

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**HALKLA İLİŞKİLERDE SİSTEM TEORİSİ BAĞLAMINDA KURUM İÇİ  
İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ULAŞIM  
SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Furkan DEMİR**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı**

**Aralık, 2020**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**HALKLA İLİŞKİLERDE SİSTEM TEORİSİ BAĞLAMINDA KURUM İÇİ  
İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ULAŞIM  
SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Furkan DEMİR  
(Y1712.140009)**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

**Aralık, 2020**



## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi Bağlamında Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerindeki Rolü: Ulaşım Sektöründe Karşılaştırmalı Analiz” isimli çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklarda gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/06/2020).

**Furkan DEMİR**



## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen, hem tez dönemimde hem de eğitim sürecinde bana yol gösteren danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM'a, ihtiyacım olduğunda zaman ayırıp bıkmadan yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Başak ÇELİK ve Gözdenur GÜRSOY'a ve eğitim dönemim boyunca yardımlarını ve desteğini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

**Aralık, 2020**

**Furkan DEMİR**

---





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

|   |           |
|---|-----------|
| ÖNSÖZ.....  | vii       |
| İÇİNDEKİLER .....   | ix        |
| ÇİZELGE LİSTESİ.....  | xi        |
| ŞEKİL LİSTESİ.....  | xiii      |
| ÖZET.....   | xv        |
| ABSTRACT .....  | xvii      |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. HALKLA İLİŞKİLER VE GENEL SİSTEM TEORİSİ.....</b>                                   | <b>3</b>  |
| 2.1 Halkla İlişkiler Kavramı.....   | 3         |
| 2.2 Tarihsel Süreçte Halkla İlişkiler.....  | 6         |
| 2.3 Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri.....  | 10        |
| 2.4 Halkla İlişkilerin Amacı ve Önemi .....   | 12        |
| 2.5 Halkla İlişkiler ve İlgili Teoriler .....   | 14        |
| 2.6 Halkla İlişkiler ve Sistem Teorisi.....   | 25        |
| 2.7 Sosyal Bilimler Kavramı Olarak Sistem .....   | 27        |
| 2.7.1 Sistem ve öge ilişkisi.....   | 29        |
| 2.7.2 Sistem ve çevre ilişkisi.....   | 30        |
| 2.8 Sistem Teorisi.....   | 31        |
| 2.9 Sistem Teorisinin Tarihçesi.....  | 33        |
| 2.10 Genel Sistemler Teorisi.....   | 35        |
| 2.11 Sistem Teorisi Yaklaşımları .....  | 37        |
| 2.12 Talcott Parsons Sistem Kuramı .....  | 39        |
| 2.13 Niklas Luhmann'ın Sistem Teorisi ve Kullanılan Kavramlar.....                        | 40        |
| 2.13.1 Toplum ve psişik sistemler .....   | 41        |
| 2.13.2 Çifte olumsuzluk.....  | 42        |
| 2.13.3 İşlevsel farklılaşma .....   | 42        |
| 2.13.4 Kod.....   | 43        |
| 2.14 Bir Sistem Olarak Halkla İlişkilerin Unsurları.....                                  | 44        |
| <b>3. KURUM İÇİ İLETİŞİM KAVRAMI.....</b>   | <b>47</b> |
| 3.1 Halkla İlişkilerin Fonksiyonları .....  | 47        |
| 3.2 Halkla İlişkilerin Faaliyetleri Kapsamında Kurum İçi İletişim Kavramı ve Kapsamı..... | 48        |
| 3.3 Kurum içi İletişimin Amacı ve Önemi.....  | 50        |
| 3.4 Kurum İçi İletişimin İşlevleri .....  | 53        |
| 3.5 Kurum İçi İletişim Araçları .....   | 56        |
| 3.5.1 Kurumsal yayınlar.....  | 57        |
| 3.5.2 İşletmeye yönelik televizyon yayınları .....  | 59        |
| 3.5.3 Bilgi terminalleri .....  | 61        |
| 3.5.4 Veri taşıyıcılar.....   | 61        |
| 3.5.5 E-Mail .....  | 62        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.6 Kurum İçi İletişim Çeşitleri.....  | 63         |
| 3.6.1 Sözsüz iletişim.....   | 63         |
| 3.6.2 Sözlü iletişim.....  | 65         |
| 3.6.3 Yazılı iletişim.....   | 67         |
| 3.6.4 Dijital ortamlarda iletişim.....   | 69         |
| 3.7 Kurum İçi İletişimin İşletmelere Katkısı.....  | 73         |
| 3.7.1 Verimlilik.....  | 74         |
| 3.7.2 Kalite.....  | 75         |
| 3.7.3 İş tatmini.....  | 76         |
| 3.7.4 Bağlılık.....  | 76         |
| 3.7.5 Kurumsal bağlılık.....   | 78         |
| <b>4. HALKLA İLİŞKİLERDE SİSTEM TEORİSİ BAĞLAMINDA KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ULAŞIM SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ.....</b> | <b>81</b>  |
| 4.1 Araştırmanın Amacı.....  | 81         |
| 4.2 Araştırmanın Önemi.....  | 81         |
| 4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları.....   | 82         |
| 4.4 Araştırmanın Yöntemi.....  | 82         |
| 4.4.1 Araştırmanın evren ve örnekleme.....   | 83         |
| 4.4.2 Araştırmada kullanılan ölçekler ve araştırmanın modeli.....  | 83         |
| 4.4.3 Veri Toplama ve değerlendirme yöntemi.....   | 84         |
| 4.5 Araştırmanın Hipotezleri.....  | 85         |
| 4.6 Bulgular.....  | 86         |
| <b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>  | <b>105</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>   | <b>113</b> |

## ÇİZELGE LİSTESİ

|   | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| <b>Çizelge 2.1:</b> Luhmann Sözlüğü.....  | 40           |
| <b>Çizelge 4.1:</b> Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerinin Dağılımlarının İncelenmesi .....   | 86           |
| <b>Çizelge 4.2:</b> Türk Hava Yolları Firmasında Çalışanların Kurum İçi İletişim Düzeyleri İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ..... | 88           |
| <b>Çizelge 4.3:</b> Pegasus Firmasında Çalışanların Kurum İçi İletişim Düzeyleri İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....           | 89           |
| <b>Çizelge 4.4:</b> Türk Hava Yollarında Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                                    | 90           |
| <b>Çizelge 4.5:</b> Pegasus Firmasında Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                                      | 90           |
| <b>Çizelge 4.6:</b> Türk Hava Yollarında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                                    | 91           |
| <b>Çizelge 4.7:</b> Pegasus Firmasında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi ..   | 91           |
| <b>Çizelge 4.8:</b> Türk Hava Yollarında Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                                | 92           |
| <b>Çizelge 4.9:</b> Pegasus Firmasında Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                                  | 93           |
| <b>Çizelge 4.10:</b> Türk Hava Yollarında Çalışanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                           | 94           |
| <b>Çizelge 4.11:</b> Pegasus Firmasında Çalışanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                             | 94           |
| <b>Çizelge 4.12:</b> Türk Hava Yollarında Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                                | 95           |
| <b>Çizelge 4.13:</b> Pegasus Firmasında Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi .....                                  | 96           |



## ŞEKİL LİSTESİ

|   | <b><u>Sayfa</u></b> |
|---|---------------------|
| Şekil 2.1: Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri .....              | 10                  |
| Şekil 2.2: Halkla İlişkiler Teorileri .....                     | 19                  |
| Şekil 2.3: Sistemler .....                                      | 29                  |
| Şekil 2.4: Açık Sistem Modeli .....                             | 44                  |
| Şekil 3.1: Kurum İçi İletişim Çeşitleri .....                   | 63                  |
| Şekil 3.2: Simetrik ve Asimetrik Yönetim Şekli .....            | 71                  |
| Şekil 4.1: Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Modeli ..... | 84                  |



