

Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma

A Research on Determining Institutional Commitment Levels of Public Relations Employees in Public and Private Sectors

Özlem DUĞAN, Yrd. Doç. Dr. Uşak Üniversitesi, İletişim Fakültesi, E-posta: ozlem.dugan@usak.edu.tr

Anahtar Kelimeler:

Halkla İlişkiler,
Kamu ve Özel Sektör,
Örgütsel Bağlılık.

Öz

Halkla ilişkiler çalışmaları kamu ve özel sektörde günümüzde zorunluluk haline gelmiştir. Kamu yönetimi yaptığı çalışmaları kamuoyuna duyurmak, toplumun desteğini almak ve toplumda güven oluşturmak için halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vermek zorundadır. Aynı şekilde özel sektörün de karını artırmak, hedef kitlenin desteğini kazanmak ve yaptıkları çalışmaları kamuoyuyla paylaşmak için halkla ilişkiler birimlerine önem vermesi gerekir. Bu süreçte halkla ilişkiler çalışanlarının görevlerini daha iyi yapabilmeleri, motivasyonlarının ve verimliliklerinin yüksek olması için örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması önemlidir. Halkla ilişkiler çalışanlarının başarılı olması bir anlamda örgütsel bağlılıkları ile doğru orantılıdır. Bu çalışmanın amacı kamuda ve özel sektörde halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koymaktır. Bu amaçla kamuda ve özel sektörde çalışan halkla ilişkiler çalışanları tespit edilmiş ve görüşleri alınmıştır. Elde edilen verilerin analizinde NVİVO 11.0 programında yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda halkla ilişkiler çalışanlarının işini sevdiğini ancak işinde çeşitli nedenlerle tatmin olmadığı, iş yerindeki olumsuzluklara rağmen kurumunda uzun yıllar çalışmak istediğini, terfi imkanlarının belirli kriterlere bağlı olduğu, duygusal anlamda kurumuna bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. İş güvenliği konusunda aynı duyguları paylaşan her iki sektörde adalet algısı anlamında bakıldığında kamuya göre özelde adalet algısının daha olumsuz değerlendirildiği görülmektedir. Kamuda çalışanların, ast-üst ilişkisinde herhangi bir sorun yaşamadıkları, özel sektör çalışanlarının üst-ast ilişkisinde sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlarla halkla ilişkiler çalışanlarına yönelik örgütsel bağlılığı artırıcı çalışmaların yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Keywords:

Public Relations,
Public and
Private Sector,
Organizational
Commitment.

Abstract

Public relations studies have become a necessity in the public and private sectors today. Public administration has to give importance to public relations activities in order to publicize their work, to support the society and to build trust in society. Likewise, the private sector should attach importance to public relations units to increase their profits, gain support for the target group, and share their work with the public. In this process, it is important that public relations employees have higher levels of corporate loyalty so that they can perform their duties better and have higher motivation and productivity. People's relations are directly related to their institutional commitment in a sense that their employees are successful. The purpose of this is to demonstrate the institutional integrity of the people involved in the public and private sector. For this purpose, the officials working in the public and private sector have been identified and their views taken. In the analysis of the obtained data, it was used in NVİVO 11.0 program. As a result of the study, it was found out that the people related to the public are dependent on emotional sense institution that their employees love their job but they are not satisfied with their job for various reasons (job security, salary), want to work for many years in their company despite the negativity at work, and promotion opportunities depend on certain criteria. Judging from the viewpoint of Justice perception in both sectors that share the same sentiments about job security, it is seen that the perception of justice is evaluated more negatively compared to the public opinion. It has been seen that employees in the public sector are experiencing problems in the subordinate relationship and that the private sector employees are having problems in the subordinate relationship. These results show that it is necessary to carry out studies that increase the organizational commitment to the employees related to the people.

Giriş

Küreselleşen dünyada rekabetin sürekli arttığı bir ortamda işletmeler ayakta kalabilmek için çalışanlarına önem vermek zorundadırlar. Bir anlamda işletmelerin gelişmesi ve büyümesi çalışanlarına verilen değerle ölçülmektedir. Hem kamuda hem de özel sektörde faaliyet gösteren kurumların çalışanına verdiği değer kurumu önemli aşamalara taşımaktadır. Chen'e göre, örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar, örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynaktır (2004: 438). Çalışanının kuruma bağlılığını ortaya koyan örgütsel bağlılık, kurumun başarısının sağlanması için çalışanların sadakatinin yanında, ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmaları için çaba gösterilen bir süreç olarak tanımlanabilir. Sığrı'ya göre, örgütsel bağlılık, bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün o örgütün kaslarının, beyninin ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir (2007: 262). Örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma karşı ne kadar fedakar davranacağını, kuruma ne kadar değer katacağını ve kurumuna karşı ne kadar bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumlar için bu kadar değerli ve önemli olan örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için çalışanların demografik özelliklerinin yanı sıra kurumun yöneticileri de bu süreçte etkili olmaktadır. Çalışanına değer veren, çalışanını teşvik eden, maddi ve manevi anlamda çalışanını tatmin eden kurumlarda örgütsel bağlılık artmaktadır. İbicioğlu'na göre, örgütün amaç ve değerlerini benimsemek, örgüt için fazladan çaba harcama isteği duymak, örgütte kalmak istemek, örgütü başkalarına karşı savunmak, örgütün geleceğiyle ilgili endişe duymak, kendini örgüt üyeliğiyle tanımlamak bağlılık kriterleri olarak ifade edilmektedir (2010: 228-230). Örgütte çalışan birey kendisini iş yerindeki diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır. Adams'a göre, bireyler sürekli olarak örgütlerine yaptıkları yatırımları (eğitim düzeyi, deneyim, performans vb.) ve bu yatırımlar sonucunda elde ettikleri kazanımlarını (ücret, terfi, tanınma vb.) kendileri ile aynı konumda olan farklı bireylerle karşılaştırmaktadırlar (Altıntaş, 2006: 21). Bu karşılaştırma sonucunda bir karara varan örgüt çalışanı ya örgütten ayrılmakta ya da örgütte kalmaktadır. Her meslekte olduğu gibi halkla ilişkiler çalışanları açısından da örgütsel bağlılık önem taşımaktadır. Örgüte bağlılığı sağlamak ve artırmak amaçlı birçok kurum içi iletişim çalışmaları yapan halkla ilişkiler çalışanlarının örgüte bağlılığı daha verimli bir halkla ilişkiler çalışmaları ortaya koymak açısından değerli ve önemli görünmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılığı ortaya konulmakta, kamu ile özel sektör çalışanları arasında karşılaştırma yapılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık

Bireyi belirli bir oluşuma veya eyleme bağlayan süreç bağlılık olarak nitelendirilmektedir (Koç, 2009: 201). Çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücü ve çalışanların örgütlerine karşı gösterdikleri sadakat ile örgütün başarılı olması için duyduğu ilgi ise örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2005: 125). Örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyen ve örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duymayan çalışanın örgütüne bağlılık göstermesi mümkün değildir (İnce ve Gül, 2005: 9). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç boyutlu model ile açıklamaktadır. Bu

