

ÜNİVERSİTELERDE HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ahmet Ozan ŞENER¹
Erhan EROĞLU²

ÖZET

Kurumların arasındaki rekabetin gün geçtikçe arttığı işletme ortamlarında, rekabet üstünlüğünü elde etmek oldukça önemlidir. Kurumların hedeflerine ulaşmada çalışanların kritik rolünü fark etmesi son yüzyılın üzerine çalışma yapılan konularından biri olmasına yol açmıştır. Çalışan performansında kuruma yönelik tutumlarının belirleyici olduğunu, kurumsal hedefler, normlar ve değerlerin benimsenmesinde ve kalıcılığının sağlanmasında örgütsel bağlılığın büyük rol oynadığı belirlenmiştir. Örgütsel değerlerin benimsenmesi ve hedef kitleye yansıtılmasında eğitim kurumlarının, özellikle yüksek eğitim düzeyinde üniversitelerin topluma katkı sunacak faydayı üretmesinde çalışanlarının rolü yadsınamaz. Üniversitelerin iş dünyasına yetişmiş insan gücü sağlama işlevi söz konusu olduğunda sürdürülebilir başarının kazanılması gerekmektedir. Bu durum üniversitelerdeki çalışanların kurum içi bağlılıklarının güçlü olmasının önemini ortaya koyar niteliktedir. Pek çok örgüt çalışanlarının kuruma bağlı olması için çeşitli halkla ilişkiler faaliyetleri düzenlemektedir. Bu bağlamda çalışmada üniversitelerde düzenlenen kurum içi halkla ilişkiler etkinliklerine değinilmiş ve örgütsel bağlılık geliştirilmesine ilişkin durum açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Halkla İlişkiler, Kurum Kültürü

EVALUATION OF THE EFFECTS OF PUBLIC RELATIONS ACTIVITIES IN UNIVERSITIES TO ORGANIZATIONAL DEPENDENCE

ABSTRACT

In business environments where competition between institutions is increasing day by day, it is very important to gain competitive advantage. The realization of the critical role of employees in achieving the goals of institutions has led to it being one of the subjects of study in the last century. It has been determined that the attitudes of the employees towards the organization are determinant in the performance, and organizational commitment plays a major role in the adoption and permanence of the corporate goals, norms and values. It is undeniable that the role of the employees of educational institutions, especially universities at higher education level, in producing the benefit that will contribute to the society, in the adoption and reflection of organizational values to the target audience. Sustainable success must be achieved when it comes to the function of universities to provide trained manpower to the business world. This situation reveals the importance of strong in-house commitment of employees at universities. Many organizations organize various public relations activities to keep their employees connected to the institution. In this context, in-house public relations activities organized in universities were mentioned in the study and the situation regarding the development of organizational commitment was tried to be explained.

Keywords: Organizational Communication, Public Relations, Corporate Culture

¹ Doktora Öğrencisi, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, drozansener@gmail.com, ORCID: 0009-0008-4548-3532

² Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, Eskişehir, eeroglu@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8287-6174

GİRİŞ

Bir örgütün en temel amacı, stratejik hedeflere erişebilmek ve örgütün devamlılığını sağlayabilmektir. Bu açıdan bakıldığında zaman, örgütün söz konusu amaçlarını gerçekleştirebilmek için en dikkate değer kaynağın personeli olduğu dikkati çekmektedir. Örgütler dış çevreyle sürdürdükleri hassas ilişkilerin bir benzerini de iç çevresiyle ilişkilerinde sergilemek zorundadır. Özellikle rekabetin daha fazla yaşandığı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin, çalışanlarına verdiği önem örgütsel bağlılığın yükselmesine, dolayısıyla stratejik hedeflere ulaşılmasına kolaylık sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumların yaşam süresinin uzadığı ve nitelikli personelin kurumlarında çalışmaya yöneldiği bilinmektedir.

Örgütsel değerlerin benimsenmesi ve hedef kitleye yansıtılmasında eğitim kurumlarının, özellikle yüksek eğitim düzeyinde üniversitelerin topluma katkı sunacak faydayı üretmesinde çalışanlarının rolü yadsınamaz. Üniversitelerin iş dünyasına yetişmiş insan gücü sağlama işlevi söz konusu olduğunda sürdürülebilir başarının kazanılması gerekmektedir. Bu durum üniversitelerdeki çalışanların kurum içi bağlılıklarının güçlü olmasının önemini ortaya koyar niteliktedir. Pek çok örgüt çalışanlarının kuruma bağlı olması için çeşitli halkla ilişkiler faaliyetleri düzenlemektedir. Çünkü bu sayede çalışanlar kendisini değerli hissedecek ve çalıştığı kuruma daha fazla bağlılık hissedecektir. Bu bağlamda akademik eğitim kurumlarında da çalışan bağlılığın artırılması için halkla ilişkiler etkinliklerinin düzenlenebileceği düşünülmektedir. Halkla ilişkiler faaliyetleri yerinde ve kurum yapısına uygun şekilde yapıldığında çalışanların kuruma olan bağlılığını arttırabilecek niteliğe sahiptir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kurum İçi Halkla İlişkiler ve Etkinlikleri

Modern halkla ilişkilerin başlangıç tarihi kabul edilen 20. Yüzyıldan bugüne, halkla ilişkilerde teorik ve uygulama bakımından temel olan boyutlarıyla temel gereksinimleri açısından pek çok kesim tarafından kabul edilen bir tanımlaması yapılamamıştır (Okay ve Okay, 2007: 1). Grunig ve Hunt tarafından yapılmış olan halkla ilişkiler tanımı ise, "bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi" şeklindedir (Grunig, 2005: 15). Bu tanım bağlamında halkla ilişkiler iç ve dış çevreyle, diğer bir ifadeyle kurumun amaçlarına erişme uğraşına etkide bulunan bütün gruplar ile kurulan iletişim faaliyetlerinin tamamını ifade etmektedir.