# HALKLA İLİŞKİLERDE SİSTEM TEORİSİ BAĞLAMINDA KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ULAŞIM SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

## ÖZET

Sistem teorisine göre bir organizasyonun başarısı kendi içerisinde ve çevresinde iyi ilişkilere sahip olmasına ve bu ilişkileri geliştirebilmesine bağlıdır. Halkla ilişkiler ise organizasyonların yapısı, işleyişi ve çevresi ile etkileşimini açıklamak amacıyla sistem teorisinden faydalanmaktadır. Sistem teorisine göre organizasyonlar birbirlerini etkileyen ve bir araya gelerek çevreyle etkileşime giren birimler kümesidir. Dolayısıyla organizasyonlar sosyal sistemlerin bir parçasıdır. Halkla ilişkilerin görevi de bu noktada başlamakta ve organizasyonların çevresi ile ilişki kurma ve sürdürme süreçlerini desteklemektedir. Bu niteliğinden ötürü halkla ilişkiler sosyal sistemler açısından son derece önemlidir. Bu nedenle bir organizasyon içerisinde halkla ilişkilerin yerini ve önemini anlamaya çalışanların mutlaka sistem teorisinden faydalanmaları gerekmektedir.

Halkla ilişkiler profesyonelleri organizasyonların çevresi ile ilişkilerini geliştirmede farklı yöntem ve teknikler kullanmaktadırlar. Halkla ilişkiler profesyonellerinin organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşabilmede etkin şekilde kullandıkları yöntemlerden biri kurum içi iletişimdir. Çünkü organizasyonların etkili iletişim çabaları çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak kurumsal verimliliği artırmakta, müşterilerden zamanında geribildirim alınmasını sağlamakta, kurumsal yenilikçiliği artırmakta ve uzun vadede kurumun gelişmesini sağlamaktadır.

Bu çalışma da halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki rolü incelenmiştir. 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 dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre hem Türk Hava Yolları'nda hem de Pegasus'ta 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:** *Sistem, Sistem Teorisi, Halkla İlişkiler, Kurum İçi İletişim*





# **THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION ON INSTITUTIONAL COMMITMENT IN THE CONTEXT OF THE SYSTEM THEORY IN PUBLIC RELATIONS: COMPARATIVE ANALYSIS IN THE TRANSPORTATION SECTOR**

## **ABSTRACT**

According to system theory, the success of an organization depends on having good relations in and around itself. Public relations, on the other hand, uses system theory to explain the structure, functioning and interaction of organizations with their environment. According to system theory, organizations are a set of units that affect each other and come together and interact with the environment. Therefore, organizations are a part of social systems. The task of relations with rights begins at this point and supports the processes of establishing and maintaining relationships with the environment of organizations. Due to this nature, public relations are extremely important for social systems. For this reason, those who try to understand the importance and place of public relations in an organization must absolutely benefit from system theory.

Public relations professionals use different methods and techniques to improve their relations with the environment of organizations. One of the methods that public relations professionals use effectively in achieving the strategic goals of organizations is internal communication. Because effective communication efforts of organizations increase organizational commitment of employees, increase corporate efficiency, ensure timely feedback from customers, increase corporate innovation and ensure the development of the organization in the long run.

This study also examined the role of internal communication on corporate commitment in the context of systems theory in public relations. It aims to conduct this review with comparative analysis in the case 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 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 according to the age groups, gender and education levels of the employees in both Turkish Airlines and Pegasus.

**Keyword :** *System, System Theory, Public Relations, Internal Communication*



## 1. GİRİŞ

Sistem, birbirleriyle ilişkili parçalardan oluşan fakat bu parçaların toplamından fazlasını ifade eden bir kavramdır. Sistem teorisi ise tüm alanlardaki sistemlerin bütünsel olarak incelendiği disiplinlerarası 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.

Halkla ilişkiler yönetiminin görevi de bu noktada başlamaktadır. 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.

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. Halkla 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 kullanmaktadırlar. 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.

Bu çalışma 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.

Bu kapsamda hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş bölümünden sonraki ikinci bölümünde halkla ilişkiler ve genel sistem teorisi başlığı altında halkla ilişkiler kavramı, tarihsel süreçte halkla ilişkiler, halkla ilişkilerin temel ilkeleri, amacı ve önemi ile halkla ilişkiler teorileri ve genel sistem teorisi, sistem teorisi yaklaşımları, sistem teorisinin temel unsurları incelenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iletişim kavramı, kurum içi iletişimin tanımı, amacı, önemi, işlevleri ve araçları ile kurum içi iletişim çeşitleri ve kurum içi iletişimin işletmelere sunduğu katkılar incelenmektedir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişim ve buna bağlı olarak kurumsal bağlılık kurgusu hava yolu ulaşımı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde karşılaştırmalı analiz yöntemi ile incelenmektedir. Elde edilen bulgular literatürde daha önce gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları ile karşılaştırılmakta ve bu çalışmadaki benzerlikleri ile farklılıkları ortaya konmaktadır.

## **2. HALKLA İLİŞKİLER VE GENEL SİSTEM TEORİSİ**

### **2.1 Halkla İlişkiler Kavramı**

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 kavramının geçmişi tarihin en eski dönemlerine kadar uzanmaktadır. Bu kavramın ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkarak profesyonelleştiği belirtilmektedir. Bununla beraber halkla ilişkiler kavramının işlevinin ve öneminin artması kavrama dönük ortak bir tanımlamanın yapılabilmesini de zorlaştırmaktadır. Dört yüzden fazla tanımda halkla ilişkiler sanat, süreç ve bilim şeklinde açıklanmıştır. Dolayısıyla halkla ilişkiler kavramının tanımlanmasına yönelik çabalar kavramın işlevi ile birlikte her geçen gün daha da artmaktadır (Güllüoğlu, 2006: 147).

Halk kelimesinin İngilizce karşılığı “public”tir. Bu kelime İngilizcede “kamu” anlamına da gelmektedir. Kamu ise toplumdaki belirli bir kesimi ifade etmek amacıyla kullanılır. “Halkla ilişkilerde halk bazı kuruluşlar, hükümetler veya kurumlardan etkilenecek farklı kitlelere dönüşmektedir. Liberal bakış açısı halkı çalışanlar, bağışçılar, hisse sahipleri, müşteriler, yatırımcılar ve tüketicilerden oluşan genel toplum yapısı şeklinde incelemektedir. Halkı oluşturan kitle belirli bir konuya dönük ortak çıkarları çerçevesinde harekete geçmek amacıyla bir araya gelebilir. Dolayısıyla genel bir topluluk halkı ifade etmemektedir. Halk bu örgüt içerisinde tanımlanan somut birimdir. Okuyucular, izleyiciler ve dinleyiciler ise halkla ilişkilerin potansiyel kitlesini oluşturmaktadır” (Karadeniz, 2009: 5).

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. Bu tanımlamalardan hareketle halkla ilişkiler (Güllüoğlu, 2006: 148):

- İletişim süreci
- Yönetim görevi
- Kamuoyunu etkileyebilme aracı olarak tanımlanabilir.

Bunların dışında halkla ilişkiler kavramına yönelik literatürde çok sayıda tanımlama yer almaktadır. Halkla ilişkiler kavramına yönelik yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir.

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).

Halkla ilişkiler, yükselen değerleri analiz ederek analiz sonuçları doğrultusunda programlar organize eden, işletmenin yönetim danışmanlığı görevini üstlenerek kamu yararına hizmet sunan, daha önceden planlanan etkinlikleri uygulayan bilim dalıdır (Sezgin ve Bulut, 2013: 186). Başka bir tanımlamada halkla ilişkiler, halkın güvenini elde ederek halkta örgüte yönelik ilgi artırmak ve iyi niyeti ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan yöntemlerin tümüdür (Terkan, 2011: 300).

