

Halkla İlişkilerde Paydaş Teorisi Perspektifinden Kurum İçi İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılıklarına Etkisi

ÖZET

- Gonca Yıldırım**
Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul
Aydın Üniversitesi
goncayildirim@aydin.edu.tr
ORCID ID: 000-0002-7433-0841

Bir kurumun yönetsel, kurumsal ve stratejik kararlarını etkileyen ve bunlardan etkilenen sosyal paydaş gruplarından olan çalışanlar yani insan sermayesi, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayan ana kaynaklardan biridir. Bu değerli sermayenin kurumdaki verimliliğinin, motivasyonunun, devamlılığının, bağlılığının sağlanması ve artırılmasında halkla ilişkiler ve kurum içi iletişim önemli bir unsurdur. Çok boyutlu iletişimin belli bir kurumsal kültür çerçevesinde kurgulanıp tüm çalışanlara benimsetilmesi ve yönetilmesi sonucunda çalışanların iş memnuniyeti ve işe bağlılıklarının artması ise genelde beklenen bir durumdur.

Bütün bu değişkenlerden yola çıkılarak yapılan bu çalışmada da sosyal paydaş grubunun önemli bir ayağını oluşturan çalışanlar, kurum içi iletişimin hangi boyutları ile karşılaşmaktadır ve bunların akışı ne ölçüde sağlanmaktadır sorularının cevapları aranmaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında, kurum içi iletişim faaliyetleri ile çalışanların kurumsal bağlılığı arasında nasıl bir ilişki vardır sorusuna incelenmektedir. Literatürde kurumsal bağlılıkla birlikte motivasyon, iş tatmini, verimlilik, işten ayrılma isteği gibi konular sıklıkla insan kaynakları açısından ele alınırken; halkla ilişkiler ve iletişim disiplinleri çerçevesinde çok az işlenmesi bu çalışmayı farklı ve önemli kılmaktadır. Çalışmada anket yöntemi ile iki kamu kurumu ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki özel kurumda çalışanların kurumsal bağlılıkları, kurum içi iletişim perspektifinden incelenmiştir. Verilerin analizi için SPSS 25 Programı kullanılmış ve kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Halkla ilişkiler, paydaş teorisi, kurum içi iletişim, kurumsal (örgütsel) bağlılık.

Geliş Tarihi 01.03.2020

Kabul Tarihi 19.06.2020

Yayın Tarihi 01.07.2020

The Effect Of Internal Communication On Employees' Corporate Commitments From Perspective In Stakeholder Theory In Public Relations

- **Gonca Yıldırım**
Asst. Prof., Istanbul Aydın
University
goncayildirim@aydin.edu.tr
ORCID ID: 000-0002-7433-
0841

ABSTRACT

Employees, in other words human capital, who are a part of the social stakeholder groups, and who affect administrative, corporate and strategic decisions of an institution and get affected from these are one of the main sources enabling institutions to continue operating. Public relations and internal communication have a significant effect on maintaining and increasing the corporate efficiency, motivation, progression and commitment of this valuable capital. Increase in job satisfaction and commitment due to the internal communication which has been formed within the framework of a certain corporate culture, and adopted and managed by all employees is generally expected.

This study was conducted based on these variables and sought the answers for the questions of which internal communication dimensions do employees, who form an important part of the social stakeholder group, encounter with, and to what extent the progress of these is enabled? This study also examined the research question of what kind of a relationship exists between internal communication and corporate commitment of employees. While corporate commitment has generally been evaluated along with job motivation, job satisfaction, efficacy, recruit intention in terms of human resources, there are very few studies examining them in terms of public relations and communication disciplines; thus, making this study different and significant. This study examined the corporate commitment levels of the employees of two public institutions and two private institutions operating in the service industry from the perspective of internal communication. The study data were analyzed using SPSS 25 program, and a significant and positive correlation was found between internal communication and corporate commitment.

Keywords: Public relations, stakeholder theory, internal communication, corporate (organizational) commitment.

GİRİŞ

Paydaş teorisi, kurumların neredeyse her yaptıkları faaliyet ve aldığı kararlarda doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içinde olduğu tüm hedef gruplarını dikkate alması gerektiğini savunur. Özellikle etkileşimli iletişimin, bireylerin düşünce ve kararlarının önem kazandığı günümüz iş, siyaset ve ekonomi dünyası kurumları, yönetim stratejilerini her geçen gün paydaşlarının perspektifinden çizmeye mecbur kılmaktadır. Aynı zamanda birer çıkar grubu olan paydaşlar için önemli olan anlık kararlar değil, uzun vadede onlar için artı değer üretecek proje ve süreçlerin varlığıdır.

Rekabetin, ilişki boyutlarının yoğunlaştığı günümüz sosyal ve ekonomi dünyasında çok yönlü düşünce ve hareket alanına sahip olmak bir mecburiyet olurken, sosyal paydaşların çerçevesi de bu oranda genişlemektedir. Çalışanlar, hissedarlar, ortaklar, yatırımcılar, tedarikçiler, kamu kurumları, sivil toplum örgütleri, müşteriler, medya organlarından oluşan sosyal paydaşlar adeta çok köşegenli bir yapı oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler yapısı ve fonksiyonları gereği bu sosyal paydaşların kurum ile bağlarını kurmak ve güçlendirmekle sorumludur. Tüm bu paydaşların çalıştıkları kurum ve kurumlara olan bağlılıkları da işlerin devamlılığı noktasında önem arz etmektedir. Bu çok köşegenli yapının yönetilmesi de kurum içindeki halkla ilişkilerin, doğru ve etkili iletişim sistemlerini kullanması ve uygulaması ile doğru orantılıdır. Sağlıklı bir kurumsal iklim ve mutlu hedef kitleye giden yolun, mutlu iç paydaşlardan yani çalışanlardan geçtiği birçok çalışmanın sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu sebeptendir ki bu çalışmada, iç paydaş olarak nitelendirilen çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarında etkin unsurlardan biri olan kurum içi iletişim faaliyetlerinin etkisi ele alınmaktadır. Kurumsal bağlılık, kurumların önem verdiği bir değerdir. Çünkü kuruma bağlı çalışanların performanslarının, motivasyonlarının yüksek, devamsızlıklarının, işe geç kalmalarının, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Kurumsal bağlılığı etkileyen, duygusal, maddi, normatif çeşitli faktörlerin yanı sıra işlerin akışını, işlerin koordinasyonunu, ast-üst ilişkisini, bilginin örüntüsünü sağlayan kurum içi iletişim de önemli bir yere sahiptir.

1. HALKLA İLİŞKİLER BAKIŞ AÇISIYLA PAYDAŞ TEORİSİ

Bugün kurumlar, yaptıkları hemen her çalışmada birbirinden farklı kişi ve kurumlarla işbirliği içinde olmak zorundadır. Bu işbirliğinin ve birlikteliğin baş aktörleri ise paydaşlardır. Bir kurum varlığını sürdürmek, amaç ve hedeflerine ulaşmak için paydaşları (stakeholders) ile birlikte düşünmek, karar vermek ve yürüme durumundadır. Freeman'ın, 1984 yılında yayınlanan ve adeta bir dönüm noktası olarak kabul edilen *Strategic Management: A Stakeholder Approach* kitabı, yayınladığından bu yana, “paydaş” kavramı, yönetim yapılarına ve yöneticilerin düşüncesine dâhil edilmiştir (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Paydaşlar, bir kurum, strateji veya projeyi etkileyen ya da bunlardan etkilenen kişilerdir. Hem kurum içi hem de kurum dışı paydaşlardan söz edebiliriz (What is a stakeholder?, 2017) Paydaşlar, kurumların başarılarını etkileyen veya etkilenen kişi ve/veya gruplar olarak tanımlanabilir (Freeman, 1984, s. 46). Paydaşlar, bir kurumun yönetsel, örgütsel kararlarına, faaliyetlerine ve tutumlarına etki eden, yeri geldiğinde stratejilerini değiştiren kişi ya da gruplardır. Neredeyse tüm halkla ilişkiler ve diğer iletişim çalışmaları paydaşlara yönelik yapılır. Öte yandan paydaş yapısı hiçbir zaman durağan değildir. Paydaşların özellikleri, sayıları ve yapıları zaman içinde değişmektedir. Mitchell, Agle, ve Wood, paydaş sınıflarını tanımlarken; (1) paydaşın firmayı etkileme gücü, (2) paydaşın firma ile ilişkisinin meşruiyeti ve (3) paydaşın firma ile ilgili iddiasının aciliyeti gibi üç önemli özelliği olması gerektiğini öne sürmektedirler (1997, s. 854.)