Ortaya konan bu unsurlar temelde halkla ilişkilerin yönetimin önemli bir fonksiyonunu oluşturduğunu açıklamaktadır. Planı yapılan, devam ettirilen ve iyileştirilen bütün uğraşların ortak noktasını örgütlerle alakalı bütün grupların eklenmesinin gerekliliği oluşturmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler ile ilgili sadece dışarıdakilere karşı uygulanagelmiş bir yönetim stratejisini oluşturmayı, örgüt içerisine de diğer bir ifadeyle personel için de uygulanan pek çok stratejiyi bünyesinde barındırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Genel olarak halkla ilişkiler örgütün müşterileri diğer bir ifadeyle dış hedef kitleleriyle olan ilişkiler şeklinde düşünülmektedir. Fakat, halkla ilişkiler faaliyetleri, dıştakilere olduğu kadar, içte olan yani çalışanlar için de özel olarak yapılmalı ve yönetilmelidir. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetlerinin "kurum içi halkla ilişkiler (internal public relations) ve kurum dışı halkla ilişkiler (external public relations)" şeklinde ayrılması gerekmektedir.

Budak ve Budak (2000: 95) tarafından bir kurumdaki halkla ilişkiler çalışmaları ele alınırken, personelin ne şekilde kazanılması gerektiğiyle ilgili faaliyetlerle halkla ilişkiler çalışmalarının bir kurum için sağlayacağı imaj birlikte değerlendirilmiş olup bu bağlamda halkla ilişkiler "Örgüt İçi Halkla İlişkiler" ve "Örgüt Dışı Halkla İlişkiler" şeklinde iki farklı başlık altında incelenmiştir. Bu iki araştırmacının burada üstüne eğildiği konuya, söz konusu iki başlığın birbirlerinin

gelişimleri üstünde dikkate değer rolleri olduğu ve aslında birbirlerini tamamlayıcı bir niteliğe sahip olduğudur.

Bugün bir işletmenin dışarıdaki paydaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirip onu sürdürebilmesi, işletmenin içindeki personelle iyi iletişim kurup personelin memnuniyetiyle doğru orantılı bir şekilde oluşmaktadır. Personel için en doğru halkla ilişkiler uğraşı, bir örgütün içinde sekteye uğramamış, etkili ve planlı bir iletişim sisteminin varlığını gözler önüne sermektedir. Örgüt içi halkla ilişkiler, örgütün bir bakıma düzenli ve dinamik olduğunu da ortaya koymaktadır. Çevresiyle iyi ilişkiler içerisinde olabilmek örgütün içerisinde de iyi bir iletişim kurmaya bağlı olmaktadır. Bu taraftan içteki halkla ilişkiler, pozitif bir kurum iklimini ifade ederken aynı zamanda dışarıdaki halkla ilişkiler uygulamalarının bir yansımasını oluşturmaktadır (Kazancı, 1995: 246).

Gallup tarafından yapılmış olan bir çalışmanın sonuçlarına göre, kurumların yüksek kâr elde edebilmesi için, personel üstünde dört tutumun yerleşik olması gerektiği bulgusuna ulaşılmış olup söz konusu tutumlar;

- 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 çalışanlar” olarak ifade edilmiştir. Personel üstünde söz konusu tutumların yerleştirilebilmesi için personele yönelik gerçekleştirilen etkin örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin yapılması gerekmektedir (Özkoral, 2007: 64).

Alan yazın incelendiği zaman, örgüt içi halkla ilişkiler ifadesinin “çalışan ilişkileri (employee relations), çalışan iletişimi (employee communication), içsel pazarlama (internal marketing)” kavramlarıyla da ilişkisi olduğu dikkati çekmektedir. Seitel (2004: 266-279), çalışmasında örgüt içi halkla ilişkilerin, personel ilişkileriyle alakalı olduğunu ifade etmiş olup, örgüt içerisinde personel için düzenlenen halkla ilişkiler etkinliklerini “personel iletişimi taktikleri” olarak isimlendirmiştir. Alan yazında personel ilişkileriyle ilgili dikkati çeken temel kilit nokta, personel ilişkilerinin benzer çeşitli programlar yardımıyla dış iletişim ile ilişkilendirebilmek ve bu sayede de kurumsa meşruiyetin ve güvenilirliğin devam ettirilmesi gerekliliğidir (Belasen, 2008: 101).

Söz konusu olan personelin gereksinimlerinin karşılanması olunca kurum içi halkla ilişkilerin önemi daha da büyümektedir. Örgüt içerisine diğer bir ifadeyle personele yönelik olan halkla ilişkiler faaliyetleri, kurum içi iletişimi desteklemektedir. Personelin en dikkate değer gereksinimleri arasında iletişim bulunduğu için, temelinin iletişim olduğu kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri, personelin iletişim gereksiniminin giderilmesinde önemli bir role sahiptir (Güzelcik, 2002: 238).

Kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemi aşağıda sırasıyla maddeler halinde sıralanmıştır (Gürel, 2009: 29):

- Kurum içi ilişkileri daha güçlü hale getirir,
- Personelin beraber iş yapabilmesi için ortak fikir üretilmesini ve iletişim yöntemlerini sağlar,
- Örgüt hedeflerinin ve kimliğinin ifade edilebilmesi için iletişim ortamı oluşturur,
- Örgütsel sadakat ve aidiyet duygusunu artırır,
- Karşılıklı iletişim ortamını sağlar ve farklı ortamlarda şikâyet ve önerilerin toplar.