boyutlardan birincisi, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi halinde ortaya çıkan bağlılıktır. Bu bağlılık, duygusal bağlılıktır (Oktay ve Gül, 2007: 407). Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseden çalışan, çalıştığı örgütte kalmayı ihtiyacı olduğu için değil, sadece kendisi istediği için sürdürür. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu, daha az devamsızlık yaptığı ve iş motivasyonlarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu bilinmektedir (Çetin, 2004: 91). Örgütsel bağlılık modelinin bir diğer boyutu, çalışanın örgütüne vazgeçemeyeceği kadar çok emeğinin geçmesi, örgütten ayrılmanın kendisine yüksek maliyetler getirmesi ya da bir başka alternatiflerinin olmaması halinde ortaya çıkan devamlılık bağlılığıdır (Baysal ve Paksoy: 1999). Devamlılık bağlılığı boyutunda yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi başka bir deyişle demografik özellikler etkili olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 572). Ayrıca yaşlı ve kıdemli çalışanlar, emeklilik planlarını boşa çıkarmamak ve birikmiş örgütsel kazanımlarını kaybetmemek için çalıştıkları örgütlerini terk etmek istememektedirler. İş alternatiflerinin azlığı da çalışanları bulundukları örgütte kalmaya mecbur bırakmaktadır (Cohen, 1999:288). Üçüncü ve son boyut ise, örgütte kalmayı ve örgüte bağlılık göstermeyi zorunluluk hissiyle kendisine bir görev olarak görmesinin sonucu olarak ortaya çıkan normatif bağlılıktır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Çalışan örgütte kalmayı sadece sadakat ve ahlaki bir zorunluluk hissi ile kabul eder. Duygusal bağlılıktan farklı olarak bu şekilde olmasını istediği için değil, bu şekilde davranmanın doğru olduğuna inandığı için normatif bağlılık geliştirir (Gray ve Wilson, 2008: 46). Bu üç boyutu her çalışan iş yerinde farklı derecelerde yaşamaktadır. Çalışanlar ya zorunluluktan ya da alternatifleri olmadığı için, ya da kurumuna karşı kendini borçlu hissettiği için ya da kurumuna duygusal anlamda bağlılık geliştirdiği için işinden ayrılmayabilir. İşveren için önemli olan çalışanların duygusal bağlılık geliştirerek o kurumda uzun süre çalışma isteğinin olmasıdır. Bu anlamda işverenin de kurumda mutlu, işini severek yapan çalışanlar oluşturmak için çaba göstermesi gerekmektedir. Altındağ ve Turnalı'ya göre, başarılı örgütleri temsil eden çalışanların işini severek yapan, mutlu ve o işi çok daha uzun süre ve daha iyi yapmak isteyen kişilerden oluşması işletmelerin, varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri açısından çok önemlidir (2015: 14). Bireye verilen işin yapısının bireye uygun olup olmadığı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Wiener'e göre, bireyin nitelik ve nicelik anlamında yaptığı için yapısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık oluşturmaktadır (1982: 419). İşin özerkliği ve işe ilişkin geri besleme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Collarelli, 1987: 558-566). Steers'e göre, örgüt yapısının karar vermede katılımcı, merkeziyetçi oluşu ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır (İsrail, 1996: 12). Örgüt içerisinde çalışanın alınan kararlarda söz sahibi olması yani örgütün katılımcı bir yapısının olması çalışanların iş verimliliğini artırmakta ve onları işe karşı motive etmektedir. Herzberg'e göre, iş yerlerinde sorumluluk yüklemek çalışanların başarılarını artırır. Kurumda çalışanların alınan kararlara katılmalarına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda çalışanlarda işe yabancılaşma, gizli tatminsizlik, direnişler ve işten ayrılımlar başlamaktadır (Şimşek vd., 2011: 181). İnsanları iş yerlerinden ayrılmaya

yönelten o işyerine ait olmadıkları duygusunu yaşamalarıdır (Barutçugil, 2004: 470). Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanmalıdır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri kuvvetli bir motivasyon unsuru olmaktadır (Eren, 2010: 524). Yöneticiler tarafından güvenli bir örgüt havasının oluşturulması çalışanlarda örgütte uzun süre çalışma isteği de oluşturacaktır (Aksoy, 2017:36). Örgütte yönetici, gerektiğinde yetkilerini güvendiği çalışanlarına devretmelidir. Bu durum çalışanların kendine güvenini artırdığı gibi kuruma olan bağlılığını da artırır. Yönetici başarılı olan çalışanlarına statü yani makam vererek onların çalışmalarındaki performansı daha da artırabilir. Örgütsel bağlılıkta önemli bir faktör olarak görülen statü (Eren, 2010: 521), bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı gösterir. Statü sahibi bir kişi, çevresindeki kişilerden saygı görür. Bu da kişiyi motive eder ve tatmin duygusu oluşturur. Örgütsel bağlılıkta demografik özellikler olarak nitelendirilen yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi faktörlerde (Alvi ve Ahmed, 1987: 267-280; Luthans vd., 1987: 22; akt. Durna ve Eren, 2005: 213; Coşkun ve Yertutan, 2009: 4; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562) etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılıkta çalışanın aldığı ücret de önemli bir etkidir. Bireyler tarafından özel olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile güçlü ilişki oluşturan (akt. İsrail, 1996: 15) ücretin tatmin duygusu oluşturması da bağlılıkta önemlidir. Ücret, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır (Tang ve Kim, 1999: 15-27). Ücret dışında örgüt iklimi de çalışanın moralini yükseltmekte ve motivasyonunu artırmaktadır. Frew'e göre, örgüt iklimi çalışanın moralini arttırmakta ve çalışan devir niyetlerini azaltmaktadır (2000: 27). İş yerindeki arkadaşlık ortamı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır (Erdil vd., 2004: 20-21). Halis'e göre örgütteki dayanışma ve koordinasyon, bireyler arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan unsurlar iletişim ile sağlanabilir (2000: 218). Örgütte kurulan sağlıklı iletişim ve şeffaf yönetim anlayışı çalışanları motive etmektedir. Ayrıca iş yerindeki çalışma saatleri de çalışanların motivasyonlarını etkilemektedir (Çakır, 2001: 22). İş yerinde uzun süre çalışıp, emeğinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanların da verimleri düşmektedir. Yapılan birçok araştırmada ortaya çıktığı gibi mesai ücreti ve düzenli maaş alamayan çalışanların morali bozulmakta, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı azalmaktadır.

Halkla ilişkilerde Örgütsel Bağlılık

Halkla ilişkilerin görevleri arasında işe yeni başlayanlara işletmenin iyi olduğunu göstererek cesaretlendirmek, çalışanların devamlılığını sağlamak, işçi-yönetim ilişkilerini geliştirmek, doğru nitelikteki başvuruları sağlamak, ürünleri ve servislerini tanıtmak, işletmede çalışanları finansal sonuçlarla ilgili bilgilendirmek, halkla iletişim kurmak ve sürdürmek, halk ve işletme arasındaki iletişim ve diğer problemleri analiz ederek çözüm yöntemleri bulmak, halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak yer almaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 73-77). Halkla ilişkilerin görevleri arasında basınla iyi ilişkiler geliştirmek, kurumun içinde dışında iletişimi sağlamak ve geliştirmek,

kurum içerisinde motivasyonu artırmak, kurumu tanıtıcı etkinlikler düzenlemekte bulunmaktadır. Bu görevlerin yanı sıra halkla ilişkiler birimlerinin kamu ve özel sektör alanlarında Sabuncuoğlu'na göre, stratejik kararların alınmasında, organizasyon içinde ve özellikle üst yönetimde yeri ve önemi artmıştır (2008: 6). Halkla ilişkiler biriminin başarılı olması için sadece birimin kurulması yeterli olmamaktadır. Halkla ilişkiler birimine gereken önemi verecek, onu kurumun öteki birimleri arasında saygın bir düzeye yükseltecek ve yönetsel işlevlerle ilişkisini kuracak olan personele ihtiyaç vardır. Bu çalışanların kurumu çok iyi tanınması, alınan kararlardan ve yürütülen tüm etkinliklerden zamanında bilgi sahibi olması gerekir. Özellikle birimin başında kamu yönetimi ve halkla ilişkiler konusunda yetişmiş, kurumun çalışma alanını çok iyi bilen bir yönetici de bulunmalıdır (Ertekin, 1990: 42). Ancak halkla ilişkiler birimleri kamuda ve özel sektörde farklılık göstermektedir. Kamu kurumlarında genellikle halkla ilişkilere dönük birimler kurulmaktadır. Bu birimler özel bir ünite şeklinde düzenlenerek örgüt şemasındaki yerlerini almışlardır. Burada danışman kişi ve kuruluşlardan yararlanma çok yaygın değildir. Özel sektör kuruluşlarında şirketlerin genel merkezinde ve büyük işletmelerde halkla ilişkilere dönük bir ünite bulunmaktadır. Küçük işletmelerde ve taşra örgütlerinde sorumlu bir halkla ilişkiler uzmanından yararlanılmakta ve daha küçük birimlerde, ek görev olarak asıl işi başka olan (pazarlama, reklam, satış vs.) diğer bir personel bu görevi yürütmektedir (Metin ve Altunok, 2002: 79- 99). Halkla ilişkiler birimi genel olarak kamu ve özel sektörde “yöneticiye” bağlıdır. Bunun anlamı, uygulamaların kurumsal nitelikten çok kişisel bir nitelik taşımasıdır (Uysal, 1998:145). Başka bir deyişle yönetici değişince halkla ilişkiler çalışanı da genel olarak değişmektedir.