Bu değişikliklere uyum sağlamak ve onları yönetmek için de Freeman'a (1984) göre, ortak hedeflere ulaşmak için özellikle dış paydaşlarla ilişkileri güçlü ve sağlam tutmak gerekmektedir. Freeman'a göre, işletme dışı paydaşlarla ne kadar güçlü ilişkiler kurulup yönetilirse işletmenin ortak hedeflerinin gerçekleştirilmesi o kadar kolay olacaktır. İlişkilerin kötüleşmesi ise ortak hedefe ulaşmada zorluk çıkaracaktır. Buradan yola çıkarak paydaş teorisinin başat amacının işletmelerin varlıklarını sürdürmek, rekabet avantajı yaratabilmek amacıyla iç ve dış kişi ve kurumlarla ilişki kurmak ve yönetmek olduğunu söyleyebiliriz. Bu da paydaş teorisinin temel dayanağını oluşturmaktadır. Metcalfe'e (1998) göre de sürdürülebilir bir işletme yönetimi için, işletmeler paydaşlarını stratejik bir yaklaşımla analiz etmeli ve tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmelidir. Paydaş teorisi sadece

hissedarlarla değil, diğer tüm paydaşlarla olan ilişkilerin dikkate alınması ve yönetilmesini gerektirmektedir.

Paydaş teorisini daha iyi tanıyabilmek için kurumun iç ve dış menfaat gruplarının nasıl ayrıldığını bilmek gerekir diyen Aktan ve Börü (2007) de kurumun kendi iç çevresini kurum sahip ve yöneticileri, çalışanları ve kurum kültürü olarak tanımlarken; faaliyet çevresi olarak müşterileri, tedarikçileri, kamu yönetimini ve rakip firmaları sıralamaktadırlar. Aktan ve Börü dış çevreyi de makroekonomik ortam, uluslararası çevre, kültürel çevre, teknolojik çevre ve demografik çevre olarak aktarmaktadırlar. Ancak değişen ve gelişen zamanla birlikte işletmelerin çevresine yeni paydaşlar eklenmiştir. Bunlar arasında medya, müşteri sözcüleri, çevre aktivistleri, finans kurumları, bankalar sayılabilir.

Küreselleşme kapsamında yönetim anlayışları değiştikçe çok farklı oluşum ve kavramlar öne çıkmaktadır. Özellikle kuruluşların piyasa değerleri, finansal değerleri, marka değerleri, fiziki büyüklüklerinin yanı sıra entelektüel sermayelerinin de önem arz ettiğini ortaya koymuştur. Entelektüel sermayeyi genel olarak bir işletmenin görünmez değerleri olarak tanımlayan (Stewart, 1991) entelektüel sermayenin kuruluşun her türlü bilgisini, süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, yönetim becerilerini, müşterilerini, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgilerini kapsadığını belirtmektedir. Rudes ve Mihalic (2007) entelektüel sermayenin unsurlarını *insan sermayesi* (çalışanların özellikleri, yetenekleri, yetkinlikleri vb.), *yapısal sermaye* (işletmenin markaları, patentleri, yazılımları, veri tabanları, ticari faaliyetleri vb.) ve *müşteri/ilişkisel sermaye* (müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti, işletmenin ortakları, tedarikçileri, bayileri vb. ile ilişkiler) olarak sıralamaktadırlar.

Günümüzde kurumsal büyüklük, değer ve itibarı oluşturan unsurların arasında sayılan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler kısaca paydaşlar ve bunların niteliksel ve niceliksel özellikleri ile kuruluşların büyüklüklerini ölçen çok farklı kriterler ortaya çıkmıştır. Artık CEO'ların ve çalışanların eğitimleri, yetenek ve yetkinlikleri de kurumların entelektüel sermayeleri arasında sayılmaktadır. *İnsan sermayesinin* korunmasında çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal haklarının verilmesi, kariyer olanaklarının sunulması, motivasyonlarının ve kurumsal bağlılıklarının artırılmasında önemli bileşenlerdir. Dolayısıyla çalışanların verimliliklerinin ve memnuniyetinin artırılması noktasında halkla ilişkiler açısından özellikle kurum içi iletişim sistemlerinin kurulması ve yürütülmesi önemlidir. *Örgütsel yapıyı* oluşturan markanın güçlendirilmesi, hizmet biçimi, veri tabanlarının oluşturulması, marka tescili, veri

analizi, teknolojinin kullanımı gibi unsurlar da müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasında gereklidir. Çünkü markanın itibarı, hizmet ve ürün kalitesi vb. unsurlar, çalışan ve müşteri devamlılığını sağlayacaktır. Sosyal paydaş çerçevesinde entelektüel sermayenin yönetiminde *müşteri sermayesini* yönetirken müşterilerin dinlenmesi, etkileşimlilik, katılımcılık, şeffaflık, tüketici ve pazar araştırmalarının yapılması ve geri bildirimlerin alınmasına çalışılmalıdır. Günümüz tüketicisi kuruluşlarda söz sahipliği, katılım, etkileşim bekleyen bir yapıya sahip. Rekabetin yoğun olduğu ticari ortamda tüketicinin iletişim kurmadığı kuruma, markaya karşı bağlılık duyması ve bunu koruması da zorlaşmaktadır.

21. yüzyıl kurumlarının büyüklük ölçütü olarak sadece finansal yapıları değil, çalışanlarının, müşterilerinin memnuniyeti, sosyal sermayeye yatırımları ile de ön plana çıkmak durumundadır. Sadece kar ve hissedar odaklı çalışan kurumların uzun vadede başarılı olamayacakları bugün yapılan birçok çalışma ile de ortaya konmaktadır. Paydaş teorisi çerçevesinden bakarsak, mutlu çalışanlar memnun müşteriler yaratır, memnun müşterilerin tutum ve davranışları da satışların ve karın yükselmesine yansiyacaktır. Çalışanların performansını güçlendirmek adına yapılacak her türlü eğitim, motivasyon ve iyileştirme çalışmalarına gider olarak değil de insana dolayısıyla kurumun geleceğine yönelik yapılan yatırım olarak bakmak gerekmektedir.

2. KURUM İÇİ İLETİŞİM

Bütünsel bir yaklaşıma göre bir kurumun başarısı iç ve dış çevrede yürüttüğü tüm faaliyetlerinde istikrarlı, güvenilir ve samimi olmasına bağlıdır. Kurumun tüm paydaşlarını gözetmesi, kârlı ve itibarlı bir sonuca götüren yolda, yönetim ve üretim sistemlerinin düzgün işlemesine neden olur. Bu süreçte başlangıç noktasının iç paydaş olması gerektiği ne yazık ki çoğu zaman ihmal edilir.

Bugün insan gücünü azaltan teknolojik faktörlerin hâkim olduğu pazarlar karşısında çalışanların zorlanması, üst yönetim ile işçiler arasındaki gelir eşitsizliğinin artması, farklı coğrafyalardaki işletmeleri de içine alan küreselleşmeye yönelik hareketler gibi faktörler şirketlerin iç iletişime daha fazla odaklanılması gerektiğinin nedenlerini oluşturmaktadır (Seitel , 2016, s. 230). 20. yüzyılın iç iletişimi çoğunlukla “ne yapıyoruz?” odaklı idi. Buna karşın 21. yüzyıl iç iletişiminde “neyi neden yaptığımızı” anlatarak katılım sağlamak zorundayız.

İlerleyen zamanlarda, bugünden daha az şeffaf, daha az bilgi sahibi, daha az bağlantılı olmayacağız. Bugünün iç iletişim kavramı içsel bağlantılık, hız, şeffaflık, çeşitlilik, küreselleşme gibi temel unsurlardan oluşmaktadır (Cowan, 2017, s. 13)

Zamanla toplumların değişen psikolojik ve sosyolojik yapıları, yaratılan teknolojik ortamlar, günümüz nesillerinin büyüme koşulları, istek ve beklentileri de şirketlerin insan kaynağı politikalarında değişim ve reform hareketleri gerektirmektedir. Seitel (2016) de günümüz çalışanlarının geçmişe nazaran daha genç, çok kültürlü ortamlarda, sürekli etkileşim halinde, daha hırslı ve kariyer odaklı, ince eleyip sık dokuyan, sadakat oranı az, sık iş değiştirmeye müsait çalışanlar olarak daha samimi bir iletişim beklediklerine vurgu yapmaktadır.