Kurum içi halkla ilişkilerde temel amaçlar; örgütün politika ve hedefleri konusunda bilgilendirilmesi, aktivite ve sorunlarla ilgili bilgilendirilmesi, olumsuz ve duygusal konulara yönelik personelin bilgilendirilmesi, yöneticilerle çalışanlar arasında karşılıklı iletişimin oluşturulması, önemli olay ve kararların personele olabildiğince kısa zamanda ulaştırılması yanında yaratıcılık ve yeniliğin özendirildiği bir atmosferin oluşturulması olarak sıralanmaktadır Kazancı (2004: 276).

Sürdürülen bütün kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarıyla çeşitli yöntemler personele yaklaşılması, onların bir arada tutulması ve örgüte karşı personelde sadakat hissiyatının oluşturulması, kurum içi iletişimin hem verimli hem de etkin şekilde sağlanması konusunda dikkate değer role sahip olan örgüt kültürünün personel benimsetilmesi bugün kurumlar için kritik bir noktaya sahiptir.

Kurum kültürü için resmi bir tanımlama yapılması gerektiğinde, konuyla ilgili çok sayıda çalışması olan Edgar Schein tarafından yapılmış olan tanımlamaya yer verilmesi yerinde olacaktır. Bu bağlamda kurum kültürü “Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” anlamına gelmektedir (Schein’den Akt. Vural 2016: 45).

Hellrigel ve Slocum (1992) tarafından kurum kültürü bütün personelce paylaşılabilen ve yeni paydaşlar tarafından öğrenilebilen, kurumun kişiliği şeklinde tanımlanmış olup söz konusu tanımlamayla beraber kurumdaki kültürün üç dikkate değer noktası öne çıkarılmaktadır. Bu üç değer kurumlarda kültürün “öğrenilebilmesi, paylaşılabilmesi ve aktarılabilmesidir” (Becerikli, 2000: 74).

Kurum kültürü örgüt literatüründe pek çok model kullanılarak ifade edilmektedir. Söz konusu modeller arasında “Goffee ve Jones’un” geliştirmiş olduğu “Çift S Modeli” de bulunmaktadır. Bu modelin temelinde bulunan dayanışma ile sosyalleşme boyutlarının, kişilerarası yardıma teşvikte bulunması vasıtasıyla örgütsel bağlılık oluşturmaya pozitif şekilde katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 190).

Bütün örgütlerin kendilerine has bir kültürleri bulunmaktadır. Bu yüzden geçmiş dönemde varlık gösterip sürdürülen veya son bulmuş olan, bugün de varlığını sürdüren ve gelecekte de var olacak olan birbirine benzeyen pek çok örgütün olması mümkün değildir. Dolayısıyla örgütü, diğerlerinden farklılaştırıp ayırtırsa kültürdür. Bir örgütün kendisine has kültür oluşturmaya sağlayan örneğin “varsayımlar, değerler ve semboller” gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır (Nayır, 2010: 8).

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar alanyazında çeşitli kategoriler altında inceleme konusu olmuştur. Bunlar, temel değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler (merasimler) ve ritüeller, öykü ve efsaneler, maddi semboller, dil ve metaforlar, davranış kuralları, mimari özellikler ve örgüt kimliği, varsayımlar, örgüt tarihi, amaçlar, çevre, teknoloji, insanlar, büyüklük ve yönetim anlayışı olarak sıralanmıştır (Erdem ve Dikici, 2009: 208). Bu unsurları, örgüt içerisinde öğrenilip, aktarılan ve paylaşılan bir kültürün oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü ile Kurum İçi Halkla İlişkiler İlişkisi

Örgüt kültürünün personel tarafından benimsenmesinde ya da kuruma yeni katılım gösteren çalışanlara iletilmesinde hiç şüphe yok ki örgüt içi halkla ilişkilerin oldukça dikkate değer bir rolü vardır. İletişim, örgütün paydaşlarının örgütün kültürüne yönelik bilgilendirilmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesinin sağlanması ve örgütte ortak bir iletişimin oluşabilmesine imkân tanınması gibi işlevlerin oluşumunu sağlamaktadır (Şahin, 2010: 30). İletişimle örgüt kültürü arasındaki ilişki, iletişim literatüründe ve kültür araştırmalarında çok defa incelenmiştir. Geniş

bir perspektifle durum incelendiğinde, örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinin arasında örgüt paydaşlarına örgüt kültürüyle ilgili bilgi verilmesi bulunurken diğer yandan örgütte bulunan kişilerin örgüt kültürüyle bütünleşik hale gelmelerine yardımcı bulunmak da vardır (Akyol, 2016: 45).

Örgüt içi halkla ilişkiler etkinliklerinin örgüt kültürünün üstündeki rolüne yönelik bir araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt için halkla ilişkiler faaliyetlerinin örgüte yeni katılım gösteren personele örgütün hedefleri, değerleri, inanışları ile gerçekleştirmiş olduğu etkinliklerle ilgili bilgilendirmede bulunulması onların hem yapacakları göreve hem de çalışma arkadaşlarına daha kısa zamanda adapte olmasını kolaylaştırmaktadır (Akyar, 2007: 123). Bir başka deyişle, örgütteki ast-üst ilişkileri, tercih edilen iletişim kanallarıyla araçları, örgütsel kimlik ve imaj uygulamaları, sürdürülen iç ve dıştaki halkla ilişkiler etkinlikleri örgüt kültürünün çevresinde gelişmekte olup diğer yandan kültür de yine aynı başlıkların altında bulunmaktadır. Konuyla ilgili Okay (1999: 232), başarıya ulaşmak isteyen ve örgüt kültürünün pozitif bakımdan yetiştirebilmeyi amaçlayan örgütlerin bütün yönlerden açık bir iletişim sağlamalarının gerekliliğini ortaya koymuştur.

Organizasyonun amaçlarının başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi olarak tanımlanan paydaş kavramında kurum içi halkla ilişkiler iç paydaşlara yönelik düzenlenen çalışmaları kapsamaktadır. Örgütün etkinliklerinin kısa bir zaman sonrasında ve direkt etkilenebilmesi muhtemel olan birinci derecede bulunan paydaşları “çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler” oluştururken, örgütten direkt olmayan bir şekilde etkilenen ve ikinci seviyede ilişki içinde bulunan birey veya grupları “medya, kamu ve hükümet” oluşturmaktadır (Davies, 2003: 59).

Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İç İletişim

Personeliyle, rakipleriyle ve tedarikçileriyle bir bütün şekilde değerlendirilen örgütler, varlıklarını sürdürme ve kar elde edebilme konusunda içindeki ve dıştaki paydaşların her ikisine de gereksinim duymaktadır. Örgütler ilişkide buldukları bütün söz konusu kişi ya da gruplarla örgütün kendisiyle ve örgütün faaliyetleriyle alakalı pek çok bilgiyi paylaşmak zorundadır. Paydaşların hepsinin örgütle olan ilişkisiyle beklentileri dikkate alınmalı ve gereken bilgi akışı zamanında gerçekleştirilmelidir (Uluçay, 2012: 35). Örgütlerde “Çalışan İlişkileri Bölümü” isminde bulunan organizasyon yapılanmasında, örgüt içerisinde insan kaynakları tarafından yapılan işe alın süreç uygulamalarıyla personelin örgüte olan bağlılığın artırılması adına personele sunulan programlarla personelin gelişimi için katkıda bulunacak olan pek çok imkânın sağlanmasından sorumlu olacaktır (Fombrum, 1996: 196).

Bütün kurumlarda personelle yöneticilerin arasında belli kodları bünyesinde barındıran kimi zaman bilinçli kimi zaman bilinç dışı oluşturulan bir iletişim işleyişinin varlığından bahsedilebilmektedir. Söz konusu işleyişin içinde örgütler yapı bakımından ele alındığında formel ve informal olmak üzere iki farklı tür iletişimden bahsedilmesi yerinde olmaktadır (Rosengren, 2000: 116). Resmi iletişimin yapısını bünyelerinde barındıran örgütlerde, çoğunlukla kurumun hedeflerine ulaşabilmesi adına üst yönetim tarafından oluşturulan “bilinçli kuralların” uygulanması tercih edilmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2014: 68).

Diğer yandan resmi olmayan iletişimin tersine, örgüt içerisine davranış, haber ve bilginin belli kalıplar dahilinde, daha önceden dayatılan kurallar bağlamında sergilenen bir iletişim biçimi akla resmi iletişimi getirmektedir. Bu bağlamda kurumdaki personelin arasında “dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya), yatay ve çapraz” olmak üzere çeşitli şekillerde formel iletişim gerçekleştirilebilmektedir (Demirtaş, 2010: 415).

İnformel iletişim personelin birbirini en iyi şekilde tanıyıp üst yönetimin haberi, izni ya da bilgisi olmaksızın çalışanlar arasında kurulan iletişimi ifade etmektedir (Çağlar ve Kılıç, 2014: 69). Kişilerarası pek çok ilişkinin olası bir sonucu şeklinde görülen bu iletişim tarzı belli bir amaç ya da plan gerektirmeden ve kendi kendine oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:107).

Kurum İçi Halkla İlişkiler Bileşenler ve Kullanılan Araçlar

Örgüt içerisinde üst yönetimle personelin arasında kurulmuş olan iletişimde pek çok araca gereksinim duyulur. Söz konusu araçlar iletilen şeyin ne olduğuyla onun önemi bağlamında değişiklik gösterirken zamana bağlı şekilde de değişiklik gösterebilmektedir. Örgütün içerisinde kullanılan “halkla ilişkiler araçları”, personelin yöneticilerinden veya örgütle ilgili pek çok gelişmeden haberdar olmasını sağlamakla beraber bu sayede örgütte önemli bir role sahip olmaktadır. İç iletişimde tercih edilen iletişim gereçleri her bakımdan mesajın istendik biçimde yerine ulaşabilmesine destek veren özelliklere sahip olmalıdır (Polat, 2012: 27).

İç iletişim için kullanılan iletişim araçları her manada mesajın istendik olarak alıcıya ulaşmasına olanak sağlayabilecek niteliğe sahip olması gerekmektedir. Temelde örgüt içi iletişim tarzları “yazılı iletişim, sözlü iletişim, görsel – işitsel iletişim araçları” şeklinde sınıflandırılabilir. Örgütlerde iletişimin sağlanması, üst yönetimin gönderdiği mesajların personele aktarılması ve en dikkat değer olanı da verimli ve etkin bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi için sık olarak kullanılan iletişim araçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Seminerler, halkla ilişkiler faaliyetlerinin arasında örgüt içi iletişimin ve bu bağlamda “kurum içi imaj” oluşturulmasına en açık araç olmakla beraber seminerlerin örgüt için iletişimle personele motivasyon, bilgilendirme ve kişisel gelişim gibi avantajları sıralanmaktadır (Gültekin, 2006: 147-148).

Konferans, Herhangi bir konuyla ilgili çalışanlar veya dinleyiciler için bilgi verilmesi ve/veya onların konuyla ilgili aydınlatılması amacıyla yapılan sözel enformasyon iletimi konferanslar sayesinde sağlanmaktadır. Gerçekleşmesinin öncesinde yazılı şekilde planlı olarak hazırlanan konferanslar, çoğunlukla sözel şekilde yapılan bir enformasyon aktarım şeklidir. Konferansın en dikkate değer avantajıysa, dinleyicilerle konuşmacıların arasında yeterli diyalogların oluşmasını sağlamasıdır. Çoğunlukla, tek taraflı şekilde işleyip işlenen araçlardır (Çağlar ve Kılıç, 2014: 12-13).

Toplantılar, örgüt içerisinde enformasyon alışverişini sağlayarak problemlerin çözümüne yardımcı olmakta ve dikkate değer kararlar üzerine tartışmaların yapıldığı ortamlar olduğu için personelle üst yönetimi bir araya getirmektedir. Bu sayede personelin yönetim kısmına kendisini daha yakın hissedebilmesi sağlanmaktadır. Dolayısıyla örgüt içi iletişimde motivasyonun artışı sağlanmakla beraber, personelin kuruma bağlılığı ve aidiyeti de artabilmektedir. Toplantılara katılan kişiler, orada alınan kararları ve bilgileri katılmayanlarla paylaşırken, kendilerinin fikir ve yorumlarını da ekleyebilmektedirler. Böylece iletişim sürecinde aksaklıklar ve örgütte yanlış bilgilerin dolaşması söz konusu olabilmektedir (Kadıbeşegil, 1986: 189).

Eğitici Eğitimler ve Etkinlikler, personelin eksiğinin tamamlanmasıyla yeni uygulamalarla ilgili olarak kendilerini de yetiştirmelerine destek vermektedir. Örgüt için eğitim etkinliklerinin tatil beldelerinde veya çok fazla gidilmesi mümkün olmayan otellerin salonlarında düzenlemek, eğitim, dinlenme ve eğlencenin beraber gerçekleştirilerek, eğitimlerin daha verimli olmasını sağlamaktadır (MEGEP, 2007: 23).

Duyuru Panoları, maliyeti düşük olan duyuru panoları, örgüt içerisinde iletişimin hızlanmasına katkıda bulunmaktadır. Kurum içinde herkes tarafından rahat bir şekilde görülebilecek olan yerlerde bulunan duyuru panolarının işe yaraması için orada yapılan paylaşımların güncel

olması gerekmektedir. Uzun süreler aynı şeylerin yer aldığı paylaşımların pano üstünde bırakılması belli bir süreden sonra panoya olan ilginin yok olmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla ilginin yok olmasıyla örgüt içi iletişimde de aksamalar olabilmektedir (Gürgen vd., 2003: 49).

Dergiler ve Örgüt Gazetesi, örgüt içerisi için hazırlanmış olan gazetelerde amaç, örgütte personeli, amaçlar, kurum politikaları, yapılmış olan çalışmalar konusunda bilgilendirmek, eğitmek, çalışmaya yeni başlayanların, ayrılanların ilan edilmesidir Gazete ve dergilerde örgütün düzenlemiş olduğu sanatsal ve sosyal etkinliklere yönelik haberlerin bulunması, gerçekleştirilen spor turnuvalarıyla sonuçları personelle gerçekleştirilen röportajların bulunması veya örgütte işe yeni başlayan, örgütten ayrılan ya da emekli olan başarılı personelle ilgili haberlerle içerik zenginleştirilmektedir (Kazancı, 1982: 144-146).

Dilek ve Şikâyet Kutuları, personelin hem yönetim hem de örgütle ilgili öneri, şikâyet ve fikirlerini ifade edebilmeleri için kullanılabilen dilek ve şikâyet kutuları da örgüt içi iletişim araçlarının arasında dikkate değer bir yerdedir. Dilek ve şikâyet kutuları sonucunda istedik fayda ve etkinin oluşabilmesi, personelin iletmış olduğu dilek, istek ve şikâyetlerin üst yönetim tarafından ciddi bir şekilde değerlendirilerek sonuçlarının açık bir şekilde ortaya konmasıyla ilişkilidir.

E-Posta, bireysel enformasyon alışverişinden çok örgütsel iletişim açısında olmazsa olmaz olarak kullanılan e-postalar, iletişim alanında hız sağlayıp etkinlik ile beraber iş süreçleri yönetiminde resmi iletişim kanallarının yanı sıra sıklıkla kullanılan iletişim araçları arasındadır. Personel için hem hızlı hem de kişisel kullanım imkânı sağlayan e-postalar istedik amaca direkt olarak ulaşabilmeye imkân sağlamaktadır. Diğer yandan, dönütün de alınması açısından, bir örgüt içi iletişim aracı şeklinde kullanılmaya uygundur (Külcü, 2012: 227-228).

Intranet, kurum içi internetin diğer adı intranetle beraber örgütleriyle alakalı bütün enformasyona oldukça kısa zamanda erişim sağlayabilmekle beraber hiçbir hiyerarşik sistem olmadan, istediklerini kendi aralarında örgüt içi e-mail sistemiyle paylaşabilmektedirler. Intranetle beraber çeşitli örgütler bir sorun olan “bilgiyi saklama, paylaşamama” durumu önlenmektedir.

Kitaplar ve Broşürler, hazırlanan broşürler çoğunlukla renkli ve az sayfadan oluşmaktadır. Burada örgüt ya da üretimi yapılan mal ve hizmetlere yönelik resimler ve tanıtıcı bilgiler bulunmaktadır. Çoğunlukla örgütün tanıtımı yer alan öz bilgiler bu tarz broşürlerde yer almaktadır. Örgüte yeni gelen ve/veya örgütü gezmeye gelen bireylere tanıtım amaçlı verilmektedir. Broşür tasarımında resimlerin kullanılması örgütün etkileyciliğini artırması açısından önemli görülmektedir (Özkoral, 2007: 88-89).