Güllüoğlu (2006) halkla ilişkileri, bir işletme ya da kuruluşun hizmet sunduğu kitleye, kuruluşta çalışan personele, güvenilirlik ve dürüstlük gibi unsurlarında kullanılarak benimsetilmesi faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Çağlar ve Yılmaz (2007) ise halkla ilişkileri, hizmet sunulan kitlenin güveninin, sempatisinin ve desteğinin kazanılarak bunu sürdürme faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlamaktadır.

Halkla ilişkilerin iki önemli prensibi bulunmaktadır. Bunlar halk ve ilişkilerdir. En yalın ifadesiyle halk benzer ilgi ve özelliklere sahip olan bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu topluluk olarak ifade edilmektedir. Bir kavram olarak ilişki ise iletişim temeline dayanan ve en az iki tarafın bulunduğu amaçlı etkinlikler

olarak ifade edilmektedir. Halk ve ilişki kavramlarının birleşmesiyle oluşan halkla ilişkiler kavramı ise herhangi bir topluluk veya grubun ortak çıkarları doğrultusunda kurulan ilişkiyi ifade etmektedir (Sezgin ve Bulut, 2013: 186).

Bu tanımlamaların dışında halkla ilişkiler kavramının birçok tanımını yapmak mümkündür. Halkla ilişkiler yapısı dolayısıyla etkileşim ve iletişim niteliği taşımaktadır. Bu noktada halkla ilişkiler yalnız kamu sektörü ve özel sektörde gerçekleşen faaliyetlerin halka benimsetilmesi olarak değil halk ile gerçekleştirilen etkileşim sonucunda halkın tepkisini en az düzeye indirmek amacıyla yönetimin ortaya koyduğu faaliyetlerin bütünüdür. Dolayısıyla halkla ilişkiler sadece kurumlardan halka bilgi aktarma olarak düşünülmemelidir. Halkla ilişkiler halkın talepleri ve beklentileri doğrultusunda örgüt ile halk arasında kurulan karşılıklı bir etkileşim şeklinde değerlendirilmelidir (Güneş, 2009: 74).

Halkla ilişkiler kavramsal tanımlama süreci içerisinde birçok olumsuz eleştiriye de maruz kalmıştır. Bazı tanımlamalarda halkla ilişkilerin propaganda ve ikna kavramlarıyla içiçe olduğu ve bu kavramların birbirleriyle etkileşim içerisinde buldukları belirtilmektedir. Bu kapsamda halkla ilişkiler (Erdoğan, 2006: 14-15):

- Kurum ve kuruluşların hedef kitlenin iyi niyetini ve sempatisini kazanmak amacıyla başvurduğu yöntemdir
- Halkı etkileme ile halktan etkilenme sürecidir
- Kuruluşların propaganda ve tanıtım faaliyetleri dışında kalan bütün etkileşim etkinlikleridir
- Kamu yararı gözetilerek yürütülen çalışmaların bütün sosyal sistem üzerinde oluşturacağı etkilerin yönlendirilmesini içermektedir

Tüm bu tanımlamalardan hareketle halkla ilişkiler kavramının tanımlanmasındaki ortak noktalar şu şekilde sıralanabilir (Çakmak ve Kilci, 2011: 223):

- Halkla ilişkiler, kurumların ve kuruluşların yapısal fonksiyonudur.
- Halkla ilişkiler kamuoyunu etkileyerek halkın ilgisini çekmekte ve halkı belirli bir hedefe yönlendirmektedir.

- Halkla ilişkiler karşılıklı etkileşime ve iletişime dayanan süreçtir.
- Halkla ilişkiler kapsamında haberler ve bilgiler halka sunulur ve halktan geri bildirimler alınır. Dolayısıyla karşılıklı olarak hem etkileşim sağlanır hem de iki taraf bu süreçten fayda elde eder.
- Kurum ve kuruluşlardaki halkla ilişkiler biriminden beklenen temel fayda hedef kitlenin ilgisini ve güvenini kazanmaktır. Halkın güvenini ve ilgisini kazanan kuruluşlar da hedeflediği faydayı yakalayacaktır.
- Halkla ilişkiler kurumların ve örgütlerin kâr elde etmelerinin yanında sosyal sorumluluk bilinci doğrultusunda hareket etmelerine de katkı sağlamaktadır.
- Halkla ilişkiler birimi hem kamu sektöründe hem de özel sektörde faaliyet göstermektedir.
- Halkla ilişkiler faaliyeti süreklilik arz etmektedir. Dolayısıyla bir kereye has faaliyetler değildir.
- Halkla ilişkiler faaliyetleri kurum ve kuruluşların hem dışarıdaki kitleye hem de kurum içindeki çalışanlarına dönük gerçekleştirilmektedir.

Sonuç itibariyle zaman içerisinde farklı şekillerde tanımlanmış olsa da tüm tanımlamalarda halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğu, hem kurum içi hem de kurum dışı çevre ile kurulan çift yönlü iletişime dayandığı görülmektedir.

## **2.2 Tarihsel Süreçte Halkla İlişkiler**

Kavramsal olarak halkla ilişkiler tarihsel süreçte sosyal bilimlerin birçok kavramı gibi araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanarak günümüze ulaşmıştır.

Halkla ilişkiler kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel süreci üzerine yazılan neredeyse bütün kaynaklarda halkla ilişkilerin hem kamu hem de özel kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda yakın zamanda doğduğu belirtilir. Bunun yanında İran ve Mısır yöneticileri ile büyük İskender'in uygulamalarının bir tür halkla ilişkiler yöntemi olduğunu kabul eden kaynaklarda bulunmaktadır (Yayınoğlu, 2005: 43).



Toprağın mülkiyete konu edilmediği ilkel zamanlarda insan ve doğa çelişkisi insanların karşılaştığı en temel ve belki de tek çelişkiydi. Bu dönemde insanlar hayatlarını sürdürmek amacıyla doğa ile mücadele etmekte, bunun yanında hayatlarını kolaylaştırmak adına doğayı dönüştürmeye ve değiştirmeye çabalamaktaydı. Hayatlarını kolaylaştırmak amacıyla doğayı değiştirmeyi ve dönüştürmeyi başaran insanoğlu bunun yanında başka çelişkilerin de oluşmasına yol açmıştır. Bu çelişki ise insan ve insan çelişkisidir. Oluşan bu yeni çelişkide bireyler hayatlarını kolaylaştırmak amacıyla yalnızca doğa ile değil birbirleriyle de mücadele etmektedir. Bu yeni durum sosyal hayatta yöneten ve yönetilen, üreten ve satan ile alan ve satan gibi yeni farklılıkların ve çeşitliliklerin oluşmasına da yol açmıştır (Ertürk ve Bulut, 2012).

Bu farklılıklar ve çeşitlilikler sonucunda eski medeniyetlerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin temelinde oluşturduğu söylenebilecek bazı uygulamaların başlamasını sağlamıştır. Halkla ilişkiler faaliyetleri çerçevesinde değerlendirilecek bu uygulamalardan bazıları şu şekilde belirtilebilir (Ergün, 2018: 16):

- Hindistan'da saray görevlilerinin daha etkili bir yönetim anlayışı oluşturmak amacıyla toplumun duygularını ve düşüncelerini krala aktarmışlardır.
- Eski Yunanda ve Roma'da forumlar düzenlenerek filozofların ve bilginlerin toplumun önünde tartışılması ve bu sayede halk ile kurulan etkileşim sonucunda halkın bazı düşünceleri benimsemesi sağlanmaya çalışılmıştır.
- Okuma ve yazmanın gelişmediği dönemlerde de düzenlenen toplantılarda yüzyüze iletişim olanağı yaratılmış ve toplumsal beğeni kazanılmaya çalışılmıştır.
- Büyük İskender fetihler sonrasında fethettiği ülkenin kıyafetlerini giymiş ve bazen fethettiği ülke kralının kızıyla evlenerek halkın sempatisini kazanmaya çalışmıştır.