Çalışanlar, birbirinden farklı birçok insanı bünyesinde barındıran bir paydaş grubudur. Şirketler tarafından sıkça kullanılan “Çalışanlarımız en değerli kaynağımızdır” gibi süslü cümleler bir yana gerçekte durumun pek de iç açıcı olmadığını belirten Theaker, şirketlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate almadan da varlıklarını sürdürebileceğini ancak dış unsurlarla başarılı olunması için içsel iletişim sistemlerinin iyi işlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Theaker, iyi bir içsel iletişimin şirketi sadece tüketici gözünde farklı bir konuma getirmedeğini aynı zamanda yatırımcıların kararlarını etkilediğini, yatırımcıların kurumsal strateji, yenilikler, çalışanların seviyesi gibi konularla da daha duyarlı olmalarının hisse senedi fiyatlarını arttırdığını ifade etmektedir (Theaker, 2006, s. 227-228)

Seitel’in (2016, s. 228) Edelman’ın yaptığı bir araştırmadan aktardığına göre de işine oldukça bağlı çalışanların, şirketin borsa değerini daha fazla yükselttiği ve hisse değerlerini ortalamanın % 19 kadar yukarısına çıkardığı, düşük bağlılıkla çalışanların ise hisse değerlerini ortalamanın % 44 kadar aşağısına indirdiği tespit edilmiştir. Kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık ilişkisi konusunda yapılan literatür çalışmasında Men ve Bowen (2017, s. 174) araştırmalarında özellikle simetrik iç iletişimin, olumlu ve etik bir iletişim modeli olarak açıklığı ve şeffaflığı savunduğunu ve çalışanları karar alma sürecinde güçlendirdiğini göstermişlerdir. Bu iletişim biçimi, kuruluşların çalışanların çıkarlarına yönelik gerçek özen ve kaygılarını gösterir.

Çok sayıda araştırma, simetrik ve katılımcı iç iletişim faaliyetlerinin iş tatmini, kuruluşlarla ilişkilerin algılanması, çalışanların katılımı, kurumsal bağlılık, kurumsal

vatandaşlık, çalışan memnuniyeti, iş motivasyonu, kurum içi itibar, güven, saygınlık ve olumlu çalışan davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğuna dair sonuçlar bulunduğunu göstermiştir (Krishnan & Arora , 2008; Jo & Shim, 2005; Kim & Rhee, 2011; Men R. , 2014a). Kurum içi iletişimin kesintisiz, akıcı ve zamanında olması çalışanların birbiri ile koordineli çalışmalarında, karar alma sürecinde hızlı hareket edilmesinde, vizyon, misyon ve hedeflerin aktarılmasında örgütsel bağlılığa katkı sağladığı (Çöllü & Summak, 2010) çalışanları daha iyi motive ettiği ve motive olan çalışanların da hem iş hayatında hem de genel hayatta daha memnun ve başarılı olduğu (Timuroğlu & Balkaya, 2016) görülmektedir. Ayrıca olumlu ve etkili iç iletişim çabaları, çalışanların işten ayrılma niyetleri karşısında olumlu yönde ilişkili olmuştur (Chan & Lai, 2017). Kurum kültürü ile iç iletişim arasındaki ilişkiyi inceleyen Miller (2012) de kurum içi iletişimin, kuruluşlarda ve çalışan ilişkilerinde stratejik öneme sahip olduğunu tespit etmiştir.

Zerfass, Schwalbach, Bentele ve Sherzada (2014) iç iletişimin önemini ve avantajlarını anlamak için CEO'lar, yöneticiler ve iletişim direktörleri arasında bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada tüm katılımcılar, çalışanların iç motivasyonu için iç iletişimin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Diğer ampirik çalışmalar; Lockwood (2007) ve Kang ve Sung (2017) da çalışan ve kurum arasında kaliteli bir ilişki geliştirilmesinde simetrik iletişimin olumlu rolünü olduğunu göstermiştir. Simetrik yani etkileşimli iletişimin iç/dış hedef kitlede kuruma karşı olumlu tutum ve davranışların beslenmesi ve geliştirilmesinde, çalışan-kurum bağlılığında etkin olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Seltzer & Zhang, 2010; Men R. L., 2014b).

Kurumlar açısından iç iletişim verimlilik, kar, olumlu imaj ve itibar anlamına gelirken; çalışan açısından aidiyet, önemsenme ve kararlara katılma anlamına gelmektedir. Çalışanların hizmet verdikleri kuruluşun maddiyatın yanı sıra saygınlık, statü kazanma, saygı görme, iş doyumunu elde etme, takdir edilme gibi beklentileri de vardır. Bu beklentiler çerçevesinde işletmenin yapısı, yönetim felsefesi doğrultusunda çalışanlara uygun ve etkin iç iletişim stratejileri oluşturmak gerekir. Etkin iletişim kurabilmenin yolları ise bir dizi prensibe dayanmaktadır, bunlar: Her konuda çalışanlar öncelikli olarak bilgilendirilmelidir. İşveren iyi haber gibi, kötü haberleri de verebilmelidir. Haberler hızlı ve doğru bir biçimde, zamanında verilmelidir. Çalışanların güvendiği mecralar kullanılmalı ve önemli olan tüm konularda mutlaka bilgi aktarılmalıdır (Peltekoğlu, 2009)

Bir örgüt içinde yatay, dikey, çapraz gibi çeşitli yön ve doğrultularda işleyen iletişim mekanizmaları mevcuttur. İş yönetim süreçleri, bu sistemin düzgün çalışmasına bağlıdır. Ancak bu yapının mekanizması ise kurumun kültürü, yönetimin politikaları, vizyonu, çalışanların yetenekleri ile yakından ilgilidir. İleti akışının sağlıklı olmadığı, güven verici, dürüst ve açık davranılmadığı, çalışanların sorularının yanıtlanmadığı noktalarda gayri resmi iletişim (dedikodu/fısıltı) devreye girer. Ancak kurum içinde huzursuzluğa, belirsizliğe neden olabilecek durumları ortadan kaldırmak ise bu gayri resmi iletişimin yönetilmesi ve bilgilerin kesintisiz, şeffaf, doğru ve zamanında akışına bağlıdır.

Kurumsal iletişim çalışmalarında en kapsamlı çalışmalardan birisi de Downs ve Hazen'a (1977) aittir. Yazarlar, "İletişim Doyum Ölçeği" olarak geliştirdikleri ölçeklerinde, iletişim doyumunun sekiz farklı boyutunu ortaya koymuşlardır. Buna göre, "İletişim İklimi" kurumdaki iklimin çalışanların motivasyon, aidiyet, tutum düzeyleri ile ilişkiliyken; "Yatay İletişim" aynı düzey çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimlerini ele almaktadır. "Kurumsal (örgütsel) Bütünleşme", çalışanların terfi, şirket politikaları, çalışan hakları gibi konularda yakın çevrelerinden aldıkları bilgi düzeyidir. "İletişim Araçlarının Kalitesi" kurumdaki iletişimin yeterlilik düzeyi, yazılı yönergeler, toplantıların organizasyonu ile ilgiliyken; "Kurumsal (Örgütsel) Algı" kurumun genel politikaları, finansal hedefleri ile ilgili boyutları ele almaktadır. "Üst İletişim" ile çalışanların dinlenmesi, onlara kılavuzluk yapılması gibi boyutları ele alırken; "Ast İletişim Doyumu" astlarla yukarı ve aşağı iletişimi ele almaktadır. Son olarak "Bireysel Geribildirim" çalışanların nasıl değerlendirildiklerini bilmeleri gerektiğini ele alan boyutlardır. Downs ve Hazen'in bu ölçeğine Pincus'un (1986) eklediği "Üst Yönetimle İletişim" boyutu üst yönetimin kurum üyeleri ile iletişimi, üstlerin çalışanlarını dinlemesi gibi unsurları ele alırken; Varona'nın (1996) ölçeğe eklediği "Bölümler Arası İletişim Boyutu" ise farklı bölümlerin iletişimi ve birbiriyle uyumunu incelemektedir.

Cowan, etkili bir iç iletişim stratejisinin ve uygulamasının gereksiz bütçe harcamalarının önüne geçeceğini, duygusal bağ ve diyalog ortamları yaratacağını ifade eder. Cowan, iç iletişim ve insan kaynaklarının birlikte yüzleşmek ve yönetmek zorunda olduğu hemen her kurumun benzer değerleri olduğunu söylemekte bunların bazılarını şöyle sıralamaktadır: mükemmellik, yenilikçilik, performans, profesyonellik, kalite, büyüme, takım çalışması, entegrasyon, güvenlik, sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik, liderlik, girişimcilik, değişimlere adaptasyon, paydaşlara karşı dürüstlük, saygı, güven, sadakat vb. gibi. (Cowan, 2017, s. 25)

Kurumsal değişimin bir parçası olarak etkili, güvenilir, inandırıcı ve ikna edici içi iletişimi sağlamak 21. yüzyılda halkla ilişkiler sorumluluğunun özünü oluşturmaktadır. Çalışanlarla iletişime geçme sorumluluğu günümüzde ağırlıklı olarak halkla ilişkiler alanında değerlendirilmektedir. Profesyonellik, hesap verebilirlik ve samimiyet kültürünü yaratmak için halkla ilişkilerin, kendi girişimleriyle insan kaynaklarının önceliklerini koordine etmesi gerekmektedir (Seitel , 2016, s. 231,245). Bir kuruluşun iç iletişim sistemi, hem mükemmel halkla ilişkilerin gerekli şartını hem de mükemmel halkla ilişkiler programlarının bir parçasını oluşturur. İç iletişim ile halkla ilişkilerde mükemmelliği sağlayan koşullardan yapı, ortam, güç ve kültür arasında mantıksal bir iletişim vardır. İç iletişim sistemleri kuruluşun yapı ve kültürünün bir parçasıdır (Grunig J. , 2005, s. 557-558).

İletişim ve enformasyon çağının hızla değiştirdiği insan ve çalışan yapısı, kurum içi iletişimin yürütülmesinde halkla ilişkiler/kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanlarını birlikte veya ayrı ayrı hareket ederek bir sistem oluşturmaları ve uygulamaya koymaları yönünde zorlamaktadır.

3. KURUMSAL (ÖRGÜTSEL) BAĞLILIK

Bağlılık, çalışanların şirket içindeki konumlarını sürdürme istekleri, katılımları, güçlenmeleri ve şirkete duygusal bağlılıkları olarak tanımlanabilir (Mowday, Steers , & Porter , 1979). Bağlılık, politikalar, stratejik seçimler, yönetim yöntemleri, güç ilişkileri, çatışmalar ve psikolojik iklimden kaynaklanan örgütsel bir değişkendir (Eisenberger, Huntington, Hutchison , & Sowa, 1986). Kurumsal (örgütsel) bağlılık, çalışanın kurumla ilişkisini karakterize eden ve kuruluştaki üyeliğini devam ettirme kararını etkileyebilecek psikolojik bir durumdur (Allen & Meyer , 1990).

Örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma karşı tutumunun bir göstergesidir. Bağlılık ne kadar güçlüyse, çalışanın kurumda kalması, daha sıkı çalışması ve çalışma beklentilerinin üstünde ve ötesinde performans göstermesi daha çok olacaktır (Liu & Huang, 2019). Kurumsal bağlılığın kavramsallaştırıldığı literatüre bakıldığında işletmelerine güçlü şekilde bağlı olan çalışanlar, kurumlarından ayrılma olasılığı en düşük olanlardır (Allen & Meyer , 1990, s. 1)

Kurumsal bağlılık çok çeşitli sebeplerle kendisini göstermektedir. Kurumsal bağlılığın en önemli özelliği, kurum devamlılığının sağlanmasında ihtiyaç duyulan insan kaynağından en

üst seviyede yararlanılabilmesine imkân sağlamasıdır. Kurumlarına bağlı çalışanların performanslarının, motivasyonlarının, iş tatminlerinin yüksek; devamsızlıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu gösteren bulgular, çalışan bağlılığının önemini arttırmaktadır (Ersoy & Bayraktaroğlu , 2010, s. 3)

Kurumsal bağlılıkla ilgili yapılan birçok çalışmada örneğin çalışanlar kurumlarının kendilerini desteklediklerini düşündüklerinde ve çabaları ödüllendirildiğinde kendilerini kuruma borçlu olarak hissettiklerinden kurumsal bağlılıkları da o oranda artmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison , & Sowa, 1986) Çeşitli çalışmalarda kurumsal bağlılığın çalışanların yüksek performansı (Tolentino, 2013) ve düşük iş değiştirme isteği ile (Cinches , 2013) sonuçlandığını göstermektedir. Literatür taramasında konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarda da; etkin bir iletişim sisteminin, çalışanların kurumsal bağlılığını artırdığı ortaya konmuştur (Çöllü & Summak, 2010). Ayrıca kurumsal bağlılıkla kurumsal iletişim arasında ilişkinin olduğu, kurum içinde çalışan personel ve üstler arasındaki yetersiz iletişimin zamanla örgütsel bağlılığı azaltabileceği tespit edilmiştir (Saltık, Ünsar, & Oğuzhan, 2015).

Hargie, Tourisg ve Wilson (2002) da yetersiz iletişimin bağlılığın düşmesi, verimliliğin azalması, devamsızlığın artması ve iş gören devrinin artmasıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yates (2006), Shoko ve Zinyemba (2014), Hanaysha ve Tahir (2016) araştırmalarında çalışanların katılımcı, etkileşimli olduğu kurumlarda kurumsal bağlılığın yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bir başka çalışmada, Mert, Bekmezci ve Eroğluer (2019) de gayri resmi iletişimin kurumsal bağlılığı olumlu etkilediği ve bu etkinin çalışılan departman ve sektöre göre farklılaşmadığı sonucuna varılmışlardır. Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006) da yöneticiler arasında yaptıkları araştırmada kamu kesiminde çalışanların kurumlarına daha bağlı olduklarını göstermiştir.

Kurumsal bağlılık, bireylerin, kuruluşlarının temel değerleriyle, kuruluşlarıyla birlikte kalma niyetleriyle ve kuruluşlarının beklediğinden daha fazla çaba göstermeye istekli olmaları konusunda gösterdikleri psikolojik bir durumdur (Mowday, Steers , & Porter , 1979). Hatta öyle ki bireylerin kendi çıkarlarına aykırı gibi davranmalarına bile neden olabilir, örneğin iş güvencesine sahip olmamasına rağmen geçici bir çalışanın beklenenden daha fazla verimlilik göstermesi olabilir (Meyer & Herscovitch , 2001).

Kurumsal bağlılıkta, kuruma bağlanan bireylerin kurumsal başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış göstermeleri beklenir. Aynı zamanda bağlılıkları güçlü olan iş görenlerin performans düzeylerinin bağlılık duymayan çalışanlara nazaran daha yüksek olacağı kurumsal bağlılık kavramının ve tanımlarının ortak noktasıdır (Ersoy & Bayraktaroğlu , 2010, s. 3)

Kurumsal bağlılığı etkileyen üç faktör vardır. Bunlar durumsal faktörler, yönetsel faktörler ve çalışanın bireysel faktörleri. Kendi değerlerini gerçekleştirebilen çalışanların kurum içinde verimli ve olumlu bir atmosfer oluşturabilme şansları her zaman yüksektir (Liu & Liu, 2018, s. 19). Kurumsal bağlılığın ölçülmesinde ve kavramsallaştırmasında birçok araştırmacının sıklıkla atıfta bulunduğu ve kullandığı bağlılık ölçeğini 1987’de geliştiren Allen ve Meyer’in sınıflandırmasına göre bağlılığın üç farklı boyutu vardır ve her boyuta göre çalışanın bağlılık sebepleri değişkenlik göstermektedir.

Allen ve Meyer (1990, s. 3) bağlılığın boyutlarını “duygusal”, “süreklilik” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırmışlardır. Bu yaklaşımlarda ortak olan, çalışan ve kuruluş arasında iş değiştirme olasılığını azaltan bir bağlantı olmasına rağmen, bu bağlantının niteliğinin farklı olduğu gösterilmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar istedikleri için; güçlü devamlılık sahibi olanlar ihtiyaç duydukları için; güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için işlerinde kalırlar. Örneğin bazı çalışanlar hem güçlü bir ihtiyaç hem de kalma zorunluluğu hissedebilir, ancak bunu yapmak istemeyebilir; diğerleri ne bir ihtiyaç, ne de zorunluluk hissedebilir, ancak güçlü bir kalma arzusu hissedebilir. Bu psikolojik durumların her biri farklı zamanlarda farklı derecelerde hissedilebilir.

Duygusal bağlılık, çalışanın kurumuyla bütünleşmesi, özdeşleşmesi ve duygusal bağının oluşmasıdır. Duygusal bağlılık, çalışan ve kurumu arasında bir gönül bağının oluşmasıdır (Tett & Meyer , 1993). Kurum açısından duygusal bağı güçlü çalışanlar çok değerlidir. Bağlılık boyutları arasında duygusal bağlılık, kurumların en çok tercih ettiği bağlılık şeklidir. Çünkü duygusal bağı güçlü olan çalışanların, kurum başarısına katkıda bulunmak için yüksek performans gösterecekleri düşünülmektedir (Ersoy & Bayraktaroğlu , 2010, s. 5)

Devam bağlılığı ise çalışanın kurumdan ayrıldığında karşılaşılabilecek maliyet hesabı olarak değerlendirilmektedir. Yani kişi ayrıldığında kaybedeceği tazminat, kıdem vb. unsurların bedeli yüksek olması durumunda zorunlu olarak işine devam etmesi durumudur. Allen ve Meyer

(1990, s. 4) kurumsal bağlılığın devam bileşeninin, yatırım büyüklüğü ve alternatif iş fırsatlarının azlığı şeklinde iki faktöre dayandırmaktadır. Tett ve Meyer'e (1993) göre de devam bağlılığında belirleyici temel faktör, çalışanın kurumdan ayrılması halinde değerli yan kazançlarının kaybedeceğinin farkında olmasıdır. Kazançlar, kayıplar, fırsatlar çalışanın bağlılığını etkileyen faktörlerdir.

Kurumsal bağlılığın normatif bileşeni, çalışanın kurumda işe başlamadan önceki bireysel (ailevi, kurumsal, kültürel/kurumsal sosyalleşme) deneyimlerinden etkilenir (Allen & Meyer , 1990, s. 4). Normatif bağlılık, içinde kültür unsurlarını barındırır. Devamlılık ve duygusal bağlılık daha çok bireylerin kendilerine dayalı nedenlerden etkilenirken, normatif bağlılık bireylerin dışında kalan yaşadığı toplumun kültüründen etkilenmektedir. Normatif bağlılık ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği kültürden kültüre farklılık gösterir (Ersoy & Bayraktaroğlu , 2010, s. 6)

Genel olarak bakıldığında kurumsal bağlılığı; çalışanların demografik yapısı, kurumda çalışma süresi, pozisyonda çalışma süresi, istihdam durumu, işin niteliği, ücret düzeyi, yönetimin politikaları, kurum kültürü, kurumsal iletişim, liderlik yapısı, kariyer imkânları, alternatif iş imkânları gibi faktörlerin etkilediği düşünülmektedir (Ersoy & Bayraktaroğlu , 2010, s. 8). Yukarıda da görüldüğü üzere kurumsal bağlılık, çok değişik faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanların çalıştıkları kurumları, yöneticileri sevmeleri, kurumun büyüklüğü, kurumun içsel ve dışsal algısı, kurum itibarı-ımajı-saygınlığı, çalışanlarına sunduğu maddi-manevi imkânları, kurumsal atmosfer, kurumun yerleşimi, çalışanların ast ve üstleriyle olan ilişkileri ve diyalogları gibi çeşitli faktörler de kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, örneklem seçilen kurumlarda kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Özel ve kamu kurumlarını oluşturan temel kaynaklardan biri o kurumların iç paydaşları olan çalışanlarıdır. Bu çalışma ile kamu kurumları ve özel işletmeler arasında bağlılık noktasında bir fark olup olmadığı incelenmektedir. Araştırmanın literatüre katkısı, halkla ilişkiler/kurumsal iletişim yönetimi çerçevesinde

sürdürülen kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık konusunda etkilerini aramaktır. Ayrıca demografik faktörler açısından da kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık arasında ilişkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuçların, kamu ve özel kurumlarda halkla ilişkiler (iç iletişim) faaliyetlerini yönlendirmede fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Sınırlılıklar

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi seçilmiş ve nicel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formları, Google Formlar üzerinde hazırlanmış ve örneklem seçilen gruba e-mail ve WhatsApp üzerinden link şeklinde gönderilmiştir. Ankette, bu çalışmanın sadece bir akademik yayın olarak değerlendirileceği ve hiçbir şekilde yanıtlayanlara veya kurumlarına ait bir bilgi paylaşılmayacağı konusunda bilgi aktarılmıştır. Bu sebeple, katılımcıların anket sorularını doğru algılayıp kendi gerçek görüşlerini işaretledikleri varsayılmaktadır. Araştırma kapsamı 6 Kasım ve 6 Aralık 2019 tarihleri arasında, İstanbul’da faaliyet gösteren iki kamu kurumu ve iki özel kurum ile sınırlı tutulmuştur.

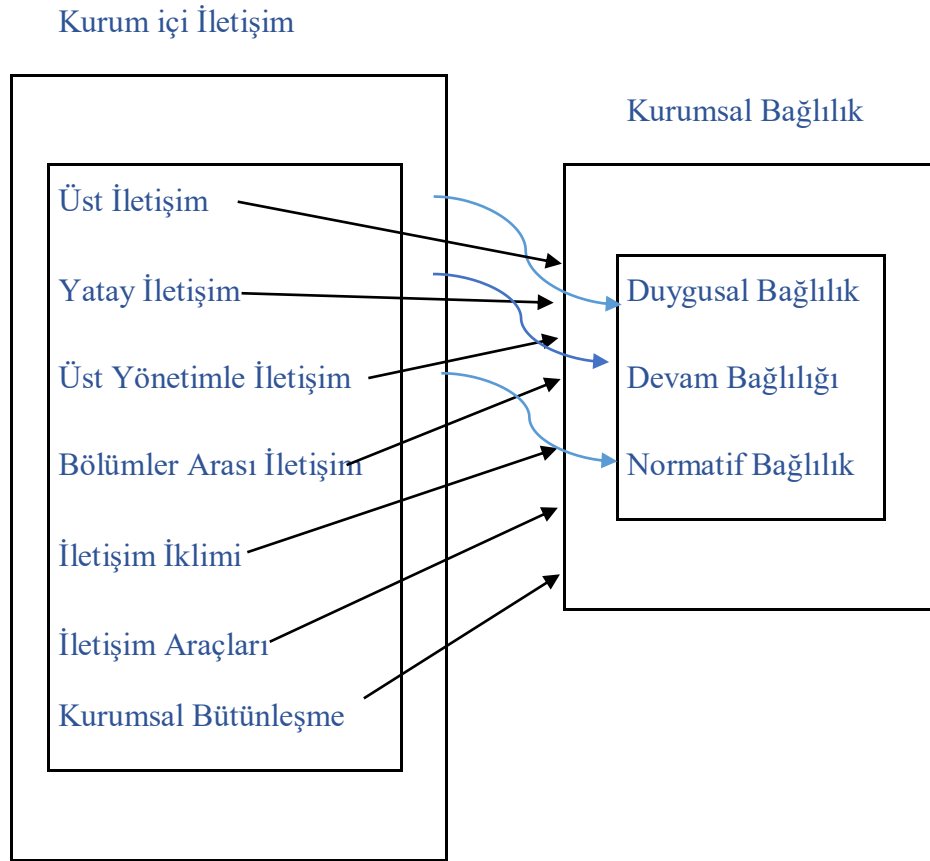
4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, hizmet sektöründeki tüm kamu ve özel kurumlar oluşturmaktadır. Bu makale kapsamında ise idare amirlerinden izin alınan, İstanbul’da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 2 kamu kurumu ve yine hizmet sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli 2 özel kurum çalışanları, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Dört kurumda çalışan toplam 750 kişiye anketler e-mail ve WhatsApp üzerinden ulaştırılmıştır. Ele alınan araştırma evreninden % 95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, % 5’lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 254 olarak hesaplanmıştır. Gönderilen anketlerin 278’i dönmüş ve bu dönen formların hepsi değerlendirmeye alınmıştır.

4.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırmanın Modeli

Üç bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde, demografik sorular bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde, kurumsal bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçeye çevrilen ve literatürde sıklıkla başvurulan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise kurum içi iletişimin ölçülmesinde, Downs ve Hazen’in (1977) oluşturduğu, Pincus (1986) ve Varona’nın (1996) güncellediği ve Gülnar’ın (2009) araştırmasında kullandığı “Örgütsel İletişim Doyumu

Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Bu makale kapsamında, 10 farklı boyut içeren “Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği”nin konuyla alakalı 7 boyutu kullanılmıştır. 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.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Yukarıdaki Şekil 1’de görüldüğü gibi araştırmanın modeli iki ana (kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık) değişkenden oluşmaktadır. Kurum içi iletişim değişkeni 7 alt değişken içerirken, kurumsal bağlılık değişkeni 3 alt değişken içermektedir. Kurum içi iletişim 35 soru, kurumsal bağlılık 18 soru ile değerlendirilmiştir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, kurum içi faaliyetler kurumsal bağlılığı etkileyen bir değişken olarak ele alındığından araştırmanın hipotezi kurum içi iletişim faaliyetlerinin çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkileyip etkilemediği ile ilgilidir. Buna göre;

H1: Uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Katılımcıların medeni hallerine göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Katılımcıların yaş gruplarına göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Katılımcıların deneyim sürelerine göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Katılımcıların eğitim durumlarına göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın örneklemini çerçevesinden 278 kişi demografik olarak incelendiğinde şu sonuçlara varılmıştır: Araştırmaya katılanların %69,1'i kadın; %55,0'i bekar; %37,1'i 35-49 yaş, %35,3'ü 25-34 yaş, %18,7'si 18-24 yaş, %9'u 50-64 yaş aralığında, %40,3'ü 11 yıl ve üzeri, %17,6'sı 6-10 yıl arası, %23,7'si 2-5 yıl arası, %18,3'ü 1 yıldan az çalışma deneyimine sahip,

%49,3'ü üniversite mezunu, %26,3'ü lisansüstü mezunu, %8,6'sı yükseköğretim ve %15,8'i lise mezunu ve %60,4'ü özel kurumda, %39,6'sı kamu kurumunda çalışmaktadır.