Kurum Bültenleri, kurum bültenleriyle çalışanlar, kurumun teknik, ekonomik ve sosyal sorunları hakkında bilgi sahibi olmakta olup bilhassa kendileriyle yakın olarak ilgili konulara yönelik de bilgi sahibi olmaktadır. Bunların haricinde örgüt bültenleri çoğunlukla belli bir ücret talep edilmeksizin dağıtılmaktadır ve her seviyedeki çalışanın enformasyon gereksinimine yanıt verebilecek şekilde hazırlanması gereken bu bültenlerde eğlence, spor ve sanat sayfaları da bulunmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 171).

Raporlar, örgütün belli dönemlerinin ortaya konulması amacıyla, belli dönemlerde hazırlanan özet raporlar çalışanlar tarafından yöneticilerine sunulmaktadır personel, ortaklar ve hissedarlar arasında paylaşılma ile beraber, bugün işletmelerin internet sayfalarına da eklenip hedef kitleyle paylaşılmaktadır (Gürel, 2009: 25).

Örgüt içerisinde yapılan halkla ilişkiler etkinlikleri, personelin kuruma olan bağlılığını arttıran ve personelin, üst yönetimin faydasına ortak bir çerçevede buluşarak ortak bir kurum kültürü

etrafından bulunmasını sağlayan girişimleri ifade etmektedir (Becerikli, 2002: 138). Bu ifadeden de açık bir şekilde anlaşılmaktadır ki, bir örgütte olması gereken şekilde ilerleyen iç halkla ilişkiler faaliyetleriyle personel, kişisel amaç ve beklentilerinin önüne set çekmeden, kurumun çıkar ve amaçlarıyla kendilerininkini bütünleştirebilmektedir. Böylece personel yapmak istediği şeylerin kurum içerisinde gerçekleştirebilmektedir. Bu durum kurum içerisinde doğru şekilde modellenen örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarının bir kanıtı niteliğindedir. Personelin başlı başına bir birey şeklinde değerli görülmesi gereksiniminin giderilmesi için gerçekleştirilen örgüt içi halkla ilişkiler etkinlikleri, yemekler, çalışan geceleri, çalışanlar için spor turnuvaları, kültürel gezileri, toplantı, piknik, tören ve terfi kutlamaları kurum içi iletişimin etkinliğini arttırmak için çıkarılan örgüt içi dergi ve gazeteler söz konusu etkinlikler arasında öne çıkanlardır. Söz konusu etkinlikler vasıtasıyla personel arasında takım ruhu oluşarak kişiler takımında bir üye şeklinde örgütün amaçlarına erişmek için motivasyon geliştirmektedir. Ayrıca, kurum için değerli olduklarını hisseden çalışanlar, yaptıkları işlere yönelik yaratıcılık ve bağlılıklarını arttırmaktadır (Ural, 2002: 244).

Örgütsel Bağlılık

Kurumsal bağlılığın tanımlaması ile bağlılık çeşitlerinden bahsedilmesinin öncesinde “örgüt” kelimesinin ne anlama geldiğinin ortaya konulması yerinde olacaktır. En yalın haliyle örgüt, belli hedeflerin bir ya da daha çok birey ve grup ile gerçekleştirildiği yapıyı ifade etmektedir (Peker, 1995: 61). Farklı alanlar tarafından da araştırılmaya değer görülen kurumsal bağlılık ifadesi, sosyoloji, iletişim, psikoloji ve işletme gibi disiplinlerde temel konu olarak görülmüştür. Alan yazın incelendiğinde, kavramın çok sayıda alan tarafından ele alınmasına rağmen ortak bir tanımın yapılamadığı ve çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı olduğu dikkati çekmektedir.

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasının öncesinde “bağlılık” kavramının ne manaya geldiğinin ifade edilmesi konunun gidişatı açısından faydalı görülmektedir. En geniş tanımıyla “bağlılık”, kişiyi bir amaca ve söz konusu amaçla ilgili davranış şekline bağlı kılan “bir güç” şeklinde ifade edilebilmektedir (Meyer, Becker ve Van Dick, 2006: 666).

Allen ve Meyer (1991: 67), tarafından örgütsel bağlılık kavramı; bireyim kurumda kalma veya ayrılma kararlarına yönelik sonuçları bulunan ve ana temasında psikolojik bir durumu da bulunduran bir kavram şeklinde tanımlanmıştır. Bir başka tanım bağlamında örgütsel bağlılık; kişinin kurumun değer ve amaçlarına olan inancı kurumun hedeflerine erişebilmesi adına uğraş vermesiyle ilgili istekli olması, kurum üyesi şeklinde kalmaya yönelik hissettiği heves duygusu şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997’den akt. Çakar ve Ceylan, 2005: 52–66).

Kurumsal bağlılığı fazla olan personelin örgütün bütün hedefleriyle uyumlu şekilde davranıp, örgütün verimliliği için otomatik olarak katkıda bulunduğu düşünüldüğü zaman, bağlılık ifadesinin dünya çapında birbirleri ile yarış halinde olan örgütlerde ne kadar çok önemli olduğunun anlaşılması da mümkün olmaktadır. bir diğer ifadeyle, kurumsal bağlılığın önemi; “ışgücü devri, devamsızlık ve işe geç kalma gibi” kurumsal göstergeler ile olan ilişkisine dayanmaktadır. Çünkü kurumlar için işten ayrılma durumunun oluşturacağı maliyet düşünüldüğünde, personelin bağlılığının artırılması için çeşitli yöntemler bulunup şirketin daha fazla kazanması sağlanabilmektedir (Sürgevil, 2007: 10-11). Kurumsal bağlılık yüksek olduğunda, kişilerin enformasyonu toplaması, toplanan enformasyon ile veri paylaşımı ve diğer personelle paylaşım daha yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir (Hooff & Ridden, 2004: 117).

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar ve Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kurumsal bağlılığa etkide bulunan unsurlar yalnızca kurumdan veya yalnızca personelin kendisinden kaynaklanmaz. Dolayısıyla, bağlılık durumunun çok sayıda tetikleyicinin olduğunun ifade edilmesi mümkün olmaktadır. Yönetimle ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda

kurumsal bağlılığa etkide bulunan pek çok unsurun olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Söz konusu unsurlar arasında; “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” bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

- **O'Reilly ve Chatman Tarafından Yapılan Sınıflandırma;** O'Reilly ve Chatman konuyla ilgili yapmış oldukları araştırmalarında kurumsal bağlılığı “uyum, özdeşleşme ve içselleştirme” başlıkları altında ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılık kavramını, personelin kuruma karşı hissetmiş olduğu “psikolojik bağ” şeklinde ifade etmişlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).
- **Etzioni Tarafından Yapılan Sınıflandırma;** Etzioni ise kurumsal bağlılık kavramını; personelin kurumun talimatlarıyla olan uyumu şeklinde ifade etmiştir. Onun görüşü bağlamında, kurumun kişiler üstündeki güç ve otoritesi, kurumsal bağlılıkta temeli oluşturmaktadır. Diğer yandan, Etzioni'ye göre bağlılık; “ahlaki bağlılık, çıkarı dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık” olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır (Etzioni, 1961: 9,10).
- **Kanter Tarafından Yapılan Sınıflandırma;** Kanter örgütsel bağlılık kavramını kişilerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye gönüllü olup, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için, sosyal ilişkiler ile birleştirmeleri şeklinde ifade etmiştir. Bununla beraber “devam, birlik ve kontrol bağlılığı” olarak bağlılığı üç farklı başlıkta incelemiştir (İnce ve Gül, 2005: 29).
- **Mowday, Porter ve Steers Tarafından Yapılan Sınıflandırma,** Bağlılık kavramını, “tutum (tavır)” şeklinde davranış ile bağlılık olarak iki farklı başlıkta inceleyen Mowday ve arkadaşları söz konusu iki bağlılık türünün arasında “dairenel (dönüşümlü)” bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Reichers, 1985: 468). Söz konusu ifade bağlamında; “bağlılık tutumu”, bağlılık davranışlarına götürürken, söz konusu davranışlar da bağlılık tutumunu kuvvetli hale getirmektedir.
- **Allen ve Meyer Tarafından Yapılan Sınıflandırma,** Meyer ve Allen tarafından kurumsal bağlılık “Duygusal bağlılık”, “Devamlılık bağlılığı” ile “Normatif bağlılık” şeklinde ifade edilmiştir. “Duygusal bağlılık”, kişilerin isteklerinden dolayı, “devamlılık bağlılığı” gereksinimleri için ve “normatif bağlılık” zorunluluk hissettiklerinde görülmekte olup üç farklı bakış açısıyla aynı sonuç olan kurumda kalmaya neden olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Üniversitelerde Akademik Kültür ve Kurum İçi Halkla İlişkiler

Yüksek öğretim kurumlarında kültür tek başına hareket eden kişilerce kurulmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumsal yapı ve değerlerin ortak şekilde kabul edilmesi veya değiştirilmesi yüksek öğretim kültürünün oluşmasında dikkate değer bir role sahiptir. Bergquist (1992) genel yapısı olarak karmaşık bir yapılanmasında bulunan yükseköğretim kurumlarında, “her birinin kendine özgü perspektifi ve değerleri olan birlikçi, yönetsel, gelişimsel ve müzakereci kültür olmak üzere dört farklı kültürden” bahsetmiştir (Akt. Gizir, 2007: 251-252).

Bergquist, yüksek öğretim kurumlarında söz konusu dört farklı kültür arasından birinin daha baskın şekilde yer almasına karşılık diğerlerinin de varlıklarını hissettirebilecek şekilde gözlemlenebildiğini ve söz konusu kültürlerin kendi aralarında devamlı şekilde etkileşim halinde bulunabildiklerini ifade etmiştir.

Diğer yandan Sporn (1996), yüksek öğretim kurumlarında güçlü ve zayıf kültür olmak üzere iki farklı örgütsel kültürden bahsetmiştir. Güçlü kurum kültüründe, bir yüksek öğretim kurumu kültürünün ortak değerleri, bütün personelce benimsenmiş olup bu herkes tarafından paylaşılan bir kültürü ifade etmektedir. Diğer yandan, zayıf kurum kültüründe ise, temel değerlerle ilgili belirsizlik ve anlaşmazlık bulunmaktadır. Hem yazılı hem de yazılı olmayan normlarla genel normlardaki eksiklik zayıf kültürde tanımlayıcı kabul edilmektedir (akt. Beytekin vd., 2010: 3).

Yükseköğretim kurumları, çeşitli paydaşlarla etkileşimde bulunan ve misyonları yüzünden beklentinin yüksek olduğu yerlerdir. Bilhassa, sayılarının son dönemler hızlı bir şekilde artış göstermesi ve hali hazırdaki yükseköğretim kurumlarının alternatif hizmetleri sunmaya başlamasıyla iletişim etkinlikleriyle ilgili yetersiz konuma düşen ve sessiz bir şekilde yoluna devam eden üniversiteleri örgütsel imajlarını güçlendirmeye ilgili ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakabilecektir (Tamer vd., 2014: 96-97). Bilhassa vakıf üniversitelerindeki sayı artışı üniversiteleri ticari bir yaklaşımın altına girmeye zorlamış olup bu kurumlar iyi öğrencileri tekrar kendilerine çekebilmek adına içte ve dıştaki iletişimlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Rekabet seviyesinin bu şekilde hızlıca artması, yükseköğretim kurumlarının hem içte hem de dıştaki paydaşlarıyla iki yönlü ve etkili iletişim kurmasını sağlamıştır. Sürdürülen iletişim etkinlikleriyle hedef kitlelerini etkileyebilecek olan yükseköğretim kurumları, örgütsel itibar ve imajlarını geliştirme konusunda dikkate değer bir adım atmış sayılmaktadır. Hem dünyada hem de Türkiye’de üniversitelerdeki gelişmelerle gelişme gösteren ileri teknoloji ile beraber ortaya çıkan bugünün rekabet koşulları altında, artık yükseköğretim kurumları özel veya devlet ayrımı olmaksızın bünyelerine en iyi öğrencileri eklemek, en iyi öğretim üyelerini yetiştirmek ve bilimsel üretim konusunda ilerlemeyi istemektedir.

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Oldukça geniş bir paydaş yelpazesi olan yükseköğretim kurumları çeşitli konumlarda bulunan akademik personelin gereksinimi için iletişimin işleyişini sağlayabilmekle yükümlüdür. Araştırma görevlileri ve öğretim üyeleriyle diğer akademik unvanlara sahip olan yükseköğretim kurumu personeliyle iletişim, örnekim tekstil alanında çalışan bir grup beyaz yaka yöneticisiyle kurulacak olan bilinen bir iletişim yaklaşımına kıyasla farklı olabilecektir. Eğitim kurumlarının arasında üniversiteler en yukarıda bulunan örgütlerdir. Dolayısıyla toplumsal yapının içerisinde çok dikkate değer bir yere sahiptirler. Söz konusu örgütlerdeki personel hem kendisinin gelişimi hem de yetiştirmiş olduğu öğrencilerin gelişimleri bakımından örgütlerdeki iletişim sistemi çok önemli görülmektedir (Ölçer ve Koçer, 2015: 346).

Üniversitelerin etkili olması için iletişim süreçlerine katılımı gerekli olan faktörlerin çok sayıda olması, ortak bir iletişimi zeminin oluşmasını da dikkate değer seviyede zorlaştırmaktadır. Polat (2012) tarafından “Yükseköğretim Kurumlarında Kurum İçi İletişim Anlayışı ve Paydaş Memnuniyeti İlişkisi: Akademik Personel Perspektifinde Bir Çalışma” isimli araştırmada akademik personelin memnuniyetinin örgüt içi iletişimle ilgisi olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan 83 akademik personel ile örgüt içi iletişimle ilgili memnuniyet seviyesinde artış oldukça çalıştıkları üniversitelere yönelik memnuniyetlerinde de artış olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Üniversitelerde zihinsel emek gücü ile akademik personel örgütlerin üreticisi konumunda yer almaktadır. Bununla beraber hayatlarının dikkate değer bir kısmını üniversitelerde geçirdikleri için duygusal, sosyal ve fiziki bakımdan bu örgütleri tüketen konumuna da sahiptirler (Gürbüz ve Ergülen, 2008: 21). Bu durumun bir sonucu olarak, üniversitelerdeki en dikkate değer paydaş grubu olan akademisyenlerin memnuniyetinin önemsenmesi, onların kuruma bağlılıklarının sağlanması konusunda dikkatli olması gerekmektedir (Polat, 2012: 56).

Günümüzde yetenek avcılığı rolünü başarıyla yerine getiren insan kaynakları birimi başarılı örgütler için olmazsa olmak bir konuma sahipken, son dönemde hızlı bir şekilde çoğalan yükseköğrenim kurumları için de dikkate değerdir. Vakıf üniversitelerinin yanında, köklü devlet üniversiteleri de Türkiye’de az sayıdaki yetişmiş öğretim üyesi için adeta birbirleriyle yarış halindedir. Bu yüzden de öğretim üyelerinin kurumsal bağlılığı dikkate değer bir unsur olarak sürdürülmesi gereken stratejik ilişki ve kaynak halini almıştır.

Yükseköğretim kurumlarının tarihsel süreç içindeki hızlı gelişimleriyle gün geçtikçe sayılarının artışı dikkat çekmektedir. Söz konusu durum doğal olarak kurumsal bağlılıkla yakın bir ilişki içerisindedir. Çünkü bünyelerine daha fazla öğrenci eklemek, daha kaliteli çalışanlarla varlıklarını sürdürebilmek adına yükseköğretim kurumları adeta birbirleriyle yarışmaktadır. Dolayısıyla buradaki dikkati çeken nokta, bu gidişat içerisinde daha nitelikli çalışanlarla varlığını sürdüren örgütler, rekabet unsurunu taze tutabilmek için personeline önemli seviyede önem verip, onların örgüte yönelik bağlılığını arttırabilmek için uğraş vermelidir.

KAYNAKÇA

- Budak, G. Ve Budak, G. (2000). Halkla İlişkiler. Davranışsal Bir Yaklaşım. (3. Baskı) İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Grunig J. E. (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. (Çev. Elif Özsayar) Editör Serra Görpe İstanbul: Rota Yayınları.
- 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
- 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.
- Kazancı, M. (1995). Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler. 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/ebulten/dosyalar/file/haziran2012/ok_2012.pdf
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter ve Richard M. Steers (1982). Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, NewYork, 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. ve Okay, A. (2007). Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları. (3. Basım). İstanbul: Der Yayınları.
- Özkoral, N.S. (2007). İnsan kaynakları yönetimi yönünden kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları. (Yayımlanmış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- 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.
- 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.
- Seitel, F.P. (2004). *The practice of Public Relations (9. Baskı)*. New Jersey: Pearson.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2010). *Örgüt Kültürü- Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*. *Maliye Dergisi*, (159), 21-35.
- 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.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. England: Pearson Education Limited.
- 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.