

**HALKLA İLİŞKİLERDE SİSTEM TEORİSİ BAĞLAMINDA KURUM İÇİ İLETİŞİMİN
KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ULAŞIM
SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ
THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION ON INSTITUTIONAL COMMITMENT
IN THE CONTEXT OF THE SYSTEM THEORY IN PUBLIC RELATIONS:
COMPARATIVE ANALYSIS IN THE TRANSPORTATION SECTOR**

Furkan DEMİR¹

Gonca YILDIRIM²

Öz

Bu çalışma halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki rolünü Türk Hava Yolları ve Pegasus çalışanları örneği ile karşılaştırmalı analiz yaparak incelemeyi amaçlamaktadır. Nicel analiz yöntemleri kullanılan çalışmaya hava yolu ulaşımı sektöründe faaliyet gösteren 2 işletme dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hem Türk Hava Yolları'nda hem de Pegasus'da çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca Hem Türk Hava Yolları'nda hem de Pegasus'ta çalışanların yaş gruplarına, cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelime: Halkla İlişkiler, Kurum İçi İletişim, Kurumsal Bağlılık, Sistem Teorisi

Jel Kodları: Jel 1, Jel 2, Jel 3

Abstract

In this study, it aims to analyze the role of intra-corporate communication on corporate loyalty in the context of system theory in public relations by making a comparative analysis with the example of Turkish Airlines and Pegasus employees. Two enterprises operating in the airway transportation sector were included in the study, which used quantitative analysis methods. According to the findings obtained as a result of the research, it has been observed that there is a positive significant relationship between

¹Yüksek Lisans, Furkan Demir, İstanbul Aydın Üniversitesi, E-posta: furkandemir.st@gmail.com. ORCID:0000-0002-7466-186X

²Dr. Öğr. Üyesi, Gonca Yıldırım, İstanbul Aydın Üniversitesi, E-posta: goncayildirim@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7433-0841

the internal communication levels of the employees in both Turkish Airlines and Pegasus, and their emotional commitment and normative commitment levels. In addition, it has been observed that there is no statistically significant difference between the levels of corporate loyalty and intra-institutional communication in both Turkish Airlines and Pegasus according to the age groups, gender and education levels of the employees.

Key Words:Public Relations, InternalCommunication, Organizational Commitment, System Theory

Jel Codes: M 12, M 19

GİRİŞ

Sistem, birbirleriyle ilişkili parçalardan oluşan fakat bu parçaların toplamından fazlasını ifade eden bir kavramdır. Sistem teorisi ise tüm alanlardaki sistemlerin bütünsel olarak incelendiği disiplinler arası bir anlayışı sunmaktadır. Sistem teorisine göre tüm sistemler alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemler ise birbirlerini bütün sistemi etkilemektedir. Çevresiyle etkileşim içerisinde olan sistemler ise varlığına devam edebilmektedir (Akkuş ve İzci, 2018: 223). Sistem teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde işletmeler birbirlerini dolaylı veya doğrudan etkileyen ve bir araya gelerek çevre ile etkileşim içerisinde olan birimler olarak tanımlanır. Daha yalın bir ifadeyle bu organizasyonlar sosyal sistemin birer parçası konumundadırlar. Organizasyonlar diğer organizasyonlardan ve çevreden gelen baskılara tepkiler geliştirerek organizasyonun amacına ulaşma çabası içerisinde girerler. İşte bu noktada sistem teorisi, organizasyonların başarılarını içerde ve dışarda kurduğu ilişkilere ve bu ilişkilerin yönetilmesindeki başarıya bağlamaktadır (Demir vd., 2012: 5).

Halkla ilişkiler bir örgütün yönetimi aracılığıyla izlediği politikaları ve etkinlikleri farklı kanallarla halka iletmesi ve bu mesajların halkta oluşturduğu etkinin değerlendirilerek eksikliklerin giderilmesi ve halka yeniden sunulması sonucunda halkın bakış açısında olumlu yönde izlenim yaratılması çabasıdır (Çakmak ve Kilci, 2011: 222). Başka bir ifadeyle halkla ilişkiler, organizasyonun çevresiyle ilişkiler kurmasını ve kurduğu bu ilişkilerin sürdürülmesini destekler. Böylelikle yönetimin izlediği politikaların halk tarafından benimsenmesi, organizasyonların çalışmalarında sürekliliğin sağlanması ve yönetime karşı olumlu bir havanın yaratılması sağlanmaktadır. Sistem teorisi bağlamında değerlendirildiğinde organizasyonlar birbirleriyle doğrudan veya dolaylı şekilde etkileşimde bulunan ve bir araya gelerek çevreyle etkileşimde bulunan birimlerdir (Demir vd., 2012: 5). Kurum içi iletişim, mevcut örgüt yapısına ve kültürüne bağlı olarak örgüt içerisinde gerçekleşen sözel veya sözel olmayan mesajların iletilmesi ve alınması sürecidir. Kurum içi iletişim, çalışanların davranışlarını belirlemekle birlikte onların neleri yapmaları ve yapmamaları gerektiğini göstermektedir (Gürdal, 1997: 69). Halkla ilişkiler kapsamında kurum içi iletişim kavramı ise örgüt ile kamuları arasında meydana gelen mesaj alışverişi şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 192). Kurum içi iletişim etkin bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi, birimler arasındaki koordinasyonun sağlanabilmesi, problemlerin

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

çözülebilmesi, motivasyonun sağlanabilmesi ve yaşanan çatışmaların giderilebilmesi açısından örgütlerde önemli bir rol üstlenmektedir (Biber, 2004: 78).

Bu çalışmada halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki rolünü hava yolu ulaşımı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırmalı analizi ile incelemeyi amaçlamaktadır. Sistem teorisi ve halkla ilişkiler kavramları genellikle ayrı ayrı incelenen kavramlardır. Bu kavramların birlikte değerlendirilmesi ile ilgili ülkemizde kuramsal ve görgül araştırmaların çok sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu noktada çalışmanın literatüre katkı sunması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan araştırma sonucunda elde edilen bulguların, bu alandaki çalışmalara katkıda bulunacağı ve daha sonraki çalışmalara veri sağlayacağı düşünülmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Sistem Teorisi

Genel bir çerçevede ifade edilecek olursa sistem yaklaşımı bir problemle ilgili bütün yönleri hesaba katarak problemin ya da olayın farklı öğeleri arasındaki ilişkilere odaklanıp bu problemi çözme yaklaşımı şeklinde ifade edilebilir. Tecim (2004), bu yaklaşımın problemi çözebilmek için nelerin yapılması gerektiği, problemin ortaya çıkması ile birlikte hangi iç ve dış unsurların incelenmesi gerektiği, bu bileşenler arasında oluşan ilişkinin probleme ne gibi bir etkide bulunduğu gibi unsurları dikkate alarak tüm probleme yönelik bir yaklaşım tarzını ortaya koyduğunu belirtmektedir.

Sistem teorisi ilk olarak biyolog Bertalanffy tarafından 1940 yılında geliştirilmiştir. Sistem teorisi bir bütünü içerisinde bulunan kısımları ya da unsurları düzenlemekten öte o bütünün içerisinde temas sağlayan unsurlar arasındaki ilişkilere ve düzenlemelere odaklanmaktadır (Okay ve Okay, 2007: 23).

Austin ve Pinkleton'un (2000: 267) bakış açısına göre; sistem teorisinde kuruluşlar kiminle etkileşim kurup, kimlerden etkilendiklerini ve çevrelerince etkilediklerini bildiklerinde, etkililikleri en yüksek düzeyde olabilmektedir. Kuruluşlar başarılarını artırıcı kaynakları elde etme ve devamlılıklarını tehlikeye atan tehditleri uzaklaştırmak isterler. Gerçek hayatta çevreleriyle ilgili bilgi, enerji ve maddi unsurları değiş tokuş eden kuruluşlar açık sistemi kullanmaktadırlar. Kapalı sistem içerisinde hareket eden kuruluşlar ise diğer kuruluşlarla veya kişilerle herhangi bir şekilde etkileşimde veya değiş tokuşta bulunmayarak kendilerini soyutlamaktadırlar. Açık bir sistem içerisine kuruluş bazen değişiklikler yapar. Bazen de çevredeki değişikliklere uyum sağlar. Açık sistem modeline göre; kendini bu değiş tokuş sürecine kapatan kuruluşlar ağır veya parçalanmış bir duruma sokmaktadırlar.

Sistem teorisi genelde değişik gerçekleri oldukça basit bir biçimde saptama imkanı sağlamaktadır. Sosyal bilimci ve organizasyon teorisyenleri için bu teorideki bazı veriler oldukça ilginç gelmektedir. Bir sistemin -örneğin bir kuruluşun - çok sayıda alt sistemden oluşabileceği; parçalarının,

kısımlarının toplamı olabileceği; ama bunun yanı sıra bu toplamdan da fazlası edeceği, bir bütün olduğu gerçeğidir (Avenarius, 1995: 60).

Sistem yaklaşımı bir organizasyonu farklı parçalar, amaçlar ve süreçlerden oluşan bir bütün şeklinde ele almaktadır. Dolayısıyla tüm bu parçalar bu organizasyonun amacını gerçekleştirmek için karar verme ve iletişim süreci ile birbirine bağlanmıştır. Bu durumdaki esas sistem ise organizasyondur. Bunun yanında bu sistem birbirine karşılıklı bağımlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu noktada muhasebe, personel, ar-ge, satış, pazarlama ve üretim gibi alt sistemler yönetimin alt sistemleri olarak ayrı ayrı ele alınabilmektedir. Yönetimi açısından önemli olan durum ise bu alt sistemlerin nasıl ve nerede bir ilişki içinde oldukları ve birbirlerine bağımlı olduklarıdır. Yönetimsel faaliyetlerin birbirleriyle etkileşimlerini ele alan yaklaşım ise yönetimde sistem yaklaşımı şeklinde ifade edilmektedir (Tecim, 2004: 78).

1.2. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler de yönetimsel faaliyetlerin birbiriyle ve iç ve dış hedef kitlelerle etkileşimini sağlayan bir alt sistem olarak çalışmaktadır. Bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler markaların, kurumların ve bireylerin aynası pozisyonundadır. Dolayısıyla halka ilişkiler bir markanın, kurumun ya da bireyin çevresini etkileyerek onun desteğini sağlamak amacıyla yaptığı planlanmış faaliyetlerdir.

Halkla ilişkiler kavramına yönelik tanımlamaların ortak noktasında halkla ilişkilerin bir davranışı benimsetmek amacıyla halkı inandırmak ve etkilemek, dış dünyanın iyi niyetini ve sempatisini kazanmak amacıyla yöneticilerin başvurdukları yöntemler ve yönetimlerin izlediği politikaların halka benimsetilmesi olduğu belirtilmektedir (Güllüoğlu, 2006: 148). Halkla ilişkiler bir örgütün yönetimi aracılığıyla izlediği politikaları ve etkinlikleri farklı kanallarla halka iletmesi ve bu mesajların halkta oluşturduğu etkinin değerlendirilerek eksikliklerin giderilmesi ve halka yeniden sunulması sonucunda halkın bakış açısında olumlu yönde izlenim yaratılması çabasıdır (Çakmak ve Kilci, 2011: 222).

Grunig ve Hunt'a göre halkla ilişkiler davranışlarının dört modeli bulunmaktadır. Grunig ve Hunt tarafından geliştirilen bu model organizasyon teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu model kendi içerisinde zanaatkar ve teknik halkla ilişkiler ile profesyonel halkla ilişkiler olarak ikili bir ayrılma tabii tutulmuştur. Bu ayrıma göre kamuoyu bilgilendirme modelleri ve basın ajansı modelleri halkla ilişkilerin teknik yönünün ağır bastığı bir anlayışı sergilemektedir. Bu modellerde basın faaliyetlerini gerçekleştirme faaliyetleri halkla ilişkiler olarak adlandırılmaktadır. İki yönlü simetrik ve iki yönlü asimetric modelde halkla ilişkiler anlayışı ise daha çok sayıda kitleye seslendiği için profesyonel halkla ilişkiler faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Okay ve Okay, 2011: 59). Bu modeller daha detaylı şekilde incelenecek olursa:

Basın Ajansı Modeli: Bu model 1830'lu yıllara rastlanmaktadır. Bu modelin en önemli temsilcilerinden biri Barnum'dur. Bu modelde halkla ilişkiler uygulayıcıları örgüt ya da onun

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

ürünleriyle ilgilenmektedir. Bu modeli uygulayanlar her tanıtımın iyi tanıtım olduğu mottosu ile hareket etmektedir. Bu modelde tek yönlü iletişim vardır. Propaganda ise bu iletişimdeki temel amaçtır.

Kamuoyu Bilgilendirme Modeli: Bir başka halkla ilişkiler modeli de kamuoyu bilgilendirme modelidir. Kamuoyu bilgilendirme modeli 1900'lü yıllardan 1920'li yıllara kadar yaygın olarak uygulanmış bir modeldir. Bu modeldeki temel amaç kamuoyunun bilgilendirilmesidir. Bu model genellikle hükümet birimleri ve bilimsel örgütler tarafından yaygın olarak kullanılan bir modeldir (Gruning, 2005: 325).

İki Yönlü Asimetrik Model: İletişim, göndericilerden alıcılara, alıcılardan göndericilere doğru gerçekleşen geri bildirimler ile çift yönlü bir eylemdir. Ancak iletişimin etkisi göndericilerin kabul etmeleri için alıcıları ikna etme amacına ve alıcıların gönderici organizasyonlarını desteklemesi ile ilişkilidir (Peltekoğlu, 2004: 205).

İki Yönlü Simetrik Model: Bu modelde uygulayıcılar örgüt ile hedef grup arasında müşterek bir zemin yakalamayı hedeflemektedir. Diyalog temeline dayanan bu model yönetimin aldığı geri bildirimlerden etkilenmektedir. Bunun yanında yönetim politikalarına bu geri bildirimlerle yön vermektedir (Peltekoğlu, 2004: 206).