H1: Uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1'i test etmek için Doğrusal regresyon Analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

MODEL ÖZETİ		MODELİN ANLAMLILIK TESTİ	
R	R Kare	F	P
0,788	0,621	452,685	0,000

KATSAYILAR TABLOSU			
	Regresyon Katsayısı (β)	t	P
SABİT	5,797	9,25	0,000
KURUM İÇİ İLETİŞİM	0,113	21,28	0,000

Modelin açıklayıcılığı (R kare) %62 olup bu değer normatif bağlılığın %62 oranında kurum içi iletişime bağlı olduğunu göstermektedir.

Tabloda $F=452,7$ ve buna karşılık gelen $P=0,000<0,05$ olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Normatif bağlılık bağımlı değişken; kurum içi iletişim bağımsız değişken olmak üzere, katsayılar tablosu incelendiğinde kurum içi iletişimin normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0,113; t = 21,28; P = 0,000 < 0,05$). **H1 kabul edilmiştir.**

H2: Uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2'yi test etmek için Doğrusal Regresyon Analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

MODEL ÖZETİ		MODELİN ANLAMLILIK TESTİ	
R	R Kare	F	P
0,552	0,305	121,234	0,000

KATSAYILAR TABLOSU			
	Regresyon Katsayısı (β)	t	P
SABİT	7,047	6,03	0,000
KURUM İÇİ İLETİŞİM	0,109	11,01	0,000

Modelin açıklayıcılığı (R kare) %31 olup bu değer duygusal bağlılığın %31 oranında kurum içi iletişime bağlı olduğunu göstermektedir.

Tabloda $F=452,7$ ve buna karşılık gelen $P=0,000<0,05$ olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık bağımlı değişken; kurum içi iletişim bağımsız değişken olmak üzere, katsayılar tablosu incelendiğinde kurum içi iletişimin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0,109; t = 11,01; P = 0,000 < 0,05$). **H2 kabul edilmiştir.**

H3: Uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3'ü test etmek için Doğrusal Regresyon Analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

MODEL ÖZETİ		MODELİN ANLAMLILIK TESTİ	
R	R Kare	F	P
0,402	0,162	53,288	0,000

KATSAYILAR TABLOSU			
	Regresyon Katsayısı (β)	t	P
SABİT	12,782	13,01	0,000
KURUM İÇİ İLETİŞİM	0,061	7,30	0,000

Modelin açıklayıcılığı (R kare) %16 olup bu değer devam bağlılığının %16 oranında kurum içi iletişime bağlı olduğunu göstermektedir.

Tabloda $F=53,29$ ve buna karşılık gelen $P=0,000<0,05$ olduğundan kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Devam bağlılığı bağımlı değişken; kurum içi iletişim bağımsız değişken olmak üzere, katsayılar tablosu incelendiğinde kurum içi iletişimin devam bağlılığı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0,061; t = 7,3; P = 0,000 < 0,05$). **H3 kabul edilmiştir.**

H4: Katılımcıların cinsiyet gruplarına göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4'ü test etmek için Bağımsız Örnek t-Testi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim değişkenleri ilgili maddelerin toplam puanları ile oluşturulmuştur.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Kurumsal Bağlılık	Kadın	192	58,68	9,65	1,121	0,263
	Erkek	86	57,32	8,67		
Kurum İçi İletişimin	Kadın	192	115,30	26,00	-0,366	0,715
	Erkek	86	116,48	22,10		

Kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim toplam puan ortalamaları arasında cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Cinsiyet gruplarına göre kurum içi iletişim ile kurumsal bağlılık arasında da anlamlı ilişki yoktur. **H4 reddedilmiştir.**

H5: Katılımcıların medeni hallerine göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5'i test etmek için Bağımsız Örnek t-Testi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Kurumsal Bağlılık	Evli	125	58,57	8,89	0,498	0,619
	Bekâr	153	58,01	9,75		
Kurum İçi İletişimin	Evli	125	115,72	22,77	0,029	0,977
	Bekâr	153	115,63	26,46		

Kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim toplam puan ortalamaları arasında medeni duruma göre anlamlı fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Medeni duruma göre kurum içi iletişim ile kurumsal bağlılık arasında da anlamlı ilişki yoktur. **H5 reddedilmiştir.**

H6: Katılımcıların yaş gruplarına göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6'yı test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Kurumsal Bağlılık	18-24 Arası	52	60,10	10,50	4,53	0,004
	25-34 Arası	98	57,00	9,01		
	35-49 Arası	103	57,25	8,73		
	50-64 Arası	25	63,60	8,87		
Kurum İçi İletişim	18-24 Arası	52	124,06	26,27	4,051	0,008
	25-34 Arası	98	113,80	24,11		
	35-49 Arası	103	111,42	24,87		
	50-64 Arası	25	123,12	19,23		

Yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). En düşük puan (60,1) 25-34 yaş grubuna, en yüksek puan (63,6) 50-64 yaş grubuna aittir. Post Hoc testlerinden Tukey testi ile ikili karşılaştırmalarla anlamlı farklar

detaylı incelenmiş; 50-64 yaş grubunun, 18-24 yaş grubu dışındaki gruplarla anlamlı farka sahip olduğu kurumsal bağlılığın bu yaş grubunda en yüksek olduğu görülmüştür.

Yaş gruplarına göre kurum içi iletişim toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Tukey testi ile anlamlı farkın en düşük puan (11,4) ile 35-49 yaş grubu ve en yüksek puan (124,1) ile 18-24 yaş grubu arasında olduğu görülmüştür. Sonuç olarak yaş gruplarına göre kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuş, **H6 kabul edilmiştir.**

H7: Katılımcıların deneyim sürelerine göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7'yi test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

	Deneyim süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Kurumsal Bağlılık	1 yıldan az	51	59,92	8,92	1,479	0,220
	2-5 yıl arası	66	57,17	9,70		
	6-10 yıl arası	49	56,65	9,66		
	11 yıldan fazla	112	58,87	9,18		
Kurum İçi İletişim	1 yıldan az	51	124,12	21,60	3,253	0,022
	2-5 yıl arası	66	114,85	26,71		
	6-10 yıl arası	49	109,02	27,89		
	11 yıldan fazla	112	115,22	22,83		

Deneyim süresine göre kurumsal bağlılık toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kıdem ne olursa olsun kurumsal bağlılık düzeyi eşit kabul edilmektedir. Kıdem ve kurumsal bağlılık arasında ilişki yoktur. En düşük puan (60,1) 25-34 yaş grubuna, en yüksek puan (63,6) 50-64 yaş grubuna aittir.

Deneyim süresine göre kurum içi iletişim toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Tukey testi ile yapılan karşılaştırmalarda tüm ikili gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. En yüksek kurum içi iletişim puanı (124,1) 1 yıldan az deneyimi olanlara, en düşük puan (109) ise 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlara aittir. Deneyim ve kurum içi iletişim arasında anlamlı ilişki vardır. Sonuç olarak **H7 kurumsal bağlılık için reddedilirken, kurum içi iletişim için kabul edilmiştir.**

H8: Katılımcıların eğitim durumlarına göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8'i test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Kurumsal Bağlılık	Lise	44	59,86	8,74	0,838	0,474
	Yüksekokul	24	59,63	8,94		
	Üniversite	137	57,96	9,41		
	Lisansüstü	73	57,42	9,80		
Kurum İçi İletişim	Lise	44	122,09	21,05	2,288	0,074
	Yüksekokul	24	111,42	27,06		
	Üniversite	137	116,93	24,73		
	Lisansüstü	73	110,84	25,69		

Eğitim düzeyine göre kurumsal bağlılık toplam puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Eğitim düzeyi ne olursa olsun kurumsal bağlılık düzeyi eşit kabul edilmektedir. Eğitim düzeyine göre kurum içi iletişim toplam puan ortalamaları arasında da anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). **Buna göre H8 reddedilmiştir.**

H9: Katılımcıların çalıştıkları kuruma göre kurum içi iletişimle kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9'u test etmek için Bağımsız Örnek t-Testi yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

	Kurum Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Kurumsal Bağlılık	Kamu Kurumu	110	59,50	8,93	1,797	0,073
	Özel Kurum	168	57,45	9,58		
Kurum İçi İletişim	Kamu Kurumu	110	115,18	26,18	-0,266	0,790
	Özel Kurum	168	115,99	23,98		

Kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim toplam puan ortalamaları arasında kurum türüne göre anlamlı fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Kurum türüne göre kurum içi iletişim ile kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki yoktur. **H9 reddedilmiştir.**

SONUÇ

Sosyal paydaş yönetimi günümüz işletme politikalarının ana faaliyet alanlarından biri haline gelmiştir. Bir stratejik iletişim yönetimi olarak değerlendirilen halkla ilişkiler bu doğrultuda sosyal paydaş/hedef kitle olarak nitelendirilen tüm gruplarla iç ve dış iletişim stratejilerini çizmek ve uygulamakla yükümlüdür. İletişim, paydaşların kurumla etkileşimini ve kurumsal katılımını desteklerken diğer yandan da işletmenin ürettiği fikir, ürün veya hizmetler için destek ve onay alınmasını sağlar. Paydaş teorisine göre paydaşlar, bir kurumun varlığını devam ettirebilmesi, mevcut ve gelecek planlarını, projelerini kurgulayıp yürütebilmesi için olması gereken kişi ve gruplardır. Bu kişi ve gruplar işletmenin karar ve uygulamalarını etkileyen ve aynı zamanda etkilenen kişilerdir. Bu paydaş gruplarının görüş ve beklentilerinin dikkate alınması da kurumun devamlılığı için önem arz etmektedir. Kurumların fiziksel ve finansal büyüklüklerinin yanı sıra ürün-hizmet kalitesi, toplumsal sorumluluk, yönetim ilkeleri, yetenekli çalışanlara sahip olması, çalışılmak istenen şirketler arasında olması gibi farklı bileşenler kurumların itibarlarına ve saygınlıklarına artı puanlar kazandırmaktadır.

İtibarın önemli kriterlerinden birini oluşturan çalışanların kuruma karşı olan motivasyonlarının, devam isteklerinin, bağlılıklarının artmasında çok değişik faktörlerin yanı sıra kurum içi iletişimin de etken olduğu yapılan bu çalışmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kurumsal bağlılık konusunda genellikle insan kaynakları, işletme alanlarında çalışmalar öne çıkarken halkla ilişkiler ve iletişim süreçlerinden yaklaşımların azlığı göze çarpmaktadır. Bu sebeple bu çalışma, kurumların çalışanlarının bağlılıklarını sağlama noktasında halkla ilişkiler

ve onun bileşenlerinden olan kurum içi iletişimi de göz önünde tutmaları gerektiğini öne sürmektedir.

Yapılan bu çalışmada kurum içi iletişim ve normatif bağlılık/duygusal bağlılık/devam bağlılığı arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Literatürde geçen diğer kurumsal iletişim ve bağlılık çalışmalarının sonuçları da çalışanlarla iletişimin kurumsal bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir. İletişim ve etkileşim kurulan çalışan daha verimli, motivasyonu yüksek, istekli, mutlu olacaktır ki bu da çalışanın kuruma karşı bağlılığını destekleyecektir. Kurumların başarıya ve hedeflerine ulaşmasında bağlılığı yüksek çalışanlarla ortaklık içinde olması, kurumun geleceği ve devamlılığı için önemli bir kriterdir.

Bu araştırma kadın/erkek ve evli/bekâr olma durumlarının, kurum içi iletişimi algılamaları ve kurumsal bağlılıklarına yönlendirmeleri arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Saltık, Ünsar ve Oğuzhan (2015), Çarıkçı ve Küçükeşmen (2017) erkeklerin kadınlara göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006) Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017) ise kadınların erkeklerden daha fazla kurumlarına bağlı olduklarını bulmuşlardır. Çalışanların medeni durumları ile kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılıkları konusunda diğer çalışmalarda, çoğunlukla bekârların bağlılıklarının evlilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma, 50 yaş ve üzerindeki çalışanların kurumsal bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum belli bir yaştan sonra iş bulmanın zorlaşmasıyla beraber, bu yaş grubunun işten ayrılmanın getireceği riskleri görmezlikten gelemediklerin göstermektedir. Bu sonuç Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006), Tüfekçi (2018), Çarıkçı ve Küçükeşmen (2017), Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017) çalışmalarında da görülmektedir. Yapılan araştırmada, yaş gruplarına göre kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kurum içi iletişimin 18-24 yaş grubu için diğer yaş gruplarına göre daha anlamlı fark içermesinin sebebi, günümüz gençlerinin iletişime, katılımcılığa daha eğilimli olmaları gösterilebilir. Özellikle teknolojik imkanlar bireylerin toplumsal, politik, kurumsal olaylarla daha etkileşimli olmasını sağlarken artık bireyler de olaylara dışarıdan bakmak yerine içine dahil olmayı istemektedirler. Bu sonuçla içinde bulunduğumuz yoğun dijital iletişim ortamları ile büyüyen gençlerin şeffaf, etkileşimli, katılımcı iletişime daha sıcak baktıklarını söyleyebiliriz. Bu sonuç, gelecek yıllarda daha fazla iş dünyasında yer alacak bu genç grubun

ihtiyacı olan iletişim süreçlerinin ve yöntemlerinin, tüm kurumlar tarafından daha ciddiye alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Kurumda çalışma süresi çalışanların bağlılıkları konusunda artı/eksi bir farklılık ortaya koymazken, kurum içi iletişimin önemli olduğu görülmüştür. Özellikle 1 yıl ve daha az deneyimi olanların kurum içi iletişimi önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu veri de kuruma alışma süreci içinde olan çalışanların, kurumdan, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden daha fazla ilgi bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim düzeyi ise çalışanların bağlılık ve kurum içi iletişime bakış açılarında bir farklılık ortaya koymamıştır. Buna karşın Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006), Çarıkçı ve Küçükeşmen (2017) Bağdoğan ve Sarpbalkan (2017) çalışmalarında lise ve ilköğretim mezunlarının daha fazla normatif ve devam bağlılığı içinde bulduklarını tespit etmişlerdir. Özkaya, Kocakoç ve Karaa (2006), kamu kurumunda çalışanlarının kurumsal bağlılıklarının, özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu gösterirken; Zeffane (1994) de Avustralya'da yaptığı araştırmada özel sektör çalışanlarının kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Kurum içi iletişim ve kurumsal bağlılık faktörleri çerçevesinde ele alınan bu çalışma kamu kurumları ve özel kurumlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Geçen yıllar içinde değişen yönetim anlayışları ve bilgi teknolojileri aradaki bu farkın kapanmasına neden olarak gösterilebilir.

İletişimin her açıdan yoğun yaşandığı günümüzde bireyin önemi de artmaktadır. Pazarlama dünyası ürün ve hizmetlerini müşterilerinin kendisine özel sunmaya çalışırken işletmeler de işin yürüyebilmesi için çalışanlarına özel bir takım hizmetler sunmak durumundadır. Yeni gelen genç kuşağın markalara, ürünlere olan bağlılıklarının azaldığını gösteren çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu durum çalıştıkları iş yerlerine de yansımaktadır. Bugün iş dünyası dijital teknoloji ile büyüyen, buldukları ortamlardan çabuk sıkılan, sadakati az bu yeni kuşaklarından nasıl verim alınır ve iş sadakati artırılır sorusuna cevap aramaktadır. Bu soruların cevaplarından birisi de kurum içi iletişim araç ve yöntemleridir. Etkileşimli bir dünyada iletişim odaklı iş ortamlarının çalışanların işe ve kuruma bağlılıklarında önemli olduğu yapılan bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu sonuç kurumların, iletişim çalışmalarına ve yatırımlarına daha fazla önem vermesi gerektiğini desteklemektedir. Bundan sonraki

çalışmalarda farklı sektörler, farklı değişkenler ve modeller kullanılarak araştırma genişletilebilir, özel ve kamu kurumlarına farklı öneriler sunulabilir.

EXTENDED ABSTRACT

The institutions must properly form their internal and external policies and strategies to sustain their existence, to demonstrate and maintain their superiority over their competitors in today's competitive world. Institutions are a whole of systems consisting of multiple layers. As long as all sub-systems operate together and compatible with each other, their efficiency and lives continue. There are numerous primary resources such as capital, technology and human that operate the systems forming the institutions. The most important of them is human resources. Human resources that work for these institutions with them has become the most important stakeholder within years.

Institutions are in close relationships with various internal and external stakeholders within the scope of business operations. These stakeholders whose scope is expanding day by day are corporate shareholders, partners, investors, suppliers, employees, customers, non-governmental organizations, government institutions and organizations. These private persons and legal entities affect and are affected by the achievement of the institution's goals according to the stakeholder theory. One of the main bases of the theory is that institutions should have a healthy and accurate relationship not only with their shareholders but also with all their stakeholders. One of the main goals of the stakeholder theory is to enhance the institutions' relationships with their internal and external stakeholders to provide competitive advantage and continuity.

It is impossible for institutions that set out without analyzing, knowing their stakeholders and meeting their requests and expectations to be successful and sustain their lives. The basis of a healthy relationship with stakeholders is based on the development of a healthy communication system. Public relations have a significant role in the development, management and continuation of internal and external communication systems. Systems such as public relations try and struggle to reveal that actual efficiency and profitability begin within the institution and that internal stakeholders in other words employees who have been neglected for many years create happy customers as long as they are happy.

Previous studies have shown that all types of improvements and activities for internal stakeholders, employees, directly reflect on the business, efficiency and profit of the institution. In these studies, the employee's motivation has revealed various elements affecting work efficiency and commitment . One of these is organizational communication. One of the most valuable elements for institutions is to proceed with employees who are committed to institutions, and highly motivated and efficient. This study tried to reveal that organizational communication is one of the significant elements affecting organizational commitment. This study tried to associate organizational communication which is a sub-function of public relations with employees' organizational commitment. While organizational commitment is generally approached on the basis of business management and human resources, this study examined it with regards to public relations; thus, it has different importance.

This study was conducted at two public institutions and two private institutions operating in the service sector using questionnaires to reveal the effects of organizational communication on employees' organizational commitment. This study examined whether there were any differences in terms of commitment in public institutions and private institutions. This study also measured the correlation between organizational communication and commitment in terms of demographic factors. The results may be beneficial for public and private institutions to lead their public relations (organizational communication) activities.

This study was limited to four institutions which were two public institutions and two medium-sized private institutions operating in the service sector in İstanbul for which permission was obtained from their managers. The questionnaires were conveyed to 750 individuals working at these institutions through e-mail and WhatsApp. 278 questionnaire forms that were obtained between the 6th of November and the 6th of December 2019 were evaluated.

The study questions included demographic questions, the Organizational Commitment Scale (Allen & Meyer , 1990) and the Organizational Communication Satisfaction Questionnaire (Downs & Hazen, 1977; Pincus, 1986; Varona, 1996; Gülnar, 2009).

The findings showed that organizational communication practices implemented in private and public institutions had a positive significant effect on normative, affective and continuance commitments. This finding supports the results of other studies on organizational

communication and commitment in the literature. Considering the demographic factors, there were no significant correlations between organizational communication and commitment in terms of sex and marital status. However, some studies in the literature showed that commitment rates were higher in men while some others showed that they were higher in women. Various studies revealed that married people had higher organizational commitment, unlike this study which found no correlation between marital status and organizational commitment.

Considering age, employees aged 50 and above had higher organizational commitment. This is due to the difficulty of finding a job after a certain age. On the other hand, a significant correlation was found between organizational communication and commitment in terms of age group factors. Studies showed that especially employees aged between 18 and 24 care more about organizational communication. It is possible to state that remaining in communication and interaction is very important for this age group which is born in the middle of the ever-expanding digital communication tools in recent years. The need for organizational communication for this new generation which prefers transparent, participative and interactive communication is on the rise. This directly affects the organizational commitment of this age group. Forming communicative business processes for this younger generation which will be involved more in the business world in the following years must be among the main goals of the institutions.

On the other hand, the study revealed that employees with one year or less experience cared about organizational communication more. This finding can be interpreted as that employees who are in the process of getting used to the institution expect more attention from their colleagues and managers. This study also found that there no differences between public and private institutions in terms of organizational communication and commitment factors. The management approaches and information technologies that changed over the past years can be shown as the reason for this gap to be closed.

Individuals have become more important than ever for all industries. All institutions are obliged to meet the requirements and expectations of this new generation in today's world where more and more investigating, questioning and participative individuals grow. Not only as customers and consumers but also as employees. Similar to previous studies, this study revealed that organizational communication is a significant cornerstone of employees'

organizational commitments along with various elements. It is not possible for an institution to be away from the benefits of communication in a world kneaded within information and communication technologies. Institutions must work with employees who have high efficiency, motivation and commitment to be able to strengthen and to sustain their existence in the face of an increasingly competitive environment. This study revealed that organizational communication is an important tool that can be used by institutions.

This result supports that institutions should pay more attention to communication studies and investments. Future studies can be expanded to different sectors with different variables and models, and different suggestions can be presented to private and public institutions.

KAYNAKÇA

- Aktan , C., & Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. C. Aktan, & D. Börü (Dü) içinde, *Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: İGİAD.
- Freeman , E. (1984). *Strategic management a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- 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.
- Metcalfe , C. (1998). The stakeholder corporation. *A European Review Business Ethics*, 7(1), s. 30-36.
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkilerin el kitabı*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Tolentino, R. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), s. 51-59.
- Allen , N., & Meyer , J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 63(1), s. 1-18.
- Bağdoğan, S., & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- 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
- Cinches , M. (2013). Organizational retention capability models:the case of autonomous universities in Southern Philippines. *Liceo Journal Higher Education Research*, 8(1), s. 44-68.

- Cowan, D. (2017). *Strategic internal communication how to build employee engagement and performance* (Second edition b.). New York: Kogan Page.
- Çarıkcı , İ., & Küçükeşmen, E. (2017). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre analizi: Isparta örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), s. 745-756.
- Çöllü, F., & Summak, E. (2010). Örgütsel iletişim örgütsel bağlılığa etkisi:Konya’da bulunan mali müşavir çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(2), s. 273-288.
- Downs , C., & Hazen , M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), s. 63-73.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison , S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support,. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), s. 500-507.
- Ersoy , S., & Bayraktaroğlu , S. (2010). Örgütsel bağlılık. D. Özler içinde, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım-Yayın.
- Grunig, J. (2005). İç iletişimde simetrik sistemler. J. Grunig içinde, *Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik* (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Rota.
- Grunig, L., Grunig, J., & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gülнар, B. (2009). İletişim doyumunu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), s. 62-82.
- Hanaysha , J., & Tahir , P. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job aatisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, s. 272-282.
- Hargie, O., Tourish , D., & Wilson , N. (2002). Communication audits and effects of increased .nformation: a follow-up study. *The Journal of Business Communication*(39), s. 414-436.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: the mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), s. 82-102. doi:10.1108/JCOM-04-2016-0026.
- Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ecb) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in korea,. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), s. 243–268.
- Krishnan, V., & Arora , P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4(1), s. 34-43.

- Liu , E., & Huang, J. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 47(8).
- Liu , H., & Liu, T.-T. (2018). Does the new generation of employees have a strong impact on organizational commitment? , August 17-20. *25th International Conference on Management Science & Engineering*. Frankfurt: Germany.
- Lockwood , N. (2007). Leveraging employee engagement for a competitive advantage. *SHRM Research Quarterly*.
- Men, R. (2014a). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), s. 264–284.
- Men, R. L. (2014b). Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), s. 256–279.
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal relations management*. New York: Business Expert Press.
- Mert , İ., Bekmezci , M., & Eroğluer, K. (2019, Mart). Gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1).
- Meyer, J., & Herscovitch , L. (2001). Commitment in the workplace:toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, s. 299-326.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication:approaches and process* (6. b.). Boston: Wordsworth Cencage Learning.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997, October). Toward a theory of stakeholder identification and salience:defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), s. 853-886.
- Mowday, R. T., Steers , R., & Porter , L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), s. 224-227.
- Özkaya, M., Kocakoç , İ., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması, Yönetim ve Ekonomi, 13 (2), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 77-9. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 13(2).
- Peltekoğlu, F. (2009). *Halkla İlişkiler Nedir?* . İstanbul: Beta.
- Pincus, J. (1986). Communication satisfaction job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), s. 395-419.
- Rudes, H. N., & Mihalic, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry:a case study from Slovenia. *The International Journal of Hospitality Management*(26), s. 188-199.

- Saltık, B., Ünsar, A., & Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa olan etkisi: bir alan araştırması. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52(6), s. 47-58.
- Seitel , F. (2016). *Halkla ilişkiler uygulaması*. (S. Çakar Mengü , Çev.) Ankara: Nobel Akademik.
- Seltzer , T., & Zhang, W. (2010). Toward a model of political organization–public relationships: antecedent and cultivation strategy influence on citizens’ relationships with political parties, , 23, 24-45. *Journal of Public Relations Research*, 23(1), s. 24-45.
- Shoko , M., & Zinyemba, A. (2014). Impact of employee engagement on organizational commitment in national institutions of higher learning in Zimbabwe. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(9), s. 255-268.
- Soyadı, A. (2020, Temmuz). Çalışma Başlığı. *Selçuk İletişim*, 13(2), 1-12.
- Stewart, T. (1991, June 3). *Brainpower*. Eylül 10, 2019 tarihinde Fortune magazines: https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm adresinden alındı
- Tett , R., & Meyer , J. (1993, Summer). Job satisfaction organizational commitment turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2).
- Timuroğlu, M., & Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi-bir uygulama. *UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), s. 89-113.
- Tüfekci , N. (2018). Birinci basamak sağlık kurumlarında Örgütsel bağlılık: demografik özellikler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10(19), s. 460-473.
- Varona , F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), s. 111-140.
- Wasti, A. (2000). Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Kayseri 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, (s. 25-27).
- What is a stakeholder?* (2017). Kasım 3, 2019 tarihinde Stakeholdermap: <https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html> adresinden alındı
- Yates , K. (2006, Summer). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal Of Organizational Excellence*, s. 71-79.
- Zeffane , R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), s. 977-1010. doi:10.1177/001872679404700806

Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G., & Sherzada, M. (2014). Corporate communications from the top and from the center: comparing experiences and expectations of ceos and communicators. *International Journal of Strategic Communication*(8).