Bu uygulamalar halkla ilişkiler kapsamında değerlendirilebilecek uygulamalar olarak sıralanmaktadır. Diğer taraftan sosyalleşmenin artmasıyla birlikte artan kişilerarası mücadele bazı farklıları da beraberinde getirmiştir.

Sosyal hayatta insanın insanla mücadelesi sonucunda ortaya çıkan bu farklılıklar ikna, ajitasyon, manipülasyon ve yönlendirme gibi uygulamalara da ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Tarihsel süreçte bu ihtiyaçların karşılanmasına dönük o dönemin teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal koşulları doğrultusunda farklı tekniklerin ve yöntemlerin uygulandığı da gözlemlenmektedir (Biber, 2004: 69).

19. yüzyılın sonlarında ise batı toplumlarında güç ve denge ilişkisinde yaşanan değişme sonucunda şiddetle ve baskıyla insanları yönetmenin ve yönlendirmenin mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Buna karşılık toplumsal hayatta sempati ve güven yaratmak ve bunları geliştirmek gibi güvene ve rızaya dayalı yönlendirme ve ikna yöntemleri aranmaya başlanmıştır. Toplumsal hayatta yaşanan bu hızlı dönüşüm ve değişimler organizasyon süreçlerindeki yönlendirme ve yönetme ilişkilerini de etkilemiştir. Şiddetin ve baskının yerine hoşgörüyü ve uzlaşya dayanan onayın ve rızanın yönetsel süreçte önemli görülmesi iletişim yönetimi unsurunu da kapsayan bir kavram olarak halkla ilişkiler kavramını ön plana çıkarmıştır (Ertürk ve Bulut, 2012).

1896 yılında Amerika Birleşik Devletleri seçim kampanyasında ilk olarak halkla ilişkiler uygulamasını düzenli ve planlı bir şekilde ortaya koymuştur. Bunun yanında Harvey isiminde bir gazeteci halkla ilişkiler çalışması yapması amacıyla görevlendirilmiştir. Bu gazeteci dünyanın ilk halkla ilişkiler görevlisidir (Bülbül, 2004: 2).

İlk dönem halkla ilişkiler uygulamaları daha çok reklam ve tanıtım ağırlıklıdır. Gerçek anlamda halkla ilişkiler faaliyetinin öncüsü ise Ive Lee'dir (Çamdereli, 2000: 60). Lee ilk halkla ilişkiler bürosunu 1916 yılında kurmuş ve işine tanıtım adını vermiştir. Lee çalışmalarıyla iş çevresi ve basını birbirlerine yakınlaştırmaya çabalamış ve hazırladığı bültenler ile iş çevrelerine kamuoyuna ilk kez seslenme fırsatını sunmuştur. Bu bültenlerde halk tekeller, arz ve talep ile ücret politikası konusunda bilgilendirilmiştir (Sabuncuoğlu, 1992: 40). Birinci Dünya Savaşı sonrasında halkla ilişkiler alanında hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Kamu kuruluşları öncülüğünde büyük firmalar, sendikalar ve kiliseler ile diğer kuruluşların kendi bünyelerinde halkla ilişkiler bölümü oluşturduğu görülmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında önemi daha çok anlaşılmaya başlayan halkla ilişkiler Amerika Birleşik Devletleri'nden sonra

Finlandiya, İsveç, Belçika, Norveç, Hollanda, İngiltere, Fransa ve Belçika ile diğer Avrupa ülkelerine yayılmıştır.

Ülkemizde ise halkla ilişkiler diğer gelişmiş ülkelere kıyasla kamu sektörü ve özel sektör açısından daha yavaş bir ilerleme göstermektedir. Türk tarihinde halkla ilişkiler faaliyeti olarak gösterilen birçok uygulama bulunmaktadır. Ancak bu örnekler bugünkü anlamıyla düşünülen para kazanmak amacıyla örgütlenmiş olan profesyonel anlamda halkla ilişkiler faaliyetleri olarak düşünülmemelidir. Nizamülmülk'ün Siyasetnamesi ile Göktürklerin orhun abideleri yönetimin halkın hangi durumda yeterli ve doğru bilgiye sahip olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Erdoğan, 2006: 14-15).

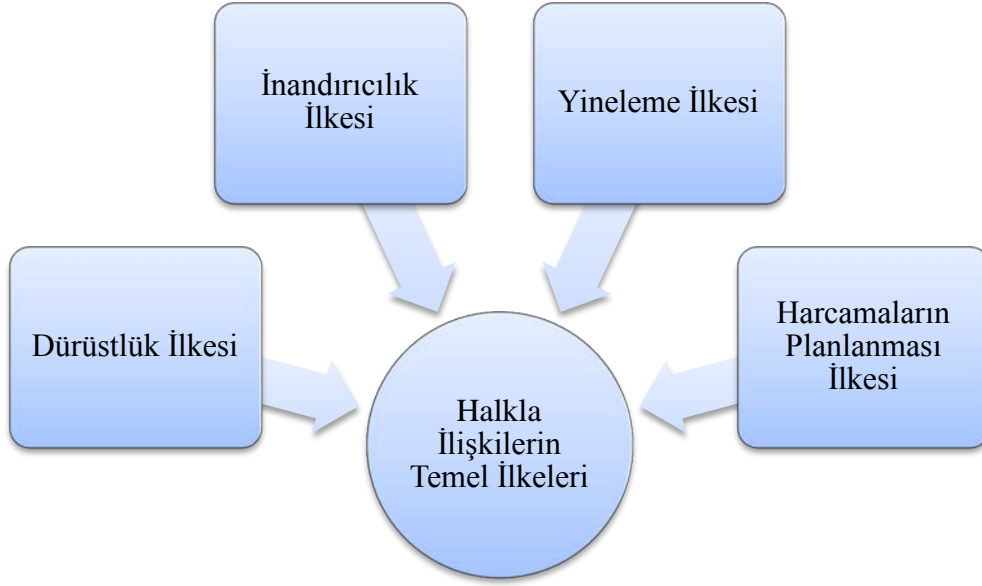
Türkiye'de halkla ilişkiler faaliyetleri kamu sektöründe Atatürk'ün 1920 yılında Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü'nü kurmasıyla birlikte başlamıştır. Bunun yanında yine 1920 yılında Anadolu Ajansı'nın kurulması ile birlikte halk yeniliklerden haberdar olmuştur (İşçi, 2002: 25). Demokrat Parti dönemi ile birlikte yöneticiler halk ile ilişki kurarak halka bilgi vermek ve halkın talep ve beklentilerini belirlemek amacıyla bazı çabalar içerisine girmişlerdir. Ancak bu çabalar halkın bazı sorunlarını telefonla cevaplayan idari danışma büroları şeklinde oluşturulmuştur (Fidan, 2008: 61).

Türkiye'de halkla ilişkiler çalışmaları çağdaş anlamda 1960'lı yıllarda planlı dönemin başlaması ile birlikte başlamıştır. 1962 yılında merkezi idare ile halk arasındaki iletişimin kurulması gerekliliğine vurgu yapan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi içerdiği öneriler ile halkla ilişkilerin benimsenmesi ve sonraki çalışmaların gerçekleştirilmesinde öncülük etmiştir. 1971'de ilk kez İstanbul'da Halkla İlişkiler Derneği kurulmuş ve bu derneğin ikincisi 1985'te İzmir'de açılmıştır. (Öndoğan, 2010: 13). 1985 yılında çıkarılan Kanun Hükmünde Kararnamelerle birlikte bazı bakanlıklarda farklı isimlerde halkla ilişkiler hizmetleri veren birimler oluşturulmuştur. Özel sektör alanında halkla ilişkiler çalışmaları ise 1970'li yıllarda görülmeye başlanmıştır. Bankaların öncülüğünde birçok büyük ölçekli işletme bünyesinde halkla ilişkiler birimleri oluşturularak işletmelerin hedefleri halka ulaştırılmaya çalışılmıştır.

Bu dönem halkla ilişkilerin meslek olarak dernekleşmeye başladığı dönem olarak da görülebilir. Bu noktada kurulan ilk dernek de Alaeddin Asna tarafından kurulan Halkla İlişkiler Derneği'dir.

### 2.3 Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri

Halkla ilişkiler kavramına yönelik genel anlamda üzerinde durulması gereken dört temel ilke bulunmaktadır. Aydın ve Taş (2013) Bu ilkeleri şekil 2.1’de gösterildiği şekliyle sıralamaktadır. Bu ilkeler şu şekilde açıklanmaktadır.



**Şekil 2.1:** Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri

**Kaynak:** (Aydın ve Taş, 2013)

**Dürüstlük İlkesi:** Bu ilke yalan ve yanlış bilgilere dayanmadan gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarıdır. Dürüstlük ilkesi gereğince halkla ilişkiler faaliyeti esnasında aldatma ve kandırma mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetleri yalnızca gerçek olanla ilgilenmekten ve gerçeği yansıtmaktadır

**İnandırıcı Olma İlkesi:** Halkla ilişkiler faaliyeti esnasında inandırıcı olmak için paylaşılan mesajlar birbirleriyle çelişmemelidir. Hedef kitle ile kurulan iletişimde hedef kitleyi ikna etmek ve inandırmak için onların güvenini kazanmak gerekmektedir. Bu ilke halkla ilişkiler faaliyetinin en zor ilkelerindendir

**Yineleme İlkesi:** Halkla ilişkiler sürecinde hedef kitleye iletilen mesajların tekrar etmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda iletilen mesajların hedef

kitlenin zihninde yer edinebilmesi ve kolay unutulmaması için mesajların sıkça tekrar edilmesi önemlidir

**Harcamaların Planlanması İlkesi:** Bu ilke doğrultusunda halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik yapılan etkinliklere ilişkin harcamaların belirli bir plan dâhilinde gerçekleşmesi ve ihtiyaç duyulması durumunda harcama yapmaktan kaçınılmaması anlamına gelmektedir. Halkla ilişkiler biriminin bütçesi reklam bütçesi kadar çok değildir ancak hedef kitleye gereken bildirimlerin iletilmesi için bazı harcamalar zorunludur. Bunun yanında hedef kitleyi bilgilendirme amacıyla gerçekleştirilen harcamalarda gereksiz olan harcamalardan kaçınılmalı ve ihtiyaç olan harcamaların yapılmasına da dikkat edilmelidir

Diğer taraftan halkla ilişkiler mesleğini icra edenlerin de her meslekte olduğu gibi uyması gereken bazı temel ilkeleri bulunmaktadır. Bu mesleği icra edenlerin her an uygulaması ve bilmesi gereken bu temel ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 104):

- Halkla ilişkiler süreci çift yönlü ilişkiye dayanan bir iletişim sürecidir.
- Halkla ilişkiler sürecinde gerçekler yansıtılmalıdır.
- Halkla ilişkiler faaliyetlerinde inandırıcılık esas olmalıdır.
- Halkla ilişkiler süreci sabır gerektiren ve uğraşılması gereken bir süreçtir.
- Halkla ilişkiler faaliyeti uzmanlık gerektiren bir faaliyettir.
- Halkla ilişkiler yalnızca kurum ve kuruluşlardaki halkla ilişkiler birimi sorumluluğunda olan bir süreç değildir. Farklı kademelerde bulunan personellerin de halkla ilişkiler konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
- Halkla ilişkiler sürecinde inandırıcılığı ve etkiyi artırmak amacıyla tekrar önemlidir.
- Halkla ilişkiler sürecinde meslek çalışanlarının uyması gereken etik kurallar bulunmaktadır.

- Halkla ilişkiler sürece firma adına olumlu imaj oluşturma çabası olmalıdır.
- Halkla ilişkiler uygulamaları için kurum ve kuruluşlar tarafından belirli bir bütçenin ayrılmış olması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler kavramına yönelik genel anlamda üzerinde durulan genel ilkeler ve halkla ilişkiler meslek çalışanlarının uymaları gereken temel ilkeler açıklandıktan sonra halkla ilişkilerin amacı ve önemini açıklamak yerinde olacaktır.

#### **2.4 Halkla İlişkilerin Amacı ve Önemi**

Halkla ilişkilerin temel amacı halkı etkilemek ve halktan etkilenmektir. Güneş (2009)'e göre halkla ilişkilerin bu temel amacının gerçekleştirilebilmesinde örgüt içerisinde, örgüt dışında ve diğer kuruluşlar ile kurulan ilişki de olumlu, saygın ve güven verici bir görüntü önemli yer tutmaktadır. Bunun yanında hedef kitleyi belirli bir konuda etkilemek ve inandırmakta halkla ilişkilerin görevleri arasındadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler yalnızca halk ile kurulan ilişkileri değil diğer kuruluşlar ve topluluklar olan ilişkileri de kapsamaktadır. Halkla ilişkiler süreci ile kuruluşlar diğer kuruluşlarla olan ilişkilerini iyileştirmekte ve bu ilişkide iyi bir ortam oluşturmaktadır. Bu sayede kuruluşların iş verimliliğinin artacağı ve gelişimlerinin hızlanacağı savunulmaktadır (Öndoğan, 2010: 15).

Halkla ilişkiler süreci sonucunda ihtiyaç duyduğu bilgileri donanmış olan yönetici işletme, satış, reklam ve fiyat konularında karar verirken daha tutarlı ve gerçekçi kararlar verecektir. Bunun yanında hedef kitle de kurumdan beklentileri ve talepleri doğrultusunda doyuma ulaşacaktır. Dolayısıyla kuruluşlar katı disiplin kurallarıyla yönetilmekten ziyade hizmet sunduğu halkın takdirini ve kabulünü kazanmak zorunda olduğu gerçeğini kabul ettikleri takdirde başarıya ulaşabileceklerdir (Güneş, 2009: 74).

Halkla ilişkilerin genel amaçları ve özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Öndoğan, 2010: 16):

- Hedef kitleyi inandırmak, eyleme katılımını sağlamak ve bunları gerçekleştirmek amacıyla doğru yöntemler uygulayarak hedef kitlede onay yaratmak, hedef kitleyi etkilemek ve ikna etmek

- Halkı aydınlatarak çalışmalarını benimsemesini sağlamak
- Yönetime karşı halkta olumlu davranışlar oluşturmak
- Halkın yönetim ile olan ilişkilerini kolaylaştırmak
- Yönetimin aldığı kararlarda isabeti arttırmak amacıyla halktan bilgi toplamak
- Halkın kanunlara ve normlara uymasını sağlamak amacıyla halka aydınlatıcı bilgiler vermek
- Hizmetlerin daha kolay hızlı şekilde görülmesini sağlamak amacıyla halkta iş birliği oluşturmak
- Halkın talep ve beklentileri doğrultusunda gerekli iyileştirmeler ve düzenlemeleri yapmak
- Halkın eleştirilerini ve tepkilerini dikkate alarak düzenlemeleri yerine getirmek
- Herkesin kişilik hakkına saygı duyarak sosyal sorumluluk duygusu oluşturmak
- Yatırımlarda halkın devletle birlikte hareket etmesini sağlayarak halkın kampanyalara ilgi göstermesini sağlamak ve ekonomik kalkınmayı olumlu anlamda etkilemek
- Kuruluşların siyasal, sosyal ve ekonomik görüş ve düşüncelerini açıklamalarını ve finans kaynaklarıyla güçlü bağlantılar oluşturmalarını yurt dışında ve yurt içinde saygınlık kazanmalarını sağlamak
- Halkın eğitimini ölçerek iş programlarını bu sonuçlar doğrultusunda ayarlamak. Yeni düşünce ve eylemlerde halk desteğini sağlamak amacıyla halka bu yeni görüş ve düşünceyi tanıtmak ve benimsetmeye çabalamak.

Sonuç itibari ile halkla ilişkiler kavramına yönelik yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere halkla ilişkilerdeki temel amaç kurum ve kuruluşların çevreleriyle olumlu ilişkiler kurarak etkili ve verimli bir etkileşim ve iletişim ortamı yaratabilmektir.

## 2.5 Halkla İlişkiler ve İlgili Teoriler

Halkla ilişkiler ile ilgili teorilere yönelik bir gruplandırmayı Fischer yapmıştır. Okay ve Okay (2018)'a göre Fischer ilgili teorileri; ilişki teorileri, davranış ve biliş teorileri ve halka ilişkiler teorileri olmak üzere üç grupta ele almaktadır.

**İlişki Teorileri:** Bu teori sistem teorisi, durumsal teori ve fikir ayrılığı-çatışma çözüm yaklaşımı şeklinde üç başlıkta incelenmektedir (Okay ve Okay, 2018: 21).

- **Sistem Teorisi:** Bütün içerisinde bulunan parçaları ve unsurları düzenlemekten öte o bütünün içerisinde temas sağlayan unsurların kendi aralarındaki ilişkileri ve düzenlemeleri üzerinde durmaktadır (Okay ve Okay, 2018: 21). Sistem yaklaşımı bir problemin tüm yönlerini değerlendirerek problemin farklı öğeleri arasındaki ilişkilerine odaklanarak söz konusu problemi çözme yaklaşımıdır. (Tecim, 2004: 77).

Sistem teorisine göre başarı, kazanmak için gereken faaliyetleri, yorumlamayı, yönetimi, gözetimi ve danışmanlık yapmak gibi işlevleri içermektedir. Gözetim, bireyin veya örgütün çevresi hakkında ve muhtemel imkânlar ve zorluklar konusunda bilgi toplamasıdır. Yorumlama, problemlere ve hedef kitleye öncelik tanıyarak onlara imkân vermek ve içerisinde bulunan durumun örgüte yardım edecek ya da zararı dokunacak şekilde nasıl değiştirilebileceğini anlayarak harekete geçme ve ipuçları çıkarma becerisidir. Danışmanlık ise örgütün amaçları ile tutarlı şekilde ölçülebilir amaçlar gerçekleştirmek için yapması gereken faaliyetlere yönelik öneriler sunmasıdır. Örgütün değişen çevresel kısıtlamaları ve imkânları anlayabilmesi için sürekli olarak araştırma yapması gerekmektedir (Austin ve Pinkleton, 2000: 267).

- **Durumsal Teori:** Bu teori çevrenin kalan kısımlarını önemsemektedir. Buna göre önemli olan hedef kitleyi tanımamak kuruluşlar açısından basiretsizlik anlamına gelmektedir. Kuruluşlar çevrede oluşacak yeni hedef kitle ihtimaline karşı da hazır olmalıdır. Bu kitlenin ne zaman ve nasıl bekleneceğini açıklayabilmek için ise durumsal teori ortaya konulmuştur (Okay ve Okay, 2018: 35).



Bir örgütün paydaş haritası örgütü etkileyen bir örgütten etkilenen gruplardan oluşmaktadır. Fakat bu kategoride bulunan tüm paydaşların örgütü etkileme ve örgütten etkilenme ihtimali eşit düzeyde değildir. Paydaşların bir konu etrafında örgütlenmeleri kamuları ortaya çıkarmaktadır. Kamular da ortak problem yaşayan kişilerin oluşturduğu birbirlerinden kopuk sistemler şeklinde oluşur. Fakat zaman içinde ortak davranışlar sergileyerek güçlü ve örgütlü bir eylem grubuna dönüşür. Durumsal teori kamunun hangi paydaşlar tarafından oluşacağını öngörerek bu paydaşlar ile nerede ve ne şekilde hangi medya aracı ile iletişim kurulacağını belirtir. Ancak bu gruplara ait demografik özellikleri belirtmemektedir (Demir ve Şatır, 2018: 1076).

- **Fikir Ayrılığı-Çatışma Çözümü Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre ise çatışma birey veya grubun farklı amaçlar ve değerlerdeki farklılaşmalardan ötürü aktif şekilde diğerlerinin karşı çıkmasını açıklamaktadır. Fikir ayrılığı bazı insanlara göre kaçılması gereken bir olgudur. Buradan hareketle memnun olmadan önce idare etmeye çalışmak ve potansiyel çekişmelere karşı duyarlı olmak gerekmektedir. Bazılarına göre de çekişme fikir ayrılığının doğal bir aşamasıdır fikir ayrılığı taraflar arasındaki ilişkilerin bütünlüğünü korumaktadır; bu durum uygulayıcıların anlayabileceği bir teoridir (Okay ve Okay, 2018: 35).

Örgütlerin fikir ayrılığına çözümleyebilmek için hatırlamaları gereken unsurlar şu şekilde öne sürülmektedir (Fischer, 1997):

- İnsanların sorunlardan ayrı tutulması: Benzer fikirleri paylaşmayanlar ile sorunları çözme yoluna gidilmemelidir. Çünkü böyle bir durumda bir tarafın kabul ettiği amaç ve değerler bir başkası tarafından kabul edilmeyebilir.
- Statüye değil ilgilere ve çıkarlara odaklanılmalıdır: Taraflar açısından bakıldığında her iki tarafın da mevki sınırlarını göstererek onların bakış açılarını adapte edebilmede tarafların dilediklerini inandırmayı denemeleri normaldir. Bunun yerine tarafların ne istediklerini anlamak mevkiinin ötesine bakmak gerekmektedir.
- Karşılıklı kazanç ve tercihler oluşturulmalıdır: Bu durum yaratıcı şekilde problemlerin çözülmesi olarak da düşünülebilir. Buradaki temel konu

hedeflerin ulaşabileceği yolları açıklamaktır. Anlaşmaya varmadan önce çözüm açısından birden çok yol planlanmalıdır. Bu zor olarak görülebilir ancak kimi meseleler açısından tarafların çıkarlarına saygı gösteren, çatışmanın da ötesinde hareket etmek belli bir kabulü gerektirmektedir.

- Nesnel kriterler konusunda ısrarlı olunmalıdır; doğru çözümün nasıl olduğu konusunda öncelikle anlaşmayı araştırmak gerekmektedir. Bunun yanında çözümlerin daha kolay şekilde değerlendirilmesini sağlayacak birilerinin bulunması da anlaşmaya ulaşma açısından kolaylık sağlayacaktır.

**Davranış ve Biliş Teorileri:** Bu teori eylem toplanma teorisi, sosyal değişim teorisi, yayılma teorisi, sosyal öğrenme teorisi ve ayrıntılı hazırlanmış olasılık modeli şeklinde beş başlıkta incelenmektedir (Okay ve Okay, 2018: 57).

- **Eylem Toplanma Teorisi:** Bu teoriye göre tüm davranışlar, davranışı gerçekleştiren bireye mantıklı gelmektedir. Dolayısıyla o davranış anlamadan önce insanların nasıl düşündüğünü anlamak gerekmektedir. Bu ise zor bir iştir ancak yapı, içerik ve süreç şeklindeki üçlü soyut yapı ile bu düşünme sürecini açıklayabilmek mümkündür (Okay ve Okay, 2018: 57).

Bilişsel yapı, bireyin düşünce biçimini ortaya koymaktadır. Kimileri şema, senaryo ya da çerçeve şeklinde adlandırmaktadır. Bu yapı da haberin ne şekilde açıklanmayı beklediği konusunda zihninizde tanımlanan resimli senaryo gibidir. Zaman içerisinde bu beklentiler bir dizi oluşturur ve bireyin işleme tuttuğu ve sakladığı bilgileri etkilemektedir. İçerik bazlı karakter ve detayları kapsar ve ana yapı içerisinde gerçekleşir. Bilişsel süreçler bilgi alma, değiştirme ve saklama için kullanılan faaliyetlerdir. Bazı eylemlerin belirli durumlarda sonuçları tahmin edilebilir. Zaman içerisinde hakkındaki beklentileri gelişir. Aslında bireyin beklentileri öylesine güçlüdür ki sonuçlar beklediğimden farklı olduğunda kimi zaman bunları fark etmekte başarısız olabilir.

- **Sosyal Değişim Teorisi:** Sosyal değişim teorisi bir işletmedeki davranışları anlamada kullanılan en etkili kavramsal paradigmalardandır. Bu teori 1920'lere kadar uzanan sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji ile ilişkili bir teoridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Bu teori,

davranışları önceden tahmin edebilmek için fayda ve maliyet ekonomik metaforunu kullanmaktadır. Bu teori bireylerin ve grupların alınan ödül ve masrafa dayanan stratejileri belirlediklerini ileri sürmektedir (Emerson, 1976: 335). Sosyal değişim teorisi birey ve kaynak arasındaki alışverişi anlama konusundaki genel bir teoridir (Ap, 1992: 368). Bu teori bireylerin harekete geçmeden önce davranışları sonucundaki faktörleri elde etmeye çalışmaktadır. Genellikle bireyler harcamalarının düşük ödülleri ise yüksek olmasını isterler. Bunun yanında hızlıca zengin olma planları uzun süreden bu yana bu ilkede kullanılmaktadır (Okay ve Okay, 2018: 58).

- **Yayıma Teorisi**, Bu teori bireylerin bilgiyi nasıl işleme ve kabul etmeye tabi tutulduklarını inceleyen teoridir. Yayılma teorisi bireylerin kararlara nasıl ulaşacaklarını açıklaması açısından önemlidir (Okay ve Okay, 2018: 58). Yayılma teorisi insanların şu adımları izledikten sonra bir düşünceyi kabul ettiğini öne sürmektedir. Bu adımlar;
  - Farkına Varma: Bu aşamada birey açıklanan bir düşünceye ilgi duymaktadır.
  - İlgi: Bireyin farkına vardığı düşünce onu harekete geçirir.
  - Değerlendirme: birey bu düşünceyi potansiyel açıdan faydalı olarak değerlendirmektedir.
  - Deneme: Birey bu düşünceyi çevresindeki bireyler üzerinde denemektedir.
  - Uyarılma: Birey bu aşamaları başarılı şekilde geçtikten sonra bu düşünceyi artık son aşamada kabul eder.
- **Sosyal Öğrenme Teorisi**, Sosyal öğrenme teorisi, davranışçı kuramların katı deneysel kurallardan ötürü insan davranışlarını tam olarak açıklayamadığından hareketle geliştirilmiş bir teoridir. Bu teorinin savunucuları bireylerin nasıl öğrendiğini açıklamayı hedeflemektedir. Bu yaklaşıma göre bilişsel süreçler yeni davranış kalıplarının kazanılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle insanın öğrenme süreci bireysel, davranışsal ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi ile meydana gelmektedir. Bunun yanında sosyal bir varlık olan birey toplum

içerisinde başkalarını rol model olarak ve gözlem yaparak da öğrenmeyi gerçekleştirmektedir (Bayrakçı, 2007).

Sosyal öğrenme teorisini savunanlar bireyin düşünme, algılama, planlama ve inanma şekillerinin öğrenmenin önemli bir bölümünü oluşturduğu konusunda hemfikirdirler. Bunun yanında bu teorisyenler davranışçılar tarafından benimsenen öğrenme kuramlarının bireyin öğrenmesini açıklamada yetersiz ve eksik kaldığını savunmaktadırlar. Bu teoriyi savunanlar toplumda bireylerin çevresindekileri gözlemleyerek davranışların cezalandırıldığını ya da pekiştirildiğini gözlemleyerek öğrenmektedirler. Dolayısıyla bu tarz öğrenmeye seyrederek öğrenme, sosyal öğrenme ya da toplum içinde öğrenme de denilmektedir.

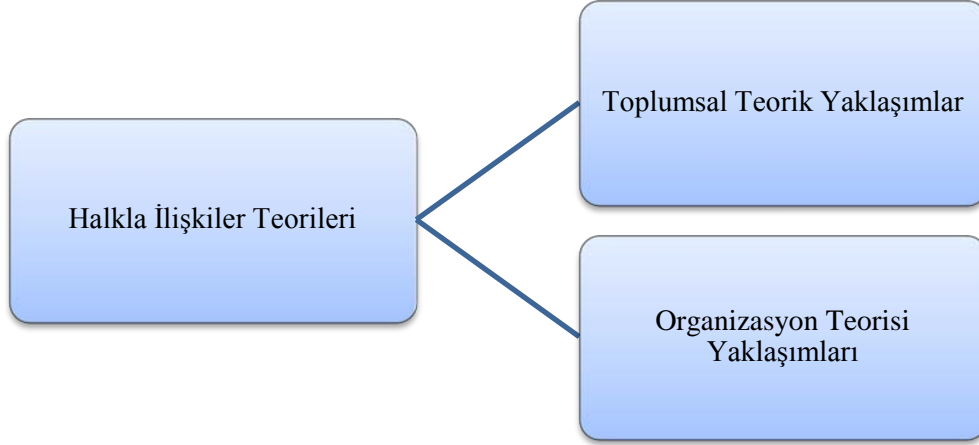
Bireylerin bilgi sürecine farklı bir şekilde bakarak davranışlarını tahmin etmeyi ve açıklamayı amaçlar. Bu teori kişisel örnek ve kitle iletişim araçlarının yeni davranışlar edinmesinde önemli olabileceğini belirtmektedir (Okay ve Okay, 2018: 86).

- **Ayrıntılı Hazırlanmış Olasılık Modeli:** Bu model ise çevresel yönü ortaya koymaktadır. Burada bireyler tekrar, güvenilir sözcükler ya da ödülleri gibi birtakım unsurlarla etki altına alınmaya çalışılmaktadır. Yön ve yol düşüncesi, bireylerin etkilendikleri iki yönü tanımlayan bir teorisinin merkezidir. Bu iki yönlü merkezi yön bireylerin bir düşünce konusunda aktif şekilde düşündükleri durum olarak ifade edilmektedir. Bireyin bu yöne güvenmesi onun kendisine iletilen mesajlarla ilgilendiği, argümanlara katılmak için zamanı olduğu ve açık bir düşüncede delillerini değerlendirebileceği anlamına gelmektedir. (Okay ve Okay, 2018: 86).

Halkla ilişkiler teorisinden genel olarak beklenen halkla ilişkiler faaliyetlerini süreçlerle ve toplumsal kurumlarla bağlantılı hâle getirmesi ve halkla ilişkilerin toplumsal varlık açısından önemini belirtmesidir. Dolayısıyla birçok araştırmacı halkla ilişkiler teorisine dönük birçok yaklaşım gerçekleştirmiştir (Okay ve Okay, 2011: 58).

Halkla ilişkiler teorilerinden bazılarında toplumsal bakış bazılarında ise organizasyon açısından bir yaklaşım söz konusu dur. Bazı halkla ilişkiler

yaklaşımları ise pazarlama ağırlıklıdır. Bu noktada halkla ilişkiler teorisine getirilen yaklaşımlar iki başlıkta sınıflandırılabilir (Tandaçgüneş, 2012: 307).



Şekil 2.2: Halkla İlişkiler Teorileri

**Kaynak** (Tandaçgüneş, 2012: 306).

**Toplumsal Teorik Yaklaşımlar:** Bu yaklaşım halkla ilişkiler faaliyetinin iletişim temelli olması ve iletişim sürecinin genel olarak kurumsal iletişim şeklinde gerçekleşmesi nedeniyle halkla ilişkiler teorilerinin iletişim noktasına odaklanması gerektiğini savunmaktadır. Bunun yanında halkla ilişkilerin ortaya çıkışındaki toplumsal koşulları ve toplumsal sistem açısından halkla ilişkilerin gerektirdiği faaliyetler de bu yaklaşımda sorgulanmaktadır (Okay ve Okay, 2011: 58).

Ronnenberg ve Rühl tarafından geliştirilen modern toplumların kamusal ilişkilerini açıklayan teori toplumsal teorik yaklaşımlar açısından verilecek en önemli teoridir. Bu teoriye göre halkla ilişkilerin ortaya çıkması için şu toplumsal koşullar oluşmuş ve oluşan bu koşullar halkla ilişkilerin bugünkü gelişimini sağlamasına yol açmıştır;

- Eğitim süreçleri ve yetiştirme süreçlerinin okullardaki sürece benzemesi ve bilginin gerçeklerin öğrenilmesi sürecinde artan şekilde topluma yansması
- Hizmet ve endüstri mesleklerinde araçlı ve bilgisayarlı üretimlerin olması

- Topluma yayılan birçok sosyal devlet garantilerinin artması
- Birbiriyle bağlantılı bir ah hâlinde olan organizasyon, grup ve kitle iletişimin dünya çapında yaygınlaşması

Konstrüktivist yaklaşım toplumsal teorik yaklaşımlar çerçevesinde bir diğer örnek olarak gösterilebilir. Bu yaklaşım temel olarak şu şekilde açıklanmaktadır. İnsan akli kapalı bilişsel bir sistem şeklinde oluşmaktadır. Bunun sonucunda insanın bilişsel sistemi iletişim araçlarıyla insanın kendi sorumluluğunda oluşmaktadır. Dolayısıyla dünyadaki insan sayısı kadar gerçeklik vardır. Bu arka planın önünde halkla ilişkiler kamuda imaj oluşturulması ve sağlamlaştırılması açısından istenen gerçekliğin tesadüfi konstrüksiyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Okay ve Okay, 2011: 58).

Üçüncü ve son toplumsal teorik yaklaşımlar örneği ise Pearson, Burkat ve Probst tarafından geliştirilen anlaşma oryantasyonlu yaklaşımdır. Bu yaklaşım halkla ilişkileri değerlendirme ve planlama açısından bir araç olarak geliştirmiştir. Bu konseptin geliştirilmesinin nedeni ise halkla ilişkiler görev vereninin uygulamada karşılaşacağı kriz varsayımıdır. Bu yaklaşıma göre halkla ilişkilerin temel görevi organizasyon ile hedef kitle arasında anlaşma sağlamaktır. Bu anlaşma da organizasyonun güvenmeye değer olması ve temsil edilen bilgilerin yasallığıyla bağlantılı bir şekilde gerçekleştirilir (Okay ve Okay, 2011: 59).

Anlaşma oryantasyonlu yaklaşımlar genellikle iki koşul ve bundan halkla ilişkilere çıkan sonuçlara dayanmaktadır (Burkart, 2000: 85):

- İletişim toplumunda kurumlar gittikçe daha fazla kamusal alanda yasallaşmak durumundadırlar. Kurumların kazanan tarafta olmak için çatışmalı ortamlarda yaptıklarını açık şekilde anlaşılır kılmak durumundadırlar. Bu açıdan halkla ilişkiler iletişimin temel yapısını ciddiye aldığı için etkili olmaktadır.
- Bireylerarası iletişim karşılıklı anlaşma hedefine dayanmaktadır. Bu durum halkla ilişkilerin iletişimsel temel yapıyı ciddiye aldığı durumlarda anlaşma koşullarına karşı karşıya kalması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu noktada kurumlar ile hedef kitle arasında iki tarafın da kabul ettiği bir anlaşma ortamının yaratılması gerekmektedir.

Anlaşma oryantasyonu halkla ilişkiler kavramının temel dayanak noktası anlaşma kavramıdır. Buna göre iletişim sürekli farklı düzeylerde yaşanır ve her iletişimsel davranışlar evrensel kriterlerine bir anlaşma sürecine dâhil etmek istediğinde bunu şart koşmalıdır (Burkart, 2000: 85).

**Organizasyon Teorisi Yaklaşımları:** Organizasyon teorisi yaklaşımına dayalı hareket ederek halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kuruluşlar gözlemlenmenin merkezindedir. Buradaki temel soru ise kuruluşun temel hedeflerine ulaşmada halkla ilişkilerin ne ölçüde katkı sunduğudur. Signitzer halkla ilişkiler fonksiyonunun iletişim programlarının planlanmasında yattığını hem çevreden gelen mesajların kuruluşa taşındığını hem de kuruluştan hedef kitleye mesajlar taşındığını belirtmektedir (Okay ve Okay, 2011: 58).

Toplumdan soyutlanmak istemeyen kuruluşlar belirledikleri kurumsal hedeflere ulaşabilmek adına hedef kitleyle başarılı bir iletişim kurmak zorundadır. Kuruluşların iletişim kurma görevleri de halkla ilişkiler birimleri tarafından yerine getirilmektedir (Okay ve Okay, 2011: 59). Grunig ve Hunt'un bu ifadeleri destekler nitelikte geliştirdikleri model organizasyon teorisi yaklaşımları açısından önemlidir.

Halkla ilişkiler bugünkü konumuna ulaşabilmek amacıyla birçok değişime uğramıştır. Grunig ve Hunt bu değişimleri dört modelde açıklamıştır. Bu modeller (Okay ve Okay, 2011: 59);

- Basın ajansı modeli
- Kamuoyu bilgilendirme modeli
- İki yönlü asimetrik model
- İki yönlü simetrik modeldir.

Halkla ilişkiler modellerinde görülen gelişme kuruluşların halka bakışlarındaki değişim ve gelişimi de ifade etmektedir. Grunig ve Hunt bu dört modelin halkla ilişkilerin evreleri olduğunu tanımlamıştır ve her bir modelin günümüzde kullanıldığını belirtmişlerdir (Grunig ve Grunig, 2005: 320).

Grunig ve Hunt tarafından geliştirilen bu model organizasyon teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu model kendi içerisinde zanaatkâr ve teknik halkla ilişkiler ile profesyonel halkla ilişkiler olarak ikili bir ayrılma tabi

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 asimetrik 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 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.

Bu modelde kamuoyunun ilgisini çekme ve bir konuda tanıtım yapılması hedeflenmektedir. Günümüzde gazete, televizyon, radyo ve dergi gibi medyada haber olarak belirtilen ve sözcüklerle bir düşünce, ürün ya da tanıtım için yapılan organize çalışmalar olan tanıtım bu modelde farklı şekilde kullanılmıştır. Bu model halkla ilişkilerin yukarıda ifade edilen dört modeli arasındaki en basit olan modeldir. Göndericilerden alıcılara doğru tek yönlü iletişim söz konusudur. Bu modeldeki temel hedef kısa süre içerisinde bir satın alma ya da seçim davranışı şeklinde olumlu bir tepki oluşturmaktır. Bu sonuca kısa ve sorunu ortaya koymayan mesajlar ile ulaşılabileceği için bütün doğrular ne göndericiler açısından ne de alıcılar açısından önemli olarak görülmemektedir. (Okay ve Okay, 2011: 89).

**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).

İkna etmekten öte bilginin yayılması bu modeldeki temel hedeflerdendir. Bu modele göre bir halkla ilişkiler uzmