bir önerme sunmak gerekirse; mesleki bağlılık kavramı ve yaş değişkeni ilişkisi üzerine incelemelerin alana yeni açılımlar getirebileceği söylenebilir.

Çalışma sonucuna göre, akademik personelin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin bağlı bulunulan üniversiteye göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı saptanmış olsa da, akademik personelin halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklıklarının bağlı bulunulan üniversiteye göre anlamlı şekilde değiştiği bulgulanmıştır. Bu sonuca göre; vakıf üniversitesinde görev alan personelin halkla ilişkiler faaliyetlerine katılım sıklığı, devlet üniversitesinde görev alan personele göre daha olumludur. Bunun nedenini üniversitede çalışan sayısına ve üniversitenin fiziki koşullarına bağlamak mümkün olabilir. Düzenlenen kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine daha kolay katılabilme ve ulaşabilme nedeni vakıf üniversitesi personelinin katılım sıklığını arttırmış olabilir.

Akademisyenlerin üniversitelerinin faaliyetleri ile ilgili bilgileri hangi iletişim araçlarından edindikleri betimsel analizler ile incelenmiştir. Bu sonuçlara göre personellerin e-mail ile gelen duyurumlardan bilgi alma oranının en yüksek düzeye sahip olduğunu görmekteyiz. Hem devlet hem de vakıf üniversitesinde sosyal medyadan bilgi edinme oranı çok düşüktür. Kurumların yeni medyayı daha aktif kullanmaları ve özendirici uygulamalar ile çalışanları dahil etmeleri burada bir öneri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2013). *Kurum içi iletişim sürecinde kadın yöneticiler teorik ve uygulamalı bir çalışma*. (Yayınlanmış doktora tezi.) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ada, N. (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 543-551.
- Aktan, C. Ve Börü, D. (b.t) “Önemli Bir Tanımlama Ögesi: Paydaşlar (Stakeholders). (çevrimiçi)
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/paydaslar.html>, (erişim tarihi: 15.12.2016).
- Akyar, H. (2007). İşletmelerde kurum kültürünün oluşmasında kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının rolü ve etkisi. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, E. (2016). Kurum Kültürü ve İnsan. B. Öksüz, Z.B. Akıncı Vural (Ed.), Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *The British Psychological Society*, Vol: 63, 1-18.
- Asna, A. (1998). *Public Relations- Temel Bilgiler*. (2. Basım). İstanbul: Der yayınları.
- Aydemir, M. ve Erşan, C. (2011). Yeni Kurulan Üniversitelerde Örgütsel Bağlılık Sorunu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* (13)1. 55-72.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley&Sons.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası: Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M., Doğan, M., & Karakoç, N. (2010). The Organizational Culture At The University. *Educational Research Association The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1–13.
- Becerikli, Y. (2000). Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 1(2), 73-89.
- Belasen, A.T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication*. USA: Sage Publications
- Bengisu, M. (2007). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Yasar University*, 2(7), 739-749.
- Bogner, F. (1993). Dahili İletişim. (Çev. Ayla Saruhan). *Marmara İletişim Dergisi*. 2. 303-315

- Budak, G. Ve Budak, G. (2000). Halkla İlişkiler. Davranışsal Bir Yaklaşım. (3. Baskı) İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Büyük Şirketleri Kısılandıran Model (çevrimiçi).
<http://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/buyuk-sirketleri-kiskandiran-model-haberdetay-3322> (erişim tarihi: 02.02.2016)
- Cesur, D. (2012). İç İletişimde Olmazsa Olmazlar. (çevrimiçi).
<http://www.halklailiskiler.com/ic-iletisimde-olmazsa-olmazlar.html>,(erişim tarihi:14.12.2016).
- Cohen, D. W. (1997). Understanding the globalization of scholarship. Planning and Management for a Changing Environment: A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions. San Francisco: Jossey-Bass, 548-562.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (Ed.). (2014). Genel, Teknik ve Etkili İletişim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çakar, N. D., Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1. s.52–66.
- Çamdereli, M. (bt.). Halkla İlişkilerin Tarihsel ve Teorik Gelişimi. (çevrimiçi).
<http://docplayer.biz.tr/3124335-Halkla-iliskilerin-tarihsel-ve-teorik-gelisimi.html>, (erişim tarihi: 13.03.2017).
- Çetin, M.Ö. (2006b). The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8 (1), 78-88.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Daft, R.L. (2009). Management. (9. Edt.). South Western: Cengage Learning: Chapter: 16
- Davies, G. (2003). Corporate reputation and competitiveness. London: Routledge.
- Deal, T.E. & Key M.K. (2000). Kurum içi Halkla İlişkiler Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller. Ankara: Mediacat Kitapları.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27(1), 411-444.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(29), 198-213.
- Ermiş, S. (2014). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Etzioni, Amitai (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations:On Power, Involvement, and Their Correlates, New York, Free Press,

- Fombrum, C.J. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press.
- Gatewood, R.D., Taylor, R.R. & Ferrell, O.C. (1995). Management, USA: Austen Press.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (50), 247-268.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000). Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri, (Çev.Kıvanç Kutmandu), Ankara: MediaCat Kitapları.
- Grunig J. E. (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. (Çev. Elif Özsayar) Editör Serra Görpe İstanbul: Rota Yayınları.
- Grusky, O. (1996). "Career Mobility and Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 10(4).
- Güçlü, H. (2006) "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", (Yayınlanmış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimlere Enstitüsü.
- Gültekin, B. (2006). Halkla İlişkilerde Etkinlik Yoluyla İmaj Oluşturulması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günay, D., Günay, A. (2011). 1933'den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler. *Bülent Ecevit Üniversitesi Yükseköğretim ve Bilim Dergisi / Journal of Higher Education and Science*. 1(1), 1-22.
- Günay, D., Günay, A. (2016). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim Okullaşma Oranları ve Gelişmeler. *Bülent Ecevit Üniversitesi Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 6(1), 13-30.
- Gürbüz, E., & Ergülen, A. (2008). Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gürel, T. (2009). Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 19-34
- Gürgen, H., Kırel, Ç., Uztuğ, F. Ve Orhon, N. (2003). Halkla İlişkiler ve İletişim. Editör Ferruh Uztuğ.
<https://books.google.com.tr/books?isbn=9750602129>, (erişim tarihi: 26.05.2016).
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Güven, B. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk ve Muş Alparslan Üniversiteleri Örneğinde. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzelbayram, Ş. (2013). Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Bülent Ecevit Üniversitesi Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* 3(1), 57-64.

- Güzelcik Ural, E. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*,(1), 233-251.
- Hooff, D. ve Ridden. J.A. (2004); Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8(6).
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Kadıbeşegil, M.S. (1986). Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri. İzmir: Tükelmat.
- Kanter, Rosabeth M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol.33
- Kara, M.N. (2013). İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bilişim sektöründe bir uygulama, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazancı, M. (1982). Halkla İlişkiler. (2. Baskı). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Kazancı, M. (1995). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kazancı, M. (2004). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, (5. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Külcü, A. (2012). Kurumsal Bilgi Kaynağı Olarak E-posta Yönetim Sistemleri.. 13 (1) 226-248 (çevrimiçi).
http://www.bby.hacettepe.edu.tr/e-bulten/dosyalar/file/haziran2012/ok_2012.pdf (erişim tarihi: 21.12.2016).
- Malnowski, B. (1990). İnsan ve Kültür, Çev. Fatih Gümüş. Ankara: V Yayınları.
- MEB MEGEP. (2007). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri. Kurum İçi Halkla İlişkiler. Ankara (çevrimiçi).
http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/kurum_ici_halkla_iliskiler.pdf, (erişim tarihi: 08.03.2017).
- MEB MEGEP (2011). Kurum İçi Halkla İlişkiler. (çevrimiçi).
http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Kurum%20I%C3%A7i%20Halkla%20Ili%C5%9Fkiler%20Yakla%C5%9F%C4%B1m%C4%B1.pdf, (erişim tarihi: 08.03.2017).
- Metha, A. and Xavier, R. (bt.) Public Relations Management in Organizations. (çevrimiçi).
http://lib.oup.com.au/he/PR/Chia2e/chia2e_pr_onlinechapter.pdf, (erişim tarihi: 20.07.2017).
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991) A three component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* (1)1.

- Meyer, J. P, Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Becker T. E., Van Dick R. (2006) "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model" *Journal of Organizational Behavior* Vol:27 s 666
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsyk, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mısırlı, İ. (2013). Genel ve Teknik İletişim: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar. (7. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and Employer Brand. *Brand Management* , 15 (2), 123-137.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York, Academic Pres.
- Nayır, S. (2010). Kurum kültürü ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okay, A. (1999). Kurum Kimliği. (1. Basım). Ankara: Mediacat Yayınları.
- Okay, A. ve Okay, A. (2007). Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları. (3. Basım). İstanbul: Der Yayınları.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499. January 05, 2016, PsycArticles Database.
- Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6 (11) 339-383.
- Özkoral, N.S. (2007). İnsan kaynakları yönetimi yönünden kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları. (Yayınlanmış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Peltekoğlu, F. (2012) Halkla İlişkiler Nedir?, İstanbul: Beta Basım.
- Polat, Ş.B. (2012). Yükseköğretim kurumlarında kurum içi iletişim anlayışı ve paydaş memnuniyeti ilişkisi: Akademik personel perspektifinden bir çalışma. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A.E. (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Review*, (10) 3, July, 465-476

- Rosengren K. E., (2000). *Communication, an Introduction*. London: Sage Publications.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management* , 15 (4), 110-130.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2013). *Örgütsel Psikoloji* (5. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim* (2. Baskı).İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Vergiliel Tüz M. (2003). *Örgütsel İletişim* (4. Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2 ed.). San Francisco: Jossey Bass
- Seitel, F.P. (2004). *The practice of Public Relations* (9. Baskı). New Jersey: Pearson.
- Seyhan, M. (2014). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler: Gümrük memurları üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Suliman,A.M., Iles,P.A. (2000b): “The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in a Non-Western Context”, *Journal of Management Development*, (19) 1, 71-82.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, (152), 81-102.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü- Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- Şimşek, E. S. (2002). Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma.)Yayımlanmamış Düzeltilmiş Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şirketlerden Örnek Motivasyon Uygulamaları (çevrimiçi).
<http://ikmagazin.com/n-132-sirketlerden-ornek-motivasyon-uygulamaları.html> (erişim tarihi:02.02.2016).
- Tamer, İ., İyigün, N.Ö., Sağlam M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(8) ,187-202.
- TDK Güncel Sözlük (çevrimiçi).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57e193bc73153.45481774 (erişim tarihi: 30.09.2016).

- Tekin, P. (2015). Kurum içi iletişimin kurum kültürüne etkisi: bir kamu kurumu uygulaması. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006). Exploring Public Relations. England: Pearson Education Limited.
- Tikveş, Ö. (2005). Halkla İlişkiler ve Reklamcılık (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- TOBB Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2012) (çevrimiçi).
<http://www.tobb.org.tr/Sayfalar/Detay.php?lst=Haberler&rid=1327> (erişim tarihi:20.01.2017).
- Türkmen, İ. (2000). Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, Ankara: MPM Yayınları.
- Uluçay, D.M., (2012). Yaşar üniversitesi kurumsal imajının üniversitenin farklı paydaş grupları tarafından algılanışı. (Yayımlanmış doktora tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülger, B. (2003). İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler, İstanbul: Der Yayınları.
- Varoğlu, D. (1993). “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, Z. B. (2016). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z. B. ve Bat, M. (2013). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z. B. ve Öksüz, B. (2016). Kurum Kültürü ve Kurumsal Performans. B. Öksüz, Z.B. Akıncı Vural (Ed.), Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım Becerikli, S. (2002). Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri İçin Alternatif Bir Yöntem: Sosyodrama. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 2 (3), 138-148.
- Yükseköğretim Kanunu, Mevzuat Bilgi Sistemi, e-mevzuat(çevrimiçi).
<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch> (erişim tarihi:10.01.2017).
- Zeynel, E. (2014). Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmış doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EK

EK. ANKET FORMU

Bu anket formu, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Programı'nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere tamamen bilimsel amaçlarla hazırlanmış olup, vereceğiniz bilgiler izniniz olmaksızın kullanılmayacaktır. *Üniversitelerde Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Örgütsel Bağlılığı* konu alan yüksek lisans tezinin teorik çalışmaları tamamlanmış olup araştırma kısmı için vereceğiniz bilgiler tezin tamamlanmasında en önemli parçayı oluşturmaktadır. Tez kapsamındaki sorular İzmir'deki üniversitelerdeki akademik personele yöneltilenektir. Zaman ayırdığınız ve bu çalışmayı mümkün kıldığınız için teşekkür ederim.

Selin Çalışkan/ selin.caliskan@hotmail.com
Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İletişim Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

3. Akademik Unvanınız:

() Uzman () Araştırma Görevlisi () Öğretim Görevlisi/Okutman
() Yardımcı Doçent () Doçent () Profesör

4. Mesleğinizde Toplam Hizmet Süreniz:

() 1-3 Yıl () 3-5 Yıl () 5-10 Yıl
() 10-15 Yıl () 15-20 Yıl () 20+ Yıl

5.Şu anda görev yaptığınız üniversitedeki hizmet süreniz:

() 1-3 Yıl () 3-5 Yıl () 5-10 Yıl
() 10-15 Yıl () 15-20 Yıl () 20+ Yıl

6.Şu anda görev yaptığınız üniversite:

7.Şu anda görev yaptığınız fakülte:

8.Kurumda idari göreviniz var mı? () Evet () Hayır

9.Şu anda mezun olduğunuz üniversitede mi çalışıyorsunuz? () Evet () Hayır

10.Siz bir üniversite çalışanı olarak, üniversitenizin faaliyetleri ile ilgili bilgileri hangi iletişim araçları yoluyla ediniyorsunuz? (En çok 3 tanesini işaretleyiniz.)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Resmi yazılar | <input type="checkbox"/> Kurumsal Gazete | <input type="checkbox"/> Kurumsal Dergi |
| <input type="checkbox"/> Üniversite Radyosu | <input type="checkbox"/> Kurumsal web sayfası | <input type="checkbox"/> E -mail ile yapılan duyurular |
| <input type="checkbox"/> Duyuru panoları | <input type="checkbox"/> Dijital panolar, led ekranlar | <input type="checkbox"/> Afişler |
| <input type="checkbox"/> Kurumsal Facebook hesabı | <input type="checkbox"/> Kurumsal Instagram hesabı | <input type="checkbox"/> Kurumsal Twitter Hesabı |
| <input type="checkbox"/> Üniversite mobil uygulaması | <input type="checkbox"/> Diğer..... | |

11. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

Üniversite akademik personelinin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Üniversitemde akademik ve idari personele yönelik düzenlenen kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerini yeterli buluyorum.					
Üniversitemde akademik personele düzenlenen tüm faaliyetler konusunda sık sık bilgilendirilirim.					
Üniversitemde yasa, yönetmelik, yönerge gibi resmi duyurular bana zamanında gelir.					
Fakülte ve bölümümde düzenlenen akademik ve kültürel etkinliklere ilişkin duyurular zamanında gelir.					
Üniversitemde başka fakülte ve bölümlerin akademik ve kültürel etkinliklerine ilişkin duyurular zamanında gelir.					
Üniversitemde düzenlenen akademik faaliyetleri (seminer, sempozyum gibi) yeterli buluyorum.					
Üniversitemde düzenlenen akademik faaliyetler (seminer, sempozyum gibi) akademik olarak gelişmeye katkı sağlar.					
Üniversitemde düzenlenen kültür-sanat etkinliklerini (konser, sergi, film gösterimi, dinleti gibi) yeterli buluyorum.					
Üniversitemde başka fakülte ve bölümlerin akademik ve kültürel etkinliklerine zevkle katılıyorum.					
Akademik ve idari personele yönelik düzenlenen kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri üniversitemde sosyalleşmenin mümkün olduğu bir ortam yaratılmasına katkı sağlar.					
Akademik ve idari personele yönelik düzenlenen kurum içi etkinlikler üniversiteme daha çok bağlanmamı sağlar.					
Üniversitemde düzenlenen akademik ve kültürel faaliyetler dışındaki sosyal etkinliklere (spor, gezi, davetler) katılmak iş arkadaşlarımla olan sosyal ilişkilerimi güçlendirir.					
Üniversitemde kurum içi iletişimi arttırmak adına yeteri kadar sosyal etkinlik düzenlenir.					
Üniversitem geneline yönelik düzenlenen etkinliklere katılmaktansa bölüm içerisindeki etkinliklere katılmaya tercih ederim.					
Üniversitedeki etkinliklerle ilgilenirim.					

12. Üniversitede düzenlenen etkinliklere ilişkin olarak aşağıdaki halkla ilişkiler faaliyetlerine ne sıklıkta katıldığınızı lütfen belirtiniz.

	Hiç	Seyrek	Ara sıra	Sık	Her Zaman
A. Üniversite Düzeyindeki Etkinlikler					
Mezuniyet Törenleri					
Yılsonu Kutlamaları					
Akademik Açılış Törenleri					
Bahar şenlikleri					
Konserler					
Sergiler					
Ödül Törenleri					
Spor turnuvaları					
Kültür gezileri					
Personel Yemekleri					

	Hiç	Seyrek	Ara sıra	Sık	Her Zaman
B. Fakülte Düzeyindeki Etkinlikler					
Fakülte tarafından düzenlenen konferanslar					
Fakülte tarafından düzenlenen seminerler					
Terfi Kutlamaları					
Emeklilik Törenleri / Veda törenleri					
Sergiler					
C. Bölüm Düzeyindeki Etkinlikler					
Bölüm tarafından düzenlenen konferanslar					
Bölüm tarafından düzenlenen seminerler					
Terfi Kutlamaları					
Emeklilik Törenleri / Veda törenleri					

13. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu üniversitede geçirmek beni mutlu eder.					
2-Üniversitemin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissedirim.					
3- Üniversiteme karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
4- Bu üniversiteye karşı duygusal bağlılık hissediyorum.					
5- Bu üniversitede kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6- Bu üniversite benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					
7- Şu anda bu üniversitede çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
8- Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
9- Şu anda bu üniversiteden ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
10- Çalıştığım bu üniversiteyi bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.					
11- Bu üniversiteye kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12- Bu üniversiteyi bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
13- Şu anda bu üniversitede çalışmaya devam etmek için hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14- Benim için daha avantajlı bile olsa şu an üniversitemi terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
15- Şu an bu üniversitede çalışmayı bıraksam suçluluk duyardım.					
16- Bu üniversite benim sadakatimi hak ediyor.					
17- Üniversitemi şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
18- Üniversiteme çok şey borçluyum.					

Ankete Katılımlarınızdan Dolayı Teşekkür Ederim.