Demir'in (2012: 120-157) bakış açısına göre; Organizasyonlar en yalın ifadeyle sosyal sistemin bir parçası şeklinde tanımlanmaktadır. Hakla ilişkilerin görevi de bu noktada başlamakta ve organizasyonların çevresi ile ilişki kurma ve sürdürme süreçlerini desteklemektedir. Bu sayede hakla ilişkilerin çalışma sürecinden beklenenler ise şunlardır:

- Yönetimin izlediği politikaların halka benimsetilmesi
- Organizasyon çalışmalarının sürekli ve tam olarak halka duyurulması
- Halkta yönetime karşı olumlu bir havanın yaratılması
- Halkın yönetim hakkındaki düşüncelerini ve yönetimden beklentilerinin bilinerek iş birliğinin sağlanması

Sistem teorisinin kurum içi iletişime önem vermesi göz önünde bulundurulduğunda bu iletişimin çift yönlü iletişim olarak organizasyon içerisinde sürdürülebilmesi de hakla ilişkilerden beklenenler kapsamındadır. Hakla ilişkilerden bu beklenenlerin uygulanabilmesi kurum içi halkla ilişkiler şeklinde adlandırılan ayrı bir uzmanlık alanının oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Çift yönlü iletişim kurum içerisinde çalışanlarla yürütülen önemli bir yönetim işlevi olarak hakla ilişkilerin çabasıyla gerçekleştirilmektedir. Kurum yönetimi çalışanlarının taleplerini ve ihtiyaçlarını bilerek bunları dikkate almak kadar çalışan aidiyeti ve motivasyon etkisini de yaratmak durumundadırlar. Bütün bunlar sonuçta kurumsal itibarı etkileyen unsurlardır.

Halkla ilişkiler yönetimdeki yerini açıklayabilmek amacıyla çoğu zaman sistem teorisinden faydalanmaktadır. Sistem teorisi, organizasyonları birbirleriyle doğrudan veya dolaylı şekilde etkileşimde bulunan ve bir araya gelerek çevreyle etkileşimde bulunan birimlerdir. Hakla ilişkilerin görevi de burada başlamakta ve organizasyonların çevresi ile ilişki kurma ve sürdürme süreçlerini desteklemektedir. Halkla ilişkiler profesyonelleri organizasyonların çevresi ile ilişkilerini geliştirmede farklı yöntem ve teknikler kullanmaktadır. Halkla ilişkiler profesyonellerinin organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşabilmede etkin şekilde kullandıkları yöntemlerden biri kurum içi iletişimidir. Kurum içi iletişim etkin bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi, birimler arasındaki koordinasyonun sağlanabilmesi, problemlerin çözülebilmesi, motivasyonun sağlanabilmesi ve yaşanan çatışmaların giderilebilmesi açısından örgütlerde önemli bir rol üstlenmektedir.

1.3. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim, mevcut örgüt yapısına ve kültürüne bağlı olarak örgüt içerisinde gerçekleşen sözel veya sözel olmayan mesajların iletilmesi ve alınması sürecidir. Kurum içi iletişim çalışanların davranışlarını belirlemekle birlikte onların neleri yapmaları gerektiği ve neleri yapmamaları gerektiğini gösterir (Gürdal, 1997: 69).

Kurumlar açısından önemli hedef kitlelerinden biri de çalışanlardır. Bu nedenle kurumların çalışanları ile güvene dayalı bir iletişim kurmaları gerekmektedir. Bunun yanında kurumsal kültürün devamlılığı ve kurumsal aidiyetin sağlanabilmesinde de kurum içi iletişim faaliyetleri son derece önemlidir (Er, 2013: 6). Bu noktadan hareketle kurum içi iletişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Akıncı, 2001: 111-113; Varol, 1993: 128-129);

- Kurum içi iletişim kurumsal hedeflerin, amaçları ve politikaları çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamayı amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim iş ve işlemlere yönelik bilgi vermek ve bu yolla çalışanların iş ve beceri eğitimlerini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim çalışanları kurumun çalışma sistemi, ödül ve ceza sistemi, ücret ve prim sistemi, sosyal haklar ve terfi imkanları gibi konularda bilgilendirerek çalışanların kurumu daha iyi anlamalarını sağlamayı amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim çalışanları kurumun sosyal ve ekonomik problemleri hakkında bilgilendirerek onların kurumun genel problemleri ile bağlantı kurmasını amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim çatışmalı ve duygusal problemler konusunda çalışanları aydınlatarak yanlış anlaşılmaları, endişeleri ve kıskançlıkları önlemeyi ve kurum çalışan iletişimini ayakta tutmayı amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim çalışanların doğum, ölüm, evlilik ve başarı haberleri gibi gelişmelerini kurum içerisinde yayarak kurumda bir aile ortamı oluşturmayı ve bu sayede kurumsal bütünlük ve aidiyet oluşturarak kurumda sevgi ve dostluk duygularını pekiştirmeyi amaçlamaktadır.

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

Kohtes ve Klewes (1999: 250), kurum içi iletişimin, bilgilendirmek, motive etmek ve yönetmek olmak üzere üç boyutu olduğunu savunmuşlardır. Buna göre kurum içi iletişim;

- **Bilgilendirmeli:** Kurum, hedef ve stratejileri, güncel çalışma sonuçları, ürünler vd. gelişmeler hakkında çalışanlarını bilgilendirmelidir. Hedef, çalışanın kendi iş çevresini tanıyarak, dışarıdan gelebilecek soruları yanıtlayabilmesi ve verimli olarak çalışabilmesi için gerekli bütün bilgilere sahip olmasıdır.
- **Motive etmeli:** Çalışanlara kurumun değer yargılarını ileterek, kurumun insancıl tarafı gösterilerek ve kurumla duygusal bağlantılar oluşturularak motive edilmelidir. Hedef, çalışanların kişisel aktivitesini, yaratıcılığını ve memnuniyetini geliştirmektir.
- **Yönetmeli:** Çalışanların kendilerine bir yön bulmalarını ve kurumla bütünleşmelerini sağlamalı, sadakat yaratmalıdır, iletişim inandırıcı ve kişisel olmalıdır.

Görüldüğü gibi literatürde iletişim, kurumlarda pek çok sorunu çözebilecek reaktif veya sorunlar çıkmadan düzgün bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi için proaktif bir kurumsal yapı taşı veya değiştirici bir katalizör olarak düşünülmüştür. Ancak burada göz önüne alınması gereken önemli bir gerçek vardır; o da iletişimin kurumlarda bütün sorunları çözemeyeceğidir. Bir kurumun teknik alt yapısı ve üretim kapasitesi yeterli değilse, işe uygun yetişmiş insan kaynağı eksikse, hukuksal ve finansal sorunları varsa, her şeyden önemlisi etik ve dürüst iş anlayışı yoksa, iç iletişim akışının iyi, sağlıklı ve düzenli işlemesi, olumlu kurum ikliminin yaratılması, kurum çalışanlarının motivasyonlarının, kuruma bağlılıklarının yüksek olması, kurumsal başarı için yeterli olamayacaktır. Etkin iletişim akışı, kurumsal yapıya her şeyden önce kolaylık ve süreklilik sağlar.

Bunlara ek olarak; kurum içi değişkenleri 7 madde altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Üst İletişim
- Yatay İletişim
- Üst Yönetimle İletişim
- Bölümler arası İletişim
- İletişim Araçları
- Kurumsal Bütünleşme
- İletişim İklimi

İşletmeler için ise halkla ilişkiler; önemli bir yönetim aracı olarak dikkat çekmektedir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için; iç ve dış hedef kamu kategorileriyle iyi bir iletişim içerisinde olmaları gerekmektedir. Halkla ilişkiler; ister kamu sektöründe ister özel sektörde faaliyet

göstersin herhangi bir örgütün, iç ve dış hedef kamu kategorilerine yönelik gerçekleştirdiği, sistemli ve planlı bir iletişim etkinliğidir. Bu nedenle örgütlerin, dış hedef kamu kategorilerine yönelik karşılıklı iyi niyete ve güvene dayalı, iki yönlü ve süreklilik isteyen ilişkiler geliştirmek zorunda olmalarının yanı sıra; iç kamu kategorilerine, özellikle her kademede görev alan çalışanlarına yönelik olarak geliştirdiği örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinde de başarılı olmaları gerekmektedir. Örgüt içi halkla ilişkiler; bir örgütün varlığının devamında, gelişebilmesinde, çevreyle iki yönlü ve etkin bir iletişim oluşturabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içi halkla ilişkilerle; işinden tatmin olmuş çalışanlardan oluşan, verimlilik ve kalitenin had safhada olduğu, etkin bir iç iletişim sisteminin bulunduğu, örgütsel bütünleşme ve benimsenmenin sağlandığı bir yapı oluşturulmak istenmektedir. Böyle bir örgütte, çalışanların gönüllü olarak çevreyle kuracağı ilişkiler; örgüt içindeki olumlu atmosferin dışarıya da yansımaları sağlamakta ve örgüt dışı halkla ilişkiler faaliyetlerinin de bir bütünlük içerisinde gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır (Arklan ve Taşdemir, 2010: 31 - 35)

Başka bir tanımda ise kurumsal iletişim kurum hedeflerine ulaşabilmek için gerekli üretim ve yönetim süreçleri içinde koordinasyonu, bilgi akışını, eğitimi, karar almayı, değerlendirmeyi ve denetimi sağlamak için belirli kurallar çerçevesinde yaşanan iletişim şeklidir (Akıncı, 2001: 110: 4).Hakla ilişkilerin organizasyonların çevresi ile ilişkilerini geliştirmede kullandığı yöntem ve tekniklerden biri de kurum içi iletişimidir. Kurumda iş akışlarının sağlıklı yürüyebilmesi yatay, dikey ve çapraz iletişim akışlarının sağlıklı yürütülmesine bağlıdır. İç iletişim sadece işlerin yönetiminde ve yürütülmesinde değil çalışanların motivasyonu (Jo ve Shim, 2005), çalışan memnuniyeti(Krishnan ve Arora, 2008), örgütsel bağlılığa katkı sağlamada(Çöllü ve Summak, 2010)çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmada (Chan ve Lai, 2017)etkili olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Organizasyonların etkili kurum içi iletişim çabaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak kurumsal verimliliği arttırmakta, müşterilerden zamanında geribildirim alınmasını sağlamakta, kurumsal yenilikçiliği arttırmakta ve uzun vadede kurumun gelişmesini sağlamaktadır.

1.4. Kurumsal Bağlılık

Entelektüel sermayenin gün geçtikçe daha önemli hale gelmesi ve rekabetin artması, çalışanların kurumlarda tutulmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Özellikle yoğun rekabet koşullarında önemli bir bilgi birikimini barındıran çalışanları kurumlarda tutabilmenin en önemli yolu yalnızca maddi koşullar değildir. Öyle ki bir çok nitelikli çalışanın daha düşük ücretlerle başka kurumlarda çalışmayı kabul ettikleri bilinmektedir. Bunun en temel nedenlerinden birisi ise yöneticilerin çalışanları kuruma bağlama başarısızlığıdır. Kurumsal bağlılık, çalışanların görev yaptıkları kuruma karşı hissettikleri bağın gücünü ifade eden bir kavramdır (Doğan ve Kılıç, 2009: 47-48).

Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumun amaç ve değerlerine etkili ve taraflı bir şekilde bağlılığını ifade etmektedir. Buna göre kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumun amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmakta ve kurumsal talimatlara gönülden riayet etmektedirler (Balay,

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

2000:3). Kurumsal bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri psikolojik bağlılıklarıdır. Çalışanların kurumlarına karşı duydukları bağlılık, işlerine duydukları ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere yönelik güçlü inançlarından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioglu, 2006:155). Allen ve Meyer (1990) ise kurumsal bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere üç kategoride ele almaktadırlar.

Duygusal Bağlılık: Tutum bağlılığı olarak da ifade edilen duygusal bağlılık, çalışanların iş çevrelerini yönelik duygusal tepkileri ile yakından ilgilidir. Genellikle çalışanların işlerine sarılmaları ve birlikte çalıştıkları arkadaşları ve mesleklerine yönelik sağladıkları doyumla ilişkili bir bağlılıktır (Balay, 2000:73).

Normatif Bağlılık: Çalışanların kurumda kalmayı devam ettirme ile ilgili duygularını yansıtan bağlılıktır. Çalışanlar yüksek düzeyde normatif bağlılık hissetmeleri durumunda kurumda kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:67). Örgütte uzun süredir çalışan bireylerin örgütsel sadakati bir değer olarak vurgulamaları durumunda diğer çalışanlar da bu durumdan etkilenecektir. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır

Devam Bağlılığı: Çalışanların kurumdan ayrılma maliyetlerini göz önüne almaları ile ilgilidir. Çalışanların kuruma bağlılık duymalarının ve kurumda kalmak istemelerinin temel amacı kuruma ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991:67). Dolayısıyla devam bağlılığı, çalışanların kurumda çalıştıkları süre içerisinde harcamış oldukları emek, çaba ve zaman ile elde ettikleri para ve statü gibi kazanımları örgütten ayrılmaları sonucunda kaybedecekleri düşüncesi ile ortaya çıkan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005:398).

2. METODOLOJİ

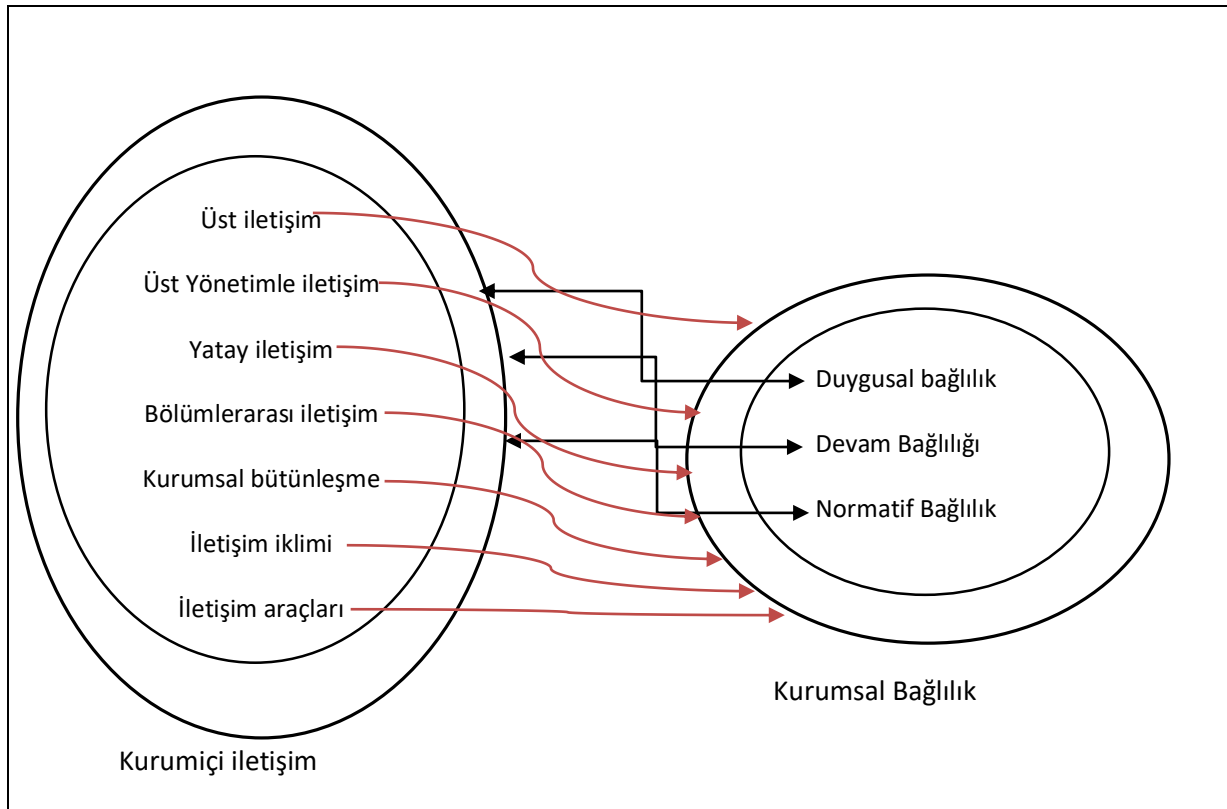
Bu çalışma, ulaşım sektöründe çalışanların kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi seçilmiş ve nicel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma 1 Ekim – 29 Kasım 2019 tarihleri arasında yürütülmüştür. Çalışma kurum ve çalışan arasındaki iletişim ve çalışanların kuruma bağlılığı konuları ile sınırlı tutulmuştur. Bu çalışma havayolları şirketleri arasında sadece Sabiha Gökçen Havalimanı ve orada faaliyet gösteren THY ve Pegasus Havayolları ile sınırlı tutulmuştur. Bu araştırma ile sistem teorisinin bir alt bileşeni olarak halkla ilişkiler kurum çalışanları ile kurumsal bağ sürecini nasıl oluşturmaktadır? Halkla ilişkilerin fonksiyonlarından biri olan kurum içi iletişimin kurumsal bağ oluşturmadaki rolü nedir? sorularına yanıt aranmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli ve Veri toplama Aracı

Araştırmanın modeli iki ana (kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık) değişkenden oluşmaktadır (Şekil 1). Kurum içi iletişim değişkeni 7 alt değişken içerirken, kurumsal bağlılık değişkeni 3 alt

değişken içermektedir. Kurum içi iletişim 36 soru, kurumsal bağlılık 24 soru ile değerlendirilmiştir. Üç bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde demografik sorular bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde kurumsal bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Saynur Özkan (2010) tarafından Türkçeye çevrilen ve literatürde sıklıkla başvurulan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise kurum içi iletişimin ölçülmesinde Aysun Danayiyen'in (2015) araştırmasında kullandığı Kurum İçi İletişim Doyumu Ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışmada bu iki ölçeğin tercih edilmesinin nedeni, gerek dünyada gerekse Türkiye'de literatürde sıklıkla kullanılmaları, geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmiş olmasıdır. Her iki ankette de 5'li Likert ölçeği tercih edilmiştir. Ölçekteki değerlendirme biçimi: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Araştırmada kullanılan anket formları, örneklem seçilen gruba elden ulaştırılmıştır. Ankette verilecek cevapların yalnızca bu çalışmada kullanılacağı, üçüncü kişi ve kurumlarla kesinlikle paylaşılmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Bundan dolayı katılımcıların anket sorularını doğru algılayıp kendi gerçek görüşlerini işaretledikleri varsayılmaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini ulaşım sektöründeki hava yolu firmalarının tamamı oluşturmaktadır. Bu tez kapsamında ise yönetimlerinden ve idare amirlerinden izin alınan, İstanbul'da ulaşım sektöründe faaliyet gösteren Sabiha Gökçen Havalimanı içerisinde yer alan THY ve Pegasus'ta 18 yaş üzeri kadın ve erkek tüm çalışanlarla iletişime geçilmiş, eğitim durumu çerçevesinde herhangi bir ayırım söz konusu

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

olmamıştır. Bu şekilde kolayda örnekleme yöntemi yapılmıştır. İki kurumda çalışan toplam 3090 kişi vardır. 7/24 saat içerisinde farklı saat dilimlerinde çalıştıkları için bu kişilerden sadece 550 kişiye elden anket ulaştırılabilmiş ve gönderilen anketlerin 450'sine geri dönüş yapılmış ve bu anketlerin 310'u değerlendirmeye alınmıştır.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada temel amaç, uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerindeki rolünü belirlemektir. Bu doğrultuda araştırmada araştırma modeli doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: THY'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif bir rol vardır.

H2: THY'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir rol vardır.

H3: THY'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde pozitif bir rol vardır.

H4: Pegasus'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif bir rol vardır.

H5: Pegasus'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir rol vardır.

H6: Pegasus'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde pozitif bir rol vardır.

H7: THY'de yaş faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H8: THY'de cinsiyet faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H9: THY'de eğitim faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H10: THY'de pozisyon faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H11: THY'de çalışma yılı faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H12: Pegasus’da yaş faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H13: Pegasus’da cinsiyet faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H14: Pegasus’da eğitim faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H15: Pegasus’da pozisyon faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

H16: Pegasus’da çalışma yılı faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.

BULGULAR

Çalışmanın analizi 1 Ekim – 29 Kasım 2019 tarihlerinde toplam 310 katılımcıdan elde edilen veri sonuçlarına göre gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerinin Dağılımlarının İncelenmesi

		n	%
Cinsiyet	Kadın	151	48,7
	Erkek	159	51,3
Medeni Durum	Evli	107	34,5
	Bekar	203	65,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	5	1,6
	Ortaokul	6	1,9
	Lise	43	13,9
	Ön lisans	106	34,2
	Lisans	128	41,3
	Yüksek Lisans	19	6,1
	Doktora	3	1,0
İş Yerindeki Görev	İş gören/çalışan	244	78,7
	Alt Düzey yönetici	37	11,9
	Orta Düzey yönetici	24	7,7
	Üst Düzey yönetici	5	1,6
Kurumdaki Çalışma Süresi	1 yıldan az	28	9,0
	1-3 yıl arası	97	31,3
	5-7 yıl arası	106	34,2
	7-9 yıl arası	57	18,4
	10 yıl ve üzeri	22	7,1
Yaş	18-20 arası	4	1,3
	21-25 arası	85	27,4

**Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü:
Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz**

	26-30 arası	91	29,4
	31-35 arası	77	24,8
	36-40 arası	40	12,9
	41-45 arası	8	2,6
	46-50 arası	3	1,0
	51-55 arası	1	,3
	56-60 arası	1	,3

Tablo 1’de katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin dağılımları verilmiştir. Çalışmaya katılanların 151’i (%48,7) kadın ve 159’u (%51,3) erkektir. Katılımcıların yaşları 4’ünün (%1,3) 18-20 yaş arasında, 85’inin (%27,4) 21-25 yaş arasında, 91’inin (%29,4) 26-30 yaş arasında, 77’sinin (%24,8) 31-35 yaş arasında, 40’ının (%12,9) 36-40 yaş arasında, 8’inin (%2,6) 41-45 yaş arasında, 3’ünün (%1,0) 46-50 yaş arasında, 1’inin (%0,3) 51-55 yaş arasında ve 1’inin (%0,3) 56-60 yaş arasındadır. Medeni durumları 107’sinin (%34,5) evli ve 203’ü (%65,5) bekaardır. Eğitim düzeyleri 5’inin (%1,6) ilköğretim, 6’sının (%1,9) ortaokul, 43’ünün (%13,9) lise, 106’sının (%34,2) ön lisans, 128’inin (%41,3) lisans, 19’unun (%6,1) yüksek lisans ve 3’ünün (%1,0) doktora’dır. Katılımcıların 244’ünün (%78,7) iş yerindeki görevi iş gören/ çalışan, 37’sinin (%11,9) alt düzey yönetici, 24’ünün (%7,7) orta düzey yönetici, 5’inin (%1,6) üst düzey yöneticidir. Çalışma süreleri 28’inin (%9,0) 1 yıldan az, 97’sinin (%31,3) 1-3 yıl arasında, 106’sının (%34,2) 5-7 yıl arasında, 57’sinin (%18,4) 7-9 yıl arasında ve 22’sinin (%7,1) 10 yıl ve üzerindedir.

Tablo 2. Türk Hava Yolları Firmasında Çalışanların Kurum İçi İletişim Düzeyleri İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurum İçi İletişim	
		r	P
Türk Hava Yolları	Duygusal Bağlılık	,603	,000**
	Devam Bağlılığı	,002	,982
	Normatif Bağlılık	,487	,000**

** $p < ,01$

H₁: THY’da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *normatif bağlılıkları* üzerinde *pozitif ilişki vardır.*

H₂: THY’da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *duygusal bağlılıkları* üzerinde *pozitif ilişki vardır.*

H₃: THY’da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *devam bağlılıkları* üzerinde *pozitif ilişki vardır.*

Tablo 2’de Türk Hava Yolları firmasında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin

Pearson Correlation Testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Türk Hava Yollarında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır ($r: ,603$; $p<,01$). Yani duygusal bağlılık artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H_1 hipotezi kabul). Türk Hava Yollarında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>,05$). (H_2 hipotezi red). Türk Hava Yollarında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır ($r: ,487$; $p<,01$). Yani normatif bağlılık artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H_3 hipotezi kabul).

Tablo 3. Pegasus Firmasında Çalışanların Kurum İçi İletişim Düzeyleri İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurum İçi İletişim	
		r	P
Pegasus	Duygusal Bağlılık	,638	,000**
	Devam Bağlılığı	,469	,000**
	Normatif Bağlılık	,677	,000**

** $p<,01$

H_4 : Pegasus'da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *normatif bağlılıkları üzerinde pozitif ilişki vardır.*

H_5 : Pegasus'da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ilişki vardır.*

H_6 : Pegasus'da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *devam bağlılıkları üzerinde pozitif ilişki vardır.*

Tablo 3'te Pegasus firmasında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin Pearson Correlation Testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Pegasus çalışanlarının kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır ($r: ,638$; $p<,01$). Bu durumda duygusal bağlılık artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H_4 hipotezi kabul). Pegasus çalışanlarının kurum içi iletişim düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır ($r: ,469$; $p<,01$). Devam bağlılığı artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H_5 hipotezi kabul). Pegasus çalışanlarının kurum içi iletişim düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır ($r: ,677$; $p<,01$). Normatif bağlılık artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H_6 hipotezi kabul).

**Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü:
Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz**

Tablo 4. Türk Hava Yollarında Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Türk Hava Yolları	21-25 yaş arası	71,1±8,8	109,82±21,2
	26-30 yaş arası	72,4±15,95	105,35±27,05
	31-35 yaş arası	69,08±10,9	100,89±23,07
	36-40 yaş arası	74,68±16,67	113,42±27,46
	41-45 yaş arası	74,38±14,03	98,89±31,31
P		,561	,274

H₇: THY’de *yaş faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 4’te Türk Hava Yollarında çalışanların yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Türk Hava Yollarında çalışanların yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₇ hipotezi red).

Tablo 5. Pegasus Firmasında Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Pegasus	21-25 yaş arası	71,37±18,86	110,38±28,52
	26-30 yaş arası	68,87±16,36	110,49±25,46
	31-35 yaş arası	73,35±13,87	109,46±21,46
	36-40 yaş arası	78,91±11,95	119,86±19
	41-45 yaş arası	76,67±14,57	117,75±12,82
P		,415	,691

H₈: Pegasus’da *yaş faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 5’te Pegasus’da çalışanların yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki bulgulara dayalı, One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Pegasus’da çalışanların yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₈ hipotezi red).

Tablo 6. Türk Hava Yollarında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kadın	Erkek	p
		Ort±SS	Ort±SS	
Türk Hava Yolları	Kurumsal Bağlılık	69,92±11,73	73,41±14,87	,125
	Kurum İçi İletişim	106,21±23,96	106,3±26,71	,983

H₉: THY’de *cinsiyet faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 6’da Türk Hava Yollarında çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Türk Hava Yollarında çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₉ hipotezi red).

Tablo 7. Pegasus Firmasında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kadın	Erkek	p
		Ort±SS	Ort±SS	
Pegasus	Kurumsal Bağlılık	72,07±16,27	71,79±16,61	,919
	Kurum İçi İletişim	109,68±25,8	112,79±23,88	,433

H₁₀: Pegasus’da *cinsiyet faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 7’de Pegasus’da çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Pegasus’da çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₁₀ hipotezi red).

Tablo 8. Türk Hava Yollarında Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Türk Hava Yolları	İlköğretim	69,75±20,76	102,5±45,79
	Ortaokul	70,2±4,44	106,6±17,62
	Lise	77,9±15,9	112,88±31,29
	Ön Lisans	71,52±11,62	108,31±22,28

**Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü:
Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz**

	Lisans	70,94±13,77	102,24±25,57
	Yüksek Lisans	66,9±16,22	102,8±19,47
	Doktora	-	-
P		,316	,609

H₁₁: THY’de *eğitim faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 8’de Türk Hava Yollarında çalışanların eğitim düzeylerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Türk Hava Yollarında çalışanların eğitim düzeylerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₁₁ hipotezi red).

Tablo 9. Pegasus Firmasında Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Pegasus	İlköğretim	-	-
	Ortaokul	-	-
	Lise	76,22±15,61	118,05±22,28
	Ön Lisans	71,67±19,12	110,48±28,41
	Lisans	72,2±12,57	110,34±20,75
	Yüksek Lisans	72,29±16,38	119,78±23,68
	Doktora	50,67±36,67	83,0±57,19
P		,157	,251

H₁₂: Pegasus’da *eğitim faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 9’da Pegasus’da çalışanların eğitim düzeylerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Pegasus’da çalışanların eğitim düzeylerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₁₂ hipotezi red).

Tablo 10. Türk Hava Yollarında Çalışanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Türk Hava Yolları	İş Gören/ Çalışan	71,22±13,72	105,88±26,06
	Alt Düzey Yönetici	74,05±12,96	101,75±20,49
	Orta Düzey Yönetici	72,33±13,94	114,67±24,83
	Üst Düzey Yönetici	-	-
P		,539	,281

H₁₃:THY’de *pozisyon faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 10’da Türk Hava Yollarında çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Türk Hava Yollarında çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₁₃ hipotezi red).

Tablo 51. Pegasus Firmasında Çalışanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Pegasus	İş Gören/ Çalışan	71,53±16	110,34±24,74
	Alt Düzey Yönetici	76,38±14,07	117,65±22,46
	Orta Düzey Yönetici	78,2±9,68	117,92±12,91
	Üst Düzey Yönetici	50,0±31,53	90,5±52,08
P		,018*	,176

* $p<,05$

H₁₄: Pegasus’da *pozisyon faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H₁₅: Pegasus’da *pozisyon faktörü* boyutundan kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 11’de Pegasus’da çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre Pegasus’da çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,05$). (H₁₄ hipotezi red). Pegasus’da

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurumsal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < ,05$). (H_{15} hipotezi kabul). Farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan Post-Hoc Testi sonucunda üst düzey yöneticinin kurumsal bağlılık düzeyi, iş gören / çalışan ($p: ,009$), alt düzey yönetici ($p: ,004$) ve orta düzey yöneticilerin ($p: ,003$) kurumsal bağlılık düzeyleri açısından düşük olduğu görülmüştür ($p < ,01$).

Tablo 62. Türk Hava Yollarında Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Türk Hava Yolları	1 yıldan az	72,08±13,81	115,13±24,86
	1-3 yıl arası	71,54±14,1	114,43±23,02
	5-7 yıl arası	74,53±13,22	104,1±26,86
	7-9 yıl arası	73,58±6,47	89,67±13,26
	10 yıl ve üzeri	61,13±13,39	95,35±23,99
p		,013*	,003**

H_{16} : THY’de *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H_{17} : THY’de *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 12’de Türk Hava Yollarında çalışanların çalışma yıllarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Türk Hava Yollarında çalışanların çalışma yıllarına göre kurumsal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < ,05$). (H_{16} hipotezi kabul). Farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan Post-Hoc Testi sonucunda 10 yıl ve üzeri çalışanların kurumsal bağlılık düzeyleri, 1 yıldan az ($p: ,031$), 1-3 yıl arası ($p: ,007$), 5-7 yıl arasında ($p: ,000$) ve 7-9 yıl arasında çalışanların ($p: ,015$) kurumsal bağlılık düzeylerinden anlamlı düzeyde düşüktür ($p < ,05$, $p < ,01$). Türk Hava Yollarında çalışanların çalışma yıllarına göre kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < ,01$). (H_{17} hipotezi kabul). Farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan Post-Hoc Testi sonucunda 1 yıldan az çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri, 7-9 yıl arasında çalışanların ($p: ,008$) ve 10 yıl ve üzeri çalışanların ($p: ,024$) kurum içi iletişim düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksektir ($p < ,01$, $p < ,05$). 1-3 yıl arası çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri, 5-7 yıl arasında çalışanların ($p: ,031$), 7-9 yıl arasında çalışanların ($p: ,002$) ve 10 yıl ve üzeri çalışanların ($p: ,006$) kurum içi iletişim düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksektir ($p < ,05$, $p < ,01$).

Tablo 73. Pegasus Firmasında Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurumsal Bağlılık	Kurum İçi İletişim
		Ort±SS	Ort±SS
Pegasus	1 yıldan az	76,91±13,82	115,77±22,37
	1-3 yıl arası	71,2±16,97	106,98±26,36
	5-7 yıl arası	66,24±18,52	105,47±29,18
	7-9 yıl arası	75,91±13,25	119,11±17,4
	10 yıl ve üzeri	82±1,15	121,8±5,54
p		,037*	,043*

H₁₈: Pegasus'da *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurumsal bağlılık arasında farklılıklar bulunmaktadır.

H₁₉: Pegasus'da *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 14'te Pegasus'da çalışanların çalışma yıllarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Pegasus'da çalışanların çalışma yıllarına göre kurumsal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<,05$). (H₁₈ hipotezi kabul). Farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan Post-Hoc Testi sonucunda 5-7 yıl arasında çalışanların kurumsal bağlılık düzeyleri, 7-9 yıl arasında çalışanların ($p:,006$) kurumsal bağlılık düzeylerinden anlamlı düzeyde düşüktür ($p<,01$). Pegasus'da çalışanların çalışma yıllarına göre kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<,05$). (H₁₉ hipotezi kabul). Farklılığın nereden kaynaklandığını anlamak için yapılan Post-Hoc Testi sonucunda 7 ile 9 yıl ($p:,006$) arasında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri, 1 ile 3 yıl arasında çalışanların ($p:,017$), 5 ile 7 yıl arasında çalışanların ($p:,009$) ve kurum içi iletişim düzeylerinin, 7 ile 9 yıl arasındaki çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ($p<,05$, $p<,01$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Halkla ilişkiler hem organizasyon içerisinde hem de çevresi ile en çok etkileşime ve iletişime geçen sistemdir. Bu nedenle halkla ilişkilerin yönetimdeki yerini açıklayabilmek için çoğu zaman sistem teorisinden faydalanılmaktadır. Sistem teorisinde organizasyonlar, birbirleriyle doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim kuran birimler olarak tanımlanmaktadır. Buradaki anahtar sözcük etkileşimdir. Etkileşimden kastedilen ise organizasyonların hem çevreleriyle hem de kendi içerisinde gerçekleştirdikleri iletişimdir. Buna göre organizasyonlar hem çevreleriyle hem de diğer organizasyonlardan gelen baskılardan dolayı bazı

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

tepkiler geliştirmekte ve bu tepkileri organizasyonun temel hedeflerine ulaşabilme konusunda çabaya dönüştürmektedirler. Organizasyonların bu noktada başarılı olabilmesi ise hem kendi içinde hem de çevresi ile kurduğu ilişkileri yönetme konusundaki başarısına bağlıdır. Hakla ilişkilerin görevi de bu noktada başlamakta ve organizasyonların çevresi ile ilişki ve iletişim kurma ve sürdürme süreçlerini desteklemektedir.

Hakla ilişkilerin organizasyonların çevresi ile ilişkilerini geliştirmede kullandığı yöntem ve tekniklerden biri de kurum içi iletişimdir. Organizasyonların etkili kurum içi iletişim çabaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak kurumsal verimliliği arttırmakta, müşterilerden zamanında geribildirim alınmasını sağlamakta, kurumsal yenilikçiliği arttırmakta ve uzun vadede kurumun gelişmesini sağlamaktadır. Nitekim bu bulgular literatürdeki sonuçlar ile desteklenmektedir. Lam ve Zhang (2003) iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmalarında örgütsel iletişim ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın birbiriyle ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Bu sonuçlarla örtüşen başka bir araştırmada da Kıraç (2012) örgütsel iletişimin olumlu işleyişinin örgütsel bağlılık algılamasını etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kurum içi iletişim kurumsal yapının temelini oluşturan önemli bir sistemdir. Kurum içi iletişim, iş görenler ile kurum arasında karşılıklı iyi niyete ve güvene dayalı ilişkiler geliştirerek çalışanların kurumsal bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır.

Diğer taraftan halkla ilişkilerin bu süreçleri özellikle organizasyon içinde başarılı bir şekilde yürütebilmesi ve kendisinden beklenenleri uygulayabilmesi kurum içi halkla ilişkiler şeklinde adlandırılan ayrı bir uzmanlık alanının oluşturulmasına bağlıdır. Kurum içi iletişim sayesinde kurulacak çift yönlü iletişim kurum içerisinde çalışanlarla yürütülen önemli bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkilerin çabasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma da halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki rolü Türk Hava Yolları ve Pegasus çalışanları örneğinde incelenmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak; THY’de çalışan kişilerin kurum içi iletişim düzeylerinin daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Yanı sıra THY’de çalışanların duygusal bağlılıkları ve kurum içi iletişim düzeyleriyle tutarlı doğrultuda bir ilişki olduğu da saptanılmıştır. Bu bağlamda THY çalışanlarının kurum içi iletişim faaliyetleriyle normatif bağlılık düzeyleri arasında da olumlu yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda THY çalışanlarının normatif bağlılıklarında artış görülürken kurum içi iletişiminde de doğru orantıda artış görüldüğünü söylemek mümkün olacaktır.

Analiz sonuçları kapsamında Pegasus firması ise; çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığının artışıyla beraber kurum içi iletişiminin de arttığını söyleyebiliriz.

Tüm bunlara ek olarak; THY’de kısa süreli çalışanların, daha uzun süreli çalışanlara göre kurumsal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Pegasus firmasında ise; uzun süreli çalışanların kısa süreli çalışanlara göre kurumsal bağlılık düzeylerinin daha yüksek bir oranla sonuçlandığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bu bulgular literatürdeki sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Meyer ve Allen’e (1991) göre çalışanların örgütte kalma süreleri arttıkça örgüt içerisinde daha üst pozisyonlara yükselme olasılıkları da artmaktadır. Bu durum çalışanların bilişsel anlamda kendilerini örgütte daha uzun süre kaldıkları konusunda ikna olmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar kendilerini bilişsel anlamda ikna ettikçe örgütün cazibesi artmakta ve bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. De Clercq ve Rius (2007) de çalışanların çalışma sürelerinin artmasının örgütlerine daha fazla bağlılık duymalarına neden oluşturduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde Brimeyer ve arkadaşları (2010) da çalışanların görev süreleri ile bağlılıkları arasında anlamlı ve tutarlı ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Netice olarak örgütler ortak hedeflere ulaşmak için oluşturulan iş birliği sistemleridir. Örgütlerin kurulma amaçları, işbirliğine dayanan bir yapıyı ortaya çıkararak bireylerin yalnız başlarına başaramayacakları işlerin birlikte işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu yönüyle örgütler birer sistemdir ve bu sistemin en önemli unsurlarının başında ise insan unsuru gelmektedir. İnsanları yönetmenin ve yönlendirmenin yegane yolu ise iletişimdir. İletişim sayesinde çalışanlar ortak amaç ve hedefler etrafında bir araya gelmektedirler. Bu sebeple çalışanlar açısından bilgi edinme ve öğrenmeyi bir hak; yönetim için ise bilgi vermeyi ve haber vermeyi bir görev olarak addetmek gerekmektedir. Bu ise kurum içi iletişim kanallarının açık ve etkin şekilde kullanılması ile mümkün olmaktadır. Kurum içi iletişim kanallarının etkin kullanımı ise çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak kurumsal verimliliği arttırmakta ve uzun vadede kurumun gelişmesini sağlamaktadır.

Araştırma bulgularından hareketle hem uygulayıcılara hem de sonraki araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Kurumların etkili kurum içi iletişim stratejileri ile kurumu ilgilendiren konularda çalışanların görüş ve fikirlerini alması önem kazanmaktadır. Bu durumun çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerini artıracığı düşünülmektedir.
- Kurumların, kurumsal bağlılık ve iletişim doyumunu gibi kavramları iletişim politikalarına dahil etmeleri faydalı bir yaklaşım olacaktır.
- Farklı pozisyonlarda çalışanların kendi aralarında iletişime geçebilmelerini sağlayacak ortak yaşam alanlarının oluşturulması, çalışanlara yönelik sosyal etkinliklerin, kişisel gelişim ve destek programlarının düzenlenmesi önerilebilir.
- Çalışanların kurum içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunları tespit etmeye dönük derinlemesine mülakat yönteminin kullanıldığı araştırmaların yapılması önemli bir gelişme

Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz

olabilir. Böylece aksaklıkların tespit edilerek ortadan kaldırılacağı ve çalışanların kurumsal bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir.

- İleriye dönük akademik çalışmalar kapsamında benzer nitelikte fakat farklı evrenlerde araştırma yapılması yeni sonuçlar yaratacaktır. Bu sayede elde edilen sonuçların karşılaştırılarak daha doğru genellemelerin yapılması mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı Vural, Z.B. (2010). *Kurum Kültürü* (Genişletilmiş Basım). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı, Z.B. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım) İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No. 13.
- Akkuş, B., ve İzci, N. A. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 223-237.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Austin, Erica Weintraub, Bruce E. Pinkleton, Strategic Public Relations Management, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2000, s.267
- Avenarius, Horst, Public Relations Die Grundform der Gesellschaftlichen Kommunikation, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1995, s.60
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara
- Başığit, A. (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi: Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
- Çakmak, A. F., ve Kilci, S. (2011). Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri Ve Önemi, *Kamu-iş*, 11(4), 219-270.
- Çalık, Deniz, (2013). Yeni İletişim Teknolojilerinin Örgüt İçi İletişimde Kullanımı: Türkiye'deki Büyük Ölçekli Firmalar Üzerine Bir Araştırma, Syf 5.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 153-168.

- Chan, S., & Lai, H. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal Of Business Research*, 70, s. 214–223. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.017
- Çöllü, F., & Summak, E. (2010). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya’da Bulunan Mali Müşavir Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(2), s. 273-288.
- Danayiyen, A. (2015). *Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojileri Kullanımının Kurum İçi İletişim Doyumuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of small business management*, 45(4), 467-490.
- Demir, F., Ağlargöz, O., İspir, N., Süher, İ. ve Özkoçak, L., Editör Tokgöz, N., (2012) *Halkla İlişkiler Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 47-80.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güllüoğlu, Ö. (2006). Halkla İlişkiler Mesleğinde Etik Anlayışı. II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu,
- Gürdal, S. (1997). *Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Jo, S., & Shim, S. (2005). Paradigm shift of employee communication:the effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31(2), s. 277–280.
- Karadeniz, M. (2009). Pazarlama Yönetiminde Halkla İlişkilerde Kullanılan Kavram Ve Tanımlamalar. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 5(1), 1-16.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Krishnan, V., & Arora , P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4(1), s. 34-43.
- Lam, T., ve Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

**Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü:
Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz**

- Okay, A. ve Okay, A. (2007). Halkla İlişkiler; Kavram, Strateji Ve Uygulamaları. Der Yayınevi. 4. Basım.
- Örücü, E., ve Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özkan, S. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı Ve İş Değerleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2)..
- Topsakaloğlu, S. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, N. (2009). Halkla İlişkiler (8. bs.). Ankara, Yargı.
- Tunçel, Hakan (2007). Halkla İlişkiler Alanı Olarak Kurum İçi İletişim: Türkiye Ve İngiltere Halkla İlişkiler Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma; Syf: 15-16
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2012). *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, 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), 117-130.