Özel sektörde halkla ilişkiler biriminin örgüt şeması içerisindeki yeri artık üst yönetime yakın bir yerdedir. Ancak özel sektörde örgütlenme açısından bazı eksiklik ve yanlışlıklar mevcuttur. Kurulan birimin adı genel olarak reklam, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi kavramlarla isimlendirilmektedir. Ayrıca birçok işletme halkla ilişkiler birimi oluştursa bile, bu birimi pazarlama müdürlüğüne veya insan kaynakları müdürlüğüne bağlamaktadır. Ancak alanla ilgili uzmanlarca kabul gören görüş, halkla ilişkiler biriminin örgütün tepe noktasına ne kadar yakınsa, hareket ve katılım imkanı ne kadar genişse o kadar iyi olacaktır (Metin ve Altunok, 2002: 86). Her şeyden önce kamu kurumları ve özel sektör alanında faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin halkla ilişkilerin önemine ve gerekliliğine inanması gerekmektedir. Halkla ilişkiler, kurumun dışarıda ve içeride tanıtılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Kurum dışına olumlu imaj, itibar kazandırma faaliyetlerinde bulunan halkla ilişkiler, kurum içinde de personel arasında kaynaşmayı sağlamakta, personelin iş verimliliğine katkıda bulunmakta bir anlamda personelin örgütsel bağlılığını artırıcı çalışmalar yapmaktadır. Bu nedenle halkla ilişkiler çalışanlarının da motive edilmesi kurumun başarısı açısından gereklidir. Örgüt içi halkla ilişkilerde çalışanın ekonomik anlamda tatmin edilmesi, mesleki saygınlığının gözetilmesi ve kurum içi enformal iletişimin artırılması (Bıçakçı, 2000: 125) gerekmektedir. Birçok çalışan için değerli hissetmenin anahtarı, maaş ya da diğer menfaatlerden daha çok, daha güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olan iş yaşamlarının kalitesi – yönetimden gelen mesafe ve artan iletişimdir (Newsom vd.,2004:96). Örgütsel bağlılığın artırılmasında çalışanların beklentilerinin karşılanması önemlidir ve çalışanların verimliliğini artırır. İster kamu ister özel sektörde halkla ilişkiler çalışanları

olsun beklentilerinin kurumda karşılanması performanslarına olumlu katkı sağlayacaktır. Yapılan bir çalışmada (Tanyıldızı, 2011: 79) halkla ilişkiler mesleğinde çalışan kadınlara “Aldığınız maaştan memnun musunuz? sorusuna kadınların % 51,8’i aldığı ücretten memnun olmadığını, % 48,2’si aldığı ücretten memnun olduğunu belirtmiştir. Aldığı ücretten memnun olmayan kadınlar mesleğin gerekli değeri görmediğini ve yaptıkları işin hakkının ekonomik açıdan bu olmadığını belirtmiştir. Yapılan başka bir çalışmada, (Özen, 2012: 184-194) kamu kurumu olan TBMM Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü’nde gelir düzeylerindeki yeterlilik kriteri esas alınarak çalışanları etkileyen, örgütsel stresin düzeylerindeki farklılıkları ve stresin nasıl yönetileceğinin ortaya konulması amacıyla, müdürlük personeline anket yapılmıştır. Araştırmada yer alan personelin gelirinin yeterli bulup bulmadığına göre puanları incelendiğinde, gelirini yeterli bulan personel, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, sorumluluk, işle ilgili karar sürecine katılamama, gelecek belirsizliği, iş doyumunda eksiklik faktörlerinde yüksek skor ortalamasına sahipken, gelirini yetersiz bulan personel ise, rol çatışması, iş yerinden ayrılamama, işin gerekliliğine inanmada eksiklik, iş konusunda kaygılanma ve psikolojik yakınmalar faktörlerinde yüksek skor ortalamasına sahip olduğu bulunmuştur. Ciner (2003) “Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık” başlıklı yüksek lisans tezinde, kadınların halkla ilişkiler sektöründe işe giristen, iş yaşamı boyunca yararlanılan olanaklara kadar pek çok alanda ayrımcı tutum ve davranışlara maruz kaldıklarını saptamıştır. Öksüz ve Görpe çalışmasında, 20 yıl veya daha fazla süredir halkla ilişkiler alanında çalışan 11 kişi ile İstanbul’da yüz yüze görüşme yapmıştır. Toplumsal cinsiyete dayalı ayrıma kesin olarak karşı çıkan katılımcılar, Türkiye’de halkla ilişkilerin bir kadın mesleği haline geldiğini, meslekte kadın ve erkekler arasında denge sağlanması gerektiğini dile getirmişlerdir (Öksüz ve Görpe, 2014: 137). Kamu ve özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırıcı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Buna yönelik yapılan her çalışma kuruma da katkı sağlayacağı için özellikle üst yönetimin bu konuda daha duyarlı davranması önemlidir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nitel araştırma çerçevesinde oluşturulmuştur. Nitel araştırmada görüşme, gözlem, odak grup görüşmesi, doküman/belge ve resim analizi gibi nitel veri yaratma yöntemleri kullanılmaktadır. Nitel araştırmada, algılar ve olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel bir durum çalışması olan bu araştırmada görüşmelerden elde edilen metin biçimindeki veriler, NVİVO 11.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan nitel analiz metoduyla kamuda ve özel sektörde halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler, yüz yüze ve e-posta bağlantısıyla oluşturulmuştur. Çalışmada oluşturulan kategori ve kodlamalar “Medya endüstrisinde kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık konusu bağlamında karşılaştırmalı analizi” (Taşcı vd., 2016) çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır. Kodlama cetvelinde iş tatmini (işe ilişkin algı ve iş güvencesi), çalışma koşulları (maddi şartlar, eğitim ve terfi imkanları, işyerinin fiziki özellikleri, yöneticilerle ilişkiler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş yerindeki adalet algısı), örgütsel bağlılık (devam

bağlılığı, normatif ve duygusal bağlılık) olarak belirlenmiştir. Çalışma, kamu ve özel sektörden belirlenen altışar halkla ilişkiler çalışanının görüşleri ve oluşturulan kategoriler ile sınırlıdır. Halkla ilişkiler çalışanlarının görüşleri 20 Şubat-20 Mart 2017 tarihinde alınmıştır. Çalışmaya belediye, kamu üniversitesi ve özel üniversite, ticaret odası, özel hastane halkla ilişkiler çalışanları dahil edilmiştir. Çalışmada kolaylık olması amacıyla kamu sektöründen katılımcılar K1, K2, K3,....., K6, özel sektörden katılımcılar ise Ö1, Ö2, Ö3,.....Ö6 şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Çalışmaya 7 kadın ve 5 erkek katılmıştır. Katılımcılar, 25-48 yaş aralığındadır. Katılımcıların medeni durumu 6'sı evli, 4'ü bekar ve 2'si de boşanmış olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeyi 8 yüksek lisans ve 4 lisanslıdır. Çalışanların kurumda çalışma süreleri 1.5 yıl ile 22 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların 4'ü editör, 1 basın müşaviri, 1 basın halkla ilişkiler müdürü, 1 basın ve halkla ilişkiler müşavir yardımcısı, 1 reklam, tanıtım ve medya temsilcisi, 2 kurumsal iletişim uzmanı, 1 yazı işleri sorumlusu, 1 sosyal medya uzmanı olarak görev yapmaktadır.

Kamu sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Görüşleri

a) İşini Sevme Durumu

Kamu sektöründen 6 halkla ilişkiler çalışanı işini severek yaptığını, kamuda 1 halkla ilişkiler çalışanı işini sevdiğini ancak, iş tanımının olmadığını belirtmiştir. Özel sektörde 6 halkla ilişkiler çalışanı işini severek yaptığını, 1'i işini başka bir ortamda yapmak istediğini belirtmektedir.

“İşimi seviyorum ancak işimde tatmin olmuyorum. İletişim fakültesi mezunu olmama rağmen kendi mesleğim ile ilgili bir iş tanımım maalesef yok. Kuruma faydalı olabilecek bir çok pozisyonda çalışabilecek olmama rağmen maalesef ki iş tecrübemden oldukça uzak bir konumda çalışmaktayım.” (K6). “Mesleğimi seviyorum. Fakat mesleği özel üniversite gibi bir kurumda icra etmeyi sevmiyorum. Mesleğim ajans ve benzeri çalışma ortamlarında icra edilmeli.” (Ö6).

Çalışanların iş yerlerinden çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentilerden biri de çalışanın iş tanımının yapılması başka bir deyişle çalışana iş tanımına uygun iş verilmesidir. 1 halkla ilişkiler çalışanı iş tanımının olmadığını, tecrübesini kuruma yeteri kadar yansıtamadığını belirtmektedir. Kurumlarda iş tanımı kişinin hangi konulardan sorumlu olduğunu, hangi konularda çalışması gerektiğini ortaya koyması açısından önemlidir ve her kurumda iş tanımının olması gerekmektedir. Özel sektör çalışanı 1 kişi de işini ajans ya da benzeri çalışma ortamında yapmak istediğini belirtmektedir.

b) İş Güvencesi

Kamuda 6 halkla ilişkiler çalışanı iş güvencesinin olduğunu, ancak 2'i işini kaybetme korkusu yaşadığını, özel sektörde 2 halkla ilişkiler çalışanı işten çıkarılma korkusu yaşadığını ve herhangi bir garantilerinin olmadığını ifade etmektedir.

“Kurumda hizmet alımı şeklinde istihdam edilmekteyiz. İş güvencemiz şirket aracılığıyla sözleşme usulüyle yapılmaktadır. Ancak bunun işveren lehinde olduğuna inanmaktayım ve tamamen prosedür olarak görüyorum. Elbette ki işten çıkartılma korkusu yaşamaktayım. Çünkü sözleşme tamamen

işveren lehine düzenlenmekte, haklarımız hiçbir şekilde güvence altına alınmamaktadır. Kurum da bu konuda oldukça pasif durumdadır.” (K6). “Sigortalı çalışıyorum. Ancak çok memnun değilim.” (K5). “Bana sağlanan haklar ve yan haklar konusunda herhangi bir endişem yok. Yapılan sözleşme gereği işten çıkarılma korkusu yaşamıyorum ama özel sektörde çalışmamdan dolayı bir firma kuruluş ya da şirket ne kadar kurumsal olursa olsun hiçbir zaman garantisi yok diyebilirim.” (Ö2). “İş güvencimiz işimizi düzgün yaptığımız ve çalıştığımız patronlar grubunu memnun ettiğimiz sürece tehlike altında değil. Ne yazık ki kurumumuzda sürekli işten çıkartılma korkusu yaşanmaktadır.” (Ö6).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvenliği ve performans ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ilişkiler bulunmuştur (Morrow, 1989: 40-56). 2’si kamu ve 2’si özel olmak üzere 4 çalışan işini kaybetmek korkusu yaşamaktadır. İşini kaybetmek korkusu kamu ve özel aynı oranlarda ortaya çıkmaktadır. İş güvenliği konusunda endişeleri olan çalışanların kuruma olan bağlılıklarının da azaldığı bilinmektedir.

c) Maddi Şartlar

Kamuda 3 halkla ilişkiler çalışanı iş ortamında maddi şartların iyi olduğunu, 3’ü ise iyi olmadığını belirtmiştir. Özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarından 4’ü maddi anlamda tatmin olmadığını, 1’i orta düzeyde, 1’i ise özlük haklarından memnun olduğunu belirtmiştir.

“Özel şirkete bağlı olarak resmi kurumda çalışıyorum. Taşeron işçi olarak gözüktüğüm için maddi şartlarım yaptığım işe göre tatmin edici değil.” (K4). “Bir kamu kurumunda taşeron olarak çalışmaktayım. Maddi şartlarım yaptığım işe göre tatmin edici düzeyde değil.” (K5). “Maaşımız dışında herhangi bir maddi destekleme bulunmamaktadır. İşlerimiz mesai bitimine uzamasına rağmen herhangi bir ücret verilmemektedir. Kurum bu konuda da çalışanlarına yönelik herhangi bir düzenleme de yapmamaktadır.” (K6). “Maddi olarak tam beni tatmin etmese de çalıştığımız şehir doğrultusunda ortalama yakalamaktayım. Ama daha önce yaşadığım şehrin maddi imkanları göz önüne alındığında ve o zaman ki maaşımı göz önüne alırsam tatmin edici olmadığını belirtmeliyim.” (Ö6). “Maddi olarak çok tatmin edici değil, bunu da özellikle yine yaşadığım şehir de reklam ve pazarlama bölümüne çok önem ve bütçe ayrılmasından kaynaklandığını düşünüyorum.” (Ö1). “Eğer devlet değil de özel sektör de iseniz bu yapacağınız işe ve yaşadığınız şehre göre değişiklikler gösterebiliyor. Özel sektörde maddi sıkıntılar daha fazla oluyor.” (Ö2). “İş koşullarımız maddi açıdan berbat durumda. İyileşme de olacak gibi görünmüyor.” (Ö3). “İş koşullarımız orta düzeyde. Ne çok iyi ne de çok kötü durumda.” (Ö4).

Bir kamu ya da özel sektörde çalışan bir kişinin çalışma nedeni ekonomik temele dayanır, bu nedende diğer motivasyon araçlarına göre ekonomik nedenler daha etkilidir. Ekonomik araçlar genel olarak az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için birinci derecede motive edici araçlardan kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:148). Çalışanın iş yerinden aldığı maaş, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile örgütlerin verimliliği açısından önemlidir (Tang ve Kim, 1999: 15-27). Yapılan bir çalışmada halkla ilişkiler mesleğinde çalışan kadınlara “Aldığınız maaştan memnun musunuz? sorusuna kadınların % 51,8’i aldığı ücretten memnun olmadığını, % 48,2’si aldığı ücretten memnun olduğunu belirtmiştir. Aldığı ücretten memnun olmayan kadınlar mesleğin gerekli değeri görmediğini ve yaptıkları işin hakkının ekonomik açıdan bu olmadığını belirtmiştir (Tanyıldızı, 2011: 79). Yaptığımız çalışmada da benzer sonuçlar çıkmıştır. Kamu ve özel sektörde halkla ilişkiler alanında çalışanların maddi anlamda aldığı maaşları yeterli görmedikleri belirlenmiştir.

d) Terfi İmkânı

Kamuda, iş ortamında terfi imkanları ile ilgili görüşlere yönelik 3 çalışan olumsuz yanıt verirken, 3’ü olumlu yanıt vermiştir. Özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarından

3'ü terfi imkanlarının olmadığını, 1'i yaşa ve tecrübeye göre terfi verildiğini, 1'i diplomaya göre verildiğini, 1 terfi imkanlarının olduğunu ve sürekli eğitimler aldıklarını belirtmiştir.

“Çalıştığım pozisyonda isterseniz doktora düzeyinde eğitim alıyor olun hiçbir şekilde terfi etme şansınız bulunmaktadır. Kurumumuzda terfiler ve kadrolar tamamen siyasi düzeyde ve torpil usulüyle yapılmaktadır.” (K6). “Bir kamu kurumunda taşeron işçi olarak çalışmaktayım. Şu an için terfi imkanım yok.” (K5). “Koşullar zorlayıcı.” (K3). “Çalıştığım bölümle ilgili kurum tarafından herhangi bir eğitime gönderilmedim. Kendi kişisel imkânlarımla seminer ve konferansları takip ettim. Terfi de zaten bölümde tek çalışan olduğum için pek olma ihtimali görünmüyor.” (Ö1). “Kurumsal firmalar eğitim konusunda çalışanın her zaman yanında olduğu gösteren güzel projelere imza atabiliyor ama terfi konusunda yine şehir bazında düşünmek daha doğru olur.” (Ö2). “Terfi ne yazık ki çalıştığım kurumunda liyakata göre değil, yaşa bağlı olarak verilmektedir. Yaş ve tecrübe aynı doğrultuda dikkate alınmaktadır.” (Ö6). “Eğitimlerimiz bir şirket tarafından verilir. Terfi imkanı da bulunmaktadır.” (Ö4). “Diplomanız artıkça terfi ve dereceniz artıyor.” (Ö5). “Çalıştığım kurumda terfi imkanları kötü durumdadır” (Ö3).

Bir çalışanın kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, iş yerine, kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesini gerektirir. Bu durum çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile örgütte ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Aytaç, 1997: 18). Her iş yerinde çalışan gelişme ve yükselme olanaklarını araştırır. Yükselme, çalışanın bulunduğu konumdan daha yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Görev arttıkça bireye yüklenen sorumluluk oranında verilen yetki ve ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme çalışan üzerinde motive etkisi yaratır. Ayrıca ücret iş değerlerine göre hesaplanmalı ve adil olmalıdır (Eren, 2010: 519; Kurşunluoğlu Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017:93; Sönmez, 2017:86). Örgütsel bağlılık için çalışanın iş yerinde zamanla belirli bir terfi kazanmasını gerektirir. Bu durum hem verimliliği artırır hem de örgüte olan güveni de artırır. Yıllarını çalıştığı iş yeri için harcayan çalışanın verdiği emeğinin karşılığını alması o kişinin kuruma olan bağlılığını artırır. Kamuda 3 halkla ilişkiler çalışanı terfi imkanlarının olmadığını, bu 3 çalışandan biri kamuda terfilerin daha çok siyasi düzeyde olduğunu belirtmektedir. Özelde ise yine 3 çalışan terfi imkanlarının olmadığını, diğer 3 çalışan ise yaş, tecrübe, diploma ve eğitimlerle terfi imkanlarının olduğunu belirtmiştir.

e) Fiziki Şartlar

Kamuda, iş ortamında fiziki anlamda herhangi bir olumsuzluk dile getirmeyen 6 halkla ilişkiler çalışanından 4'ü mesai saatleri dışında da çalışma durumlarının olduğunu belirtmişlerdir. Özel sektörde 2 halkla ilişkiler fiziki anlamda ortamın uygun olmadığını belirtirken, 4'ü ise iyi durumda olduğunu belirtmiştir.

“İş ortamımızda ısıtma kaloriferle, soğutma klima ile yapılır. Yemek imkanı vardır. Servis değil ama belediyemizin çalışanları ve basın mensuplarının kullandığı ücretsiz ulaşım hakkımız vardır. Mesai saatleri 08.00-17.00 olsa da basının mesaisi iş durumunda sürekli.” (K2). “Mesai saatleri dışında da çalışmamıza rağmen herhangi bir ek ücret ödenmemektedir.” (K3). “Sadece çalışma saatleri konusunda sıkıntı var. Resmi kurum olmasına rağmen bazen hafta içi ya da hafta sonu mesaiye kalabiliyorum.” (K4). “Kurumun yemekhanesinde (günlük 2 lira) kurum kartına para yüklemek koşuluyla yemek yiyebiliyoruz. Servis imkanı bulunmaktadır. Çalışma saatlerimiz 08.00-17.00 olmasına rağmen protokol düzeyinde bir iş yaptığımız için çalışma saatlerimiz esnek olabilmektedir.” (K6). “Sosyal medya uzmanlığı zaman ve mekân tanımayan bir meslek. O yüzden çalışma şartlarının birçok kurumda da iyi olmadığını belirtmeliyim. Sosyal imkânlar yönünden çalıştığım kurum yeterli değil, servis ve benzeri imkânlarımız bulunmamaktadır. Bayan ağırlıklı çalışma ortamında ne yazık ki gereken hassasiyet gösterilmemektedir. Binamız fiziki şartlar yönünden yeterli ama ısıtma konusunda yetersiz kalmaktadır.” (Ö6). “Isıtma ve havalandırma konusunda herhangi bir sıkıntı yaşanmıyor. Yemek

konusunda kişiden kişiye değişebilir. Servis imkanı yok. Çalışma saatleri 8.30–17.30” (Ö2). “Çalışma ortamında koşullarımız fiziki anlamda iyi durumdadır”. (Ö3). “Isıtma da zaman zaman problemler olsa da sorun yaşamayız.” (Ö4). “Isınma, yemek gayet iyi servis imkanı yok.” (Ö5). “İş ortamım genel olarak iyi.” (Ö1).

Wilkinson (2000: 7), bireylerin iş yerlerinden belli beklentileri olduğunu söylemekte ve bunları 4 kategoride toplamaktadır. Bunlar 1) güvenli ve hijyenik çalışma koşulları-tehlikelerden ve hastalıklardan uzak, iş tanımına uygun iş, 2) iş güvencesi-aynı iş yerinde istedikleri sürece çalışma garantisi, 3) tatmin edici ve kişisel gelişim gerektiren iş yükü, ve 4) politika ve prosedürler - kurumun resmi olan ve olmayan kuralları hakkında bilgi sahibi olmak olarak özetlenmektedir. Baygül ve İnam’a göre, kurumdaki beklentiler fiziksel açıdan sağlık sigortası, temiz ofisler, gürültüsüz, aydınlık ve ferah ortamlardır (2006: 98). Özelde 2 çalışan iş yerini fiziki anlamda uygun bulmadığını belirtirken, kamuda fiziki anlamda bir rahatsızlık görünmemektedir. Ancak genel olarak çalışanlar mesai saatleri dışında çalışmalarına rağmen herhangi bir ücret almadıklarını, servis ve yemek imkanlarının olmadığını belirtmektedir. Halkla ilişkiler, işinin doğası gereği mesai kavramı olmayan bir meslektir. Bu nedenle mesai saatleri dışında çalışanlara ek ücretin verilmesi çalışanın motivasyonunu artıracaktır.

f) Üst-Ast İlişkisi

Kamuda üst-üst ilişkisinde 6 halkla ilişkiler çalışanı herhangi bir sorun yaşamadığını ve üst yöneticilerden baskı görmediğini belirtmiştir. Özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarından 6’sı da üst-ast ilişkisinde sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.

“Üst yönetimin yaptığım işe pek hakim olmaması bazen avantaj bazen dezavantaj olabiliyor. En büyük sorunumuz işleri son anda istemeleri, zaman bakımından fazla süre tanınmaması.” (Ö1). “Ast-üst ilişkilerinde dönemsel gerginlikler yaşanmaktadır. Birim koordinatörümüz tarafından bazen baskıya maruz kalmaktayız.” (Ö6). “6 ayda bir personel memnuniyet anketi yapılır. İletişim konusunda zaman zaman problemler yaşansa da normal düzeydedir.” (Ö4). “Ortamdan memnunum. İşe göre baskının olduğu ortamlarda mevcut tamamen bizim kontrolümüze bağlı işlerde mevcut.” (Ö2). “Daha önceden baskılı bir ortam vardı yönetim değişti gayet iyi durumda şimdi.” (Ö5). “İstediğim vaad edilen çalışma ve kendimi geliştirme ortamım maalesef yok.” (Ö3).

Kamuda halkla ilişkiler çalışanlarının yöneticileriyle ilişkilerinde herhangi bir sorun yaşamamaları önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Özelde çalışanların zaman zaman sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Özelde yöneticilerin değişmesi veya iş ortamında çalışma kurallarının yeniden belirlenmesi üzerine sorun yaşadıkları görülmektedir.

g) Arkadaşlık İlişkisi

Kamuda 6 halkla ilişkiler çalışanı iş ortamında çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olduğunu, bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarından 5’i çalışma ortamlarının iyi olduğunu 1’i ise iyi olmadığını belirtmektedir.

“İş ortamında maalesef arkadaşlık ilişkilerimiz hiç iyi değil. Birbirine karşı hoşgörülü olma durumu pek de yok. Bu duruma üzülmeme rağmen tek başıma düzeltme şansım da yok gibi görünüyor.” (Ö3).

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol oynamaktadır (Barutçugil, 2004: 466-467). İş arkadaşlarıyla uyum kişilerin kişisel başarısını da artırmaktadır (Boymul ve Yaşa Özeltürkay, 2017:

99). İş yerinde çalışanın güvenilebileceği, samimi ilişkiler kurabileceği, keyifli vakitler geçirebileceği, üzüntü ve sevincini paylaşabileceği arkadaşlarının olması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

ğ) Adalet Algısı

Kamuda, iş ortamında adil bir ortamın olmadığını ve haksızlıkların olduğunu 3 halkla ilişkiler çalışanı belirtirken, özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarından 6'sı da adil bir yönetim anlayışını olmadığını belirtmiştir.

“Genel olarak kurum düzeyinde adil bir ortamın olduğunu düşünmüyorum. Gerek maaş farklılığı gerek çalışma koşulları gerekse iş yükü anlamında oldukça haksızlığa uğradığımı düşünüyorum.” (K6). “İş ortamında adil bir ortamın olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bir kamu kurumunda taşeron işçi olarak çalışmaktayım.” (K5). “Bazen haksızlığa uğradığımı düşünüyorum.” (K3). “İş ortamımız fazlasıyla adil olmayan bir ortam. Maaş konusunda zam yapıldığında insanların sana bu kadar para veriyorum ama sen bana ne yapıyorsun gibi tutumların fazlasıyla yaşandığı ve yaşatıldığı bir ortam. Siyasi olarak ve başka insanların tanıdığı insanların o makamı hak etmese de görev başına gelebildiği bir ortam. Bu ortam için gerekli yerlere şikayet ettiğim gibi yakın zamanda düşüncem istifa etmek olacaktır.” (Ö6). “Genel olarak işimi sevdiğim için ve bulunduğum ilde fazla kurumsal firma olmamasından dolayı özellikle maaş olarak yetersizliği göz ardı ediyorum.” (Ö1). “Daha önce yaşadım. İşten ayrılmayı düşündüm. ama daha sonra düzeltildi.” (Ö4). “Haksızlığa uğramadım. Sektör gereği maaş farklılıkları oldukça fazla.” (Ö2). “Daha önceden adil değildi, şimdi biraz düzeldi yine de adaletsizlikler var.” (Ö5). “Hayır yok ahirete bıraktım.” (Ö3).

Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanlar yaptıkları işler sonucu elde ettikleri kazanımları diğer çalışanların kazanımları ile karşılaştırır ve bunun sonucunda bir adaletsizlik algılarına işletmesi, yöneticisi ve işi ile ilgili birtakım tutumlar geliştirirler (Greenberg 1990:400). Çalışanlar, karar verilirken kullanılan prosedürlerin neler olduğu ve bu prosedürler uygulanırken ne derece sadık kalındığından ziyade, prosedürler uygulanırken kendilerine nasıl davranıldığına ve yeterli açıklamanın yapıp yapılmadığına önem verirler (Yılmaz 2004:27). Çalışanların iş ortamında adaletsizliği algılamaları halinde üretim hızı ve kalitesi düşmekte ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılık azalmaktadır (İşbaşı, 2000: 23-24). Bu da çalışanın performansını düşürmektedir ve kuruma olan güveni de zedelemektedir. İş ortamında adaletin olmadığını gören çalışanların, alternatif iş arama yollarına başvurdıkları görülmüştür (Loi vd., 2006). Çalışanlar, iş ortamında uygulamaların adil olduğunu fark ettiklerinde motivasyonları artmaktadır (Töremen, 2001: 79). Yaptığımız çalışmada 3 kamu ve 6 özel sektör halkla ilişkiler çalışanı adaletsizliklerin yaşandığını belirtmiştir. İş ortamında çalışanların maaşları arasındaki farklılıklar, terfi de kamuda siyasetin rolü adaletsizlik algısına neden olmaktadır.

h) Devam Bağlılığı

Kamuda, uzun yıllar çalışma isteği (devam bağlılığı) 1 çalışan kesinlikle çalışmak istemediğini, 1'i kısmen istediğini, 4'ü ise çalışmak istediğini belirtmiştir. Özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarından 6'sı da kurumunda uzun yıllar çalışmak istediğini belirtmiştir.

“Kesinlikle uzun yıllar çalışmak istediğim bir kurum değildir. Çünkü alt çalışanlarının hiçbir şekilde arkasında durmayan, yaptığın işte ne kadar kurumun işine yarıyorsan o kadar değerli olduğunuz. Gitmek istediğinizi ya da yer değiştirme durumunuzu beyan ettiğiniz zaman nedeni dahi sorulmadan gönderilebileceğiniz. Terfi, maaş farklılığı vs. hiçbir talepte bulunamayacağınız tamamen kısır kalmış bir kurumdur. Burada şuan ki çalışma sebebim tamamen yerine bir alternatif koymamam ve lisansüstü eğitimimi tamamlama durumumdur. Bunun dışında hiçbir şekilde çalışılabilecek bir kurum değildir.”

(K6). "Kısmen zorunluluktan belli işleri isteyerek yapıyorum." (K3). "İsterim çünkü burada yüzde yüz Türk firması ve yerli malı üretiyoruz. Ülkeme hizmet ettiğimi düşünüyorum Gıda ve Tarımda güzel işler çıkıyor. Bu yüzden gönüllü çalışmamı istediğime ve hayallerime uygun şartlar olmasa da her şeyi maddiyata bağlamadan çalışıyorum." (Ö3). "Çalıştığım kurumda çalışmak isterim. Bunun tek sebebi yaşadığım şehirde mesleği az da olsa yapabileceğim tek kurum olması. Şu an için mesleğim ve kendimi geliştirmem adına zorunlu olarak çalışmaktayım." (Ö6). "Eğer çalışma arkadaşlarımla ortamım bozulmazsa ve işim gereği bana farklı birimlerin görevi yüklenmezse uzun yıllar çalışmayı isterim." (Ö2). "Evet isterim buraya ait hissediyorum. Kurumsal bir yapısı olduğu için" (Ö5). "Kurumumun da çalışmaktan memnunum" (Ö1). "İsterim. İsteyerek çalışıyorum." (Ö4).

Devam bağlılığı, çalışanın örgüte çok fazla emeğinin geçmesi, örgütten ayrılmanın kendisine yüksek maliyetler getirmesi ya da bir başka alternatiflerinin olmaması, başka işin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması, sağlık nedenleri, aile sebepleri, emekliliğe yakın olma durumunda ortaya çıkan bir bağlılık boyutudur (Baysal ve Paksoy, 1999; Kaya ve Selçuk, 2007: 180; Çetin, 2004: 95). Devamlılık bağlılığı, özellikle yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerden etkilenmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Örgütte uzun yıllar çalışmak istememe durumu örgütte çalışanın, iş ile ilgili beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma durumu çalışanın örgüt tarafından yeteri kadar sosyalleştirilememesinden ya da örgüte olan bağlılığının eksikliğinden kaynaklanır (O'reilly ve Caldwell, 1981: 597). Yaptığımız çalışmada da bir halkla ilişkiler çalışanı alternatif iş imkanının yokluğu ve kurumda aynı zamanda lisansüstü eğitim aldığı için kurumunda kaldığını, diğer halkla ilişkiler çalışanı da yine zorunluluktan kurumda devam ettiğini belirtmiştir. Özelde ise, 6 halkla ilişkiler çalışanı kurumunda uzun yıllar çalışma istediğini, yaşadığı şehirde alternatifin olmaması, maddi şartları düşünmeden çalışma isteği, çalıştığı ortamın kurumsal bir yapısının olması, arkadaşlık ortamının iyi olması olarak açıklamıştır.

1) Normatif Bağlılık

Kamuda 4 halkla ilişkiler çalışanı çalıştığı kurumu karşı kendini borçlu hissetmemektedir. Özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarından 3'ü normatif bağlılığının olmadığını belirtmiştir.

"Hiçbir şekilde hissetmiyorum. Aksine bu kurumda alacaklı olduğumu düşünüyorum. Eğitimim nedeniyle öğrencilik yıllarımdan beri bu kurum için çalışmaktayım. Buna rağmen minnettarlık hissedecek ya da hissettirecek hiçbir idari amirle ve durumla karşılaşmadım." (K6). "Kendimi borçlu hissetmiyorum. Çünkü emeğimin tam anlamıyla karşılığını aldığımı düşünmüyorum." (K5). "İşimi en doğru şekilde yaptığım sürece kurumumda sorun yaşamayacağıma inanıyorum. Bu zamana kadarda böyle oldu. Bir devlet kurumunda çalıştığımın dolay ve bir haksızlığa da uğramadığım için kurumuma karşı borçlu hissetmekten ziyade minnettarlık hissediyorum." (K1). "Hayır." (K3). "Kuruma ve şahsa dair değil kurumun sahibi olan çiftçilere karşı sorumlu hissediyorum. Sağlıklı yetişecek bir nesil için böyle kurumların ayakta kalması gerekiyor. Bu nedenle yapabileceğim bir şey var ise yapmak devlete borcumdur. Bu konuda böyle bir hassasiyetim var." (Ö3). "Hayır borçlu hissetmiyorum. Yaptığım işimin karşılığını alıyorum. Eksiği yada fazlası yok." (Ö2). "Hayır hissetmiyorum." (Ö5).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı ve örgüte bağlılık göstermeyi zorunluluk hissiyle kendisine bir görev olarak kabul etmesinin nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93). Normatif bağlılıkta çalışan örgütte kalmayı sadece sadakat ve ahlaki bir zorunluluk hissi ile kabul eder. Duygusal bağlılıktan farklı olarak bu şekilde olmasını istediği için değil, bu şekilde davranmanın doğru olduğuna inandığı için kendini zorunlu hissetmektedir (Gray ve Wilson, 2008: 46). Normatif bağlılıkta, çalışan örgüte olan sadakatinde veya gönüllüğünde kendisini zorunlu hisseder (Stephens, 2004:

398). Diğer bir ifadeyle zorunlu bağlılık, çalışanın kendini üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetme ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Ünler, 2006:96). Kamuda 4 ve özelde 2 halkla ilişkiler çalışanın çalıştığı kuruma karşı normatif bir bağlılığı bulunmamaktadır. 6 çalışan kurumuna karşı kendini borçlu hissetmemektedir.

j) Duygusal Bağlılık

Kuruma karşı duygusal bağlılık hisseden 5 çalışan ortaya çıkarken 1'i duygusal bir bağının olmadığını ifade etmiştir. Özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarının 6'sı da kurumuna karşı duygusal bağlılığının olduğunu belirtmiştir.

“Duygusal bir bağım yok. Koruyup savunma konusunda objektif kriterler kullanıyorum.” (K3). “İşim gereği kurumumu her zaman sahiplenmek durumundayım. Maddi ve manevi anlamda koruduğumu düşünüyorum. Ama bunu kendi içimde duygusal bağlılık anlamında düşünmem. Profesyonel açıdan düşünürsek doğrusunun bu olduğuna inanıyorum.” (Ö2). “Yapım gereği çalıştığım kuruma bağlanırım, çünkü bu beni motive eden ve işimi sevmemi sağlayan ana unsurdur. Kurumumun yaptığı yanlışları belirttiğim gibi, doğrularını da savunmaktayım.” (Ö6). “Evet. Üretimin devamlılığında karınca kararınca ne yapabilirsem diyerek çalışıyorum. Kurumumu ve devletimi her zaman savunurum.” (Ö3). “Evet var, 6 yıldır çalışıyorum, memnunum. Sahipleniyorum” (Ö5). “Kurumumda aidiyet duygusuyla çalışıyorum.” (Ö1). “Çalıştığım kurumu ailem gibi görürüm.” (Ö4).

Duygusal bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Oktay ve Gül, 2007: 407). Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseden çalışan, çalıştığı örgütte kalmayı sadece kendisi istediği için sürdürür, ihtiyacı olduğu için değil. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi pozisyonlarının gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışırlar (Çetin, 2004: 91). Allen ve Meyer (1990)'e göre, duygusal bağlılığa etki eden faktörler, iş güclüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç farklılığı, arkadaş bağlılığı, etiklik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılımdan oluşmaktadır (Oktay ve Gül, 2007: 407). Kavacık ve arkadaşlarına göre, duygusal bağlılığın üç temel faktörü vardır. Bunlar örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşme, örgütle ilgili faaliyetlere sürekli bir şekilde katılım arzusu ve örgüte duyulan sadakattir (2013:73). Meyer ve Allen literatürde en çok incelenen bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu belirtmiştir. Ayrıca duygusal bağlılık, örgütle bütünleşmeyi sağladığı için örgütler tarafından da en çok istenen bağlılık türü olarak ortaya çıkmaktadır (Arslan ve Demirci, 2015:574). Örgütsel bağlılıkta duygusal bağlılık çalışanın performansı açısından da önemlidir. Kurumuna karşı duygusal bir bağ kuramayan çalışanın verimli olması beklenemez.

Sonuç

Halkla ilişkiler çalışmaları günümüzde kurumlar için son derece önemli hale gelmiştir. Halkla ilişkiler birimleri kurumların dışı açılan pencereleri konumundadır. Yani bir anlamda kurumun vitrinidir. Halkla ilişkiler aynı zamanda kurum içinde personelin iş verimliliğin artmasında, iş ortamında iyi ilişkilerin kurulmasında, işlerin düzenli şekilde

yürütülmesinde, iş yerinin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle başarılı olmak isteyen kurumların halkla ilişkiler birimlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu birimlerde halkla ilişkiler alanında donanımlı, işini iyi yapan ve işini seven, kurumuna bağlı personellerin çalıştırılması başarı için şarttır. Aynı zamanda bir halkla ilişkiler çalışanının, diğer alanlarda çalışan personel gibi iş yerinde motivasyonun yüksek olması başarıda önemli kriterdir. İş ortamında motivasyonun yüksek olmasını belirleyen belirli kriterler vardır. Bu kriterleri iş tatmini, iş güvencesi, iş ortamındaki yönetici ve arkadaş ilişkisi, iş yerinde adalet algısı, iş yerinin fiziki anlamda uygunluğu, terfi imkanı ve maddi şartlar yani aldığı maaşın miktarı olarak açıklayabiliriz. Bu kriterlerin olmadığı iş ortamında örgütsel bağlılık oluşamaz. Örgütsel bağlılığın olmadığı iş ortamında başarı da olmayacaktır. Kamu ve özelde halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ortaya koymaya yönelik yaptığımız bu çalışmada, 10 halkla ilişkiler çalışanı işini sevdiğini ancak işinde tatmin olmadığını, 1 özel sektör çalışanı işini başka ortamlarda yapmak istediğini, 1 kamuda çalışan işine tecrübesinin aktaramadığını, iş tanımının olmadığını belirtmiştir. İşini seven ancak tatmin anlamında doyum sağlayamayan çalışanlara yönelik çalışmaların yapılması gerektiği aşıkardır. Her iş ortamında olması gerektiği gibi çalışanlarının iş tanımının yapılması verimlilik ve işin aksamadan yapılması açısından gereklidir. İş güvenliği konusunda endişeleri olan çalışanların kaygılarının giderilmesi iş verimliliğini ve örgütsel bağlılığı artıracaktır. İş ortamında maddi şartların uygunluğu sorusuna 12 halkla ilişkiler çalışanı aldığı maaşı yetersiz olarak belirtmiştir. Örgütsel bağlılıkta alınan maaşın miktarı da tatmin duygusunda ve kuruma bağlılık anlamında önemli rol oynamaktadır. Halkla ilişkiler mesleği doğası gereği mesai kavramı olmayan mesleklerden biridir. Bu nedenle fazla çalışmayı ve daha fazla çabayı gerektirir. Bu çabanın karşılığını maddi anlamda alamayan çalışan işinde tatmin olamaz. İş ortamındaki terfi imkanı da önemlidir. Uzun yıllar kuruma emek veren çalışanın işinde yükselme beklentisi vardır. Örgütsel bağlılık, çalışanın iş yerinde zamanla belirli bir terfi kazanmasını gerektirir. Bu durum hem verimliliği artırır hem de örgüte olan güveni de artırır. Yıllarını çalıştığı iş yeri için harcayan çalışanın verdiği emeğinin karşılığını alması o kişinin kuruma olan bağlılığını artıracaktır. Kamuda 3 halkla ilişkiler çalışanı terfi imkanlarının olmadığını, bu 3 çalışandan 1'i kamuda terfilerin daha çok siyasi düzeyde olduğunu, özelde ise yine 3 çalışan terfi imkanlarının olmadığını, diğer 3 çalışan ise yaş, tecrübe, diploma ve eğitimlerle terfi imkanlarının olduğunu belirtmiştir. Terfi imkanının olmaması ya da çok kısıtlı olması geleceğe dair umutsuzluklara da neden olabilir. İş ortamının fiziki şartları verimlilikte önemli bir faktördür. Özelde 2 çalışan iş yerini fiziki anlamda uygun bulmadığını belirtirken, kamuda fiziki anlamda bir rahatsızlık görünmemektedir. Ancak genel olarak çalışanlar, mesai saatleri dışında çalışmalarına rağmen herhangi bir ücret almadıklarını, servis ve yemek imkanlarının olmadığını belirtmektedirler. İş yerinde fiziki imkanların iyileştirilmesi, servis ve yemek imkanlarının olması motivasyonu artırabilir.

Kamuda halkla ilişkiler çalışanlarının yöneticileriyle ilişkilerinde herhangi bir sorun yaşamamaları önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Özelde çalışanların bazen sorun yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Özelde yöneticilerin değişmesi veya iş ortamında çalışma kurallarının yeniden belirlenmesi üzerine sorun yaşadıkları görülmektedir. İş ortamında sağlıklı ve doğru iletişimin önemi büyüktür. Yöneticilerle kurulan sağlıklı ve doğru iletişim işe de olumlu yönde yansımacaktır. Yöneticiler kadar iş yerindeki

arkadaşlarla kurulan sağlıklı ve doğru iletişim verimliliği artırdığı gibi örgütsel bağlılığı da artırmaktadır. İş ortamında çalışanlar, diğer mesai arkadaşları ile maaş farklılığı, terfi durumu, yapılan işin niteliği gibi unsurları karşılaştırarak iş yeri ile ilgili bir kanıya sahip olmaktadır. Bu sayılan unsurların personele göre değişmesi durumunda iş yerinde adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Yaptığımız çalışmada 3 kamu ve 6 özel sektör halkla ilişkiler çalışanı iş yerlerinde adaletsizliklerin yaşandığını belirtmiştir. Bu adaletsizlik algısı örgütsel bağlılığı azalttığı gibi verimliliği düşürmekte, kuruma olan güveni de zedelemektedir. Özellikle özel sektörde çalışan halkla ilişkiler çalışanlarının hepsinin bu duyguya sahip olması dikkat çekmektedir. Kurumunda uzun yıllar çalışma isteğine 1 kamu halkla ilişkiler çalışanı alternatif iş imkanının yokluğu ve kurumda aynı zamanda lisansüstü eğitim aldığı için kurumunda kaldığını, diğer halkla ilişkiler çalışanı da yine zorunluluktan kurumda devam ettiğini, özelde ise, 6 halkla ilişkiler çalışanı kurumunda uzun yıllar çalışma istediğini, yaşadığı şehirde alternatifin olmaması, maddi şartları düşünmeden çalışma isteği, çalıştığı ortamın kurumsal bir yapısının olması, arkadaşlık ortamının iyi olması olarak açıklamıştır. Özel sektörde çalışanların 6'sının da iş ortamında adaletsizlik olduğu duygusuna sahip olmalarına rağmen yine de kurumda uzun yıllar çalışma isteği olduğu görülmektedir. Bu durum özel sektör çalışanlarının adalet dışında başka faktörlere bakarak karar verdiklerini göstermektedir.

Kamuda 4 ve özelde 2 halkla ilişkiler çalışanının çalıştığı kuruma karşı normatif bir bağlılığı bulunmamaktadır. 6 çalışan kurumuna karşı kendini borçlu hissetmemektedir. Bu durum çalışanın verdiğinin aldığından fazla olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, yaptığı iş karşılığında (yeterli görmese de) bir maaş aldığını, kurumun kendisini borçlu hissettirecek herhangi bir davranışta bulunmadığı ifade etmektedir. Kuruma karşı duygusal bağlılık hisseden 5 çalışan ortaya çıkarken 1'i duygusal bir bağının olmadığını, özel sektör halkla ilişkiler çalışanlarının 6'sı da kurumuna karşı duygusal bağlılığının olduğunu belirtmiştir. Duygusal bağlılık her iş yeri için istenilen ve beklenen bir bağlılıktır. Ancak maddi ve manevi anlamda tatmin olmayan bir çalışanın iş yerine karşı duygusal bir bağlılığı da olmamaktadır. Yaptığımız çalışma sonucunda özet olarak halkla ilişkiler çalışanlarının işini sevdiğini ancak işinde çeşitli nedenlerle (iş güvencesi, maaş gibi) tatmin olmadığını, iş yerindeki olumsuzluklara rağmen kurumunda uzun yıllar çalışmak istediğini, terfi imkanlarının belirli kriterlere bağlı olduğu, duygusal anlamda kurumuna bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. İş güvenliği konusunda aynı duyguları paylaşan her iki sektörde adalet algısı anlamında bakıldığında kamuya göre özelde adalet algısının daha olumsuz değerlendirildiği görülmektedir. Kamuda çalışanların, ast-üst ilişkisinde herhangi bir sorun yaşamadıkları, özel sektör çalışanlarının üst-ast ilişkisinde sorun yaşadıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre, halkla ilişkiler çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak için, terfide liyakata önem verilmesi, iş güvencesinin sağlanması, maddi şartların iyileştirilmesi, şeffaf, adaletli ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, özveri ve mesai dışında çalışanlara ek desteklerin verilmesi, üst-ast ilişkisinde doğru ve sağlıklı iletişimin kurulmasına imkan verilmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

Altındağ, E., ve Turnalı, D., (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), s.1-20.

Altıntaş Ç.F., (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), s.19-40.

Alvi, A. Shafiq ve Ahmed, W. Syed (1987). “Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan, a Case Study”, *Human Relations*, 40 (5), s.267-280.

Aksoy, C., (2017). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *International Journal of Management and Administration*, 1(2), s. 30-38.

Arslan, R., ve Demirci, K., (2015). “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, s. 24-38.

Aytaç, S., (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayınları.

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

Baygül Şaha, B., ve İnam, Ö., (2006). Kurum içi İletişim: Çalışanların Sağlıklı İş Yaşamı Beklentilerinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma, II.Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 21.Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar ve Çözümler, 27-28 Nisan 2006.

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

Baysal Can, A., ve Paksoy, M., (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), s.7-15.

Bıçakçı, İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Ankara: Mediacat Yayınları.

Boymul, E., ve Yaşa Özeltürkay, E., (2017). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulama”, *Journal of Yasar University*, 12(46), s. 93-102.

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

Chen, Li Y., (2004). “Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), s. 432-438.

Ciner, Ö., (2003). *Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık* (yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cohen, A., (1999). “Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment”, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3), s.285–308.

Collarelli, S.M., (1987). “Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals”, *Journal of Applied Psychology*, 72, s.558-566.

Coşkun, S., ve Yertutan, C., (2009). “Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), s.1-18.

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

Durna, U., ve Eren, V., (2005). “Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), s.210-219.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.,Z., Erat, S., (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), s. 17-26.

Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ertekin, Y., (1990). “Halkla İlişkiler Hizmetinde Örgütlenme ve Personel Sorunları”, *AİD*, 23(4), s.38- 39.

Frew, Erin, J., (2000). *Stressors, Strain and Spirituality At Work*, Unpublished PhD Thesis, New Mexico State University, New Mexico.

Gray, C.,E., ve Wilson, Philip M., (2008). “The Relationship Between Organizational Commitment, Perceived Relatedness, and Intentions to Continue in Canadian Track and Field Officials”, *Journal of Sport Behavior*, 30 (3), s.44–63.

Greenberg, J., (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*, *Journal of Management*, 16, s. 399-432.

Halis, M., (2000). “Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), s. 217–230.

Hrebiniak, L.G., ve Alutto, J.A., (1972). “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, s. 555-572.

İbicioğlu, H., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), Ankara: Alter Yayıncılık.

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

İsrael, Ella R., (1996). *An Investigation of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment in Turkey* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşbaşı, Janset Ö., (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* (yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, N., ve Selçuk, S., (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), s. 175-190.

Kavacık, M., Baltacı, F., ve Yıldız, A., (2013), “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), s. 73-85

Koç, H., (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s. 200-211.

Loi R., Hang-Yue N., Foley S. (2006). “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, s. 101-120.

Luthans, F., Baack, D., Taylor, L., (1987). “Organizational Commitment: Analysis of Antecedents”, *Human Relations*, 40(4), s. 219-236.

Metin, H., ve Altınok, M., (2002). “Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), s. 79- 99.

Morrow, P. C., ve Wirth, R. E., (1989). “Work Commitment among Salaried Professionals”, *Journal of Vocational Behavior*, 34, s.40-56.

Newsom, D. ve Turk, J. V. ve Kruckeberg, D., (2004). *This is PR The Realities of Public Relations*. Canada: Thomson Wardsworth.

Oktay, E., ve Gül, H., (2007). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 10, s. 403-429.

O’reilly, A. Charles, ve Caldwell, D.F., (1981). “The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification”, *Administrative Science Quarterly*, 26(4), s. 597-616.

Öksüz, B., ve Görpe, S., (2014). “Türkiye’de Halkla İlişkiler Alanında Kadının Yeri: Akademisyenler, Uygulamacılar ve Meslek Örgütü Temsilcilerinin Konuya Yaklaşımları”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 47, s. 125-142.

Özen, Ö.H., (2012). “Gelir Düzeyindeki Yeterliliğin Örgütsel Stres Üzerindeki Etkileri: TBMM Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(8), s. 183-202.

Tang, T.L. ve Kim, J.K., (1999). “The Meaning of Money Among Mental Health Workers: The Endorsement of Money Ethic as Related to Organizational Citizenship Behavior, *Job Satisfaction and Commitment*, 28 (1), s. 15-26.

Tanyıldızı İmik, N., (2011). “Türkiye’de Halkla İlişkiler Mesleğinde Kadın”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), s.75-81.

Taşcı, E., Kırel, A.Ç., ve Kıyık Kıcı, G., (2016). “Medya Endüstrisinde Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılık Konusu Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), s. 129-151.

Tengilimoğlu, D., ve Öztürk, Y., (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Töremen, F., (2001). *Öğrenen Okul*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.

Sığı, Ü., (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), s. 261-278.

Sönmez, M., (2017). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş. 'de Bir Uygulama* (Uzmanlık Tezi). Nisan, s. 1-119.

Stephens, Robert.D.; Dawley, D.D., and Stephens, D.B., (2004). “Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards”, *Organizational Analysis*, 12(4), s.395–413.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A., (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Uyguç, N., ve Çımrın, D., (2004). “Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), s. 91–99.

Uysal, B., (1998). *Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler*, Ankara: TODAİE Yayını No: 287.

Ünler, E., (2006). “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), s. 95-115.

Yarimoğlu Kurşunluoğlu, E., ve Ersönmez, N., (2017). “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, G., (2004). *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi* (yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wiener, Y.,(1982). “Commitment in Organizations a Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3), s. 418-428.

Wilkinson, C., (2000). *Fundamentals of Health at Work*, London: Spon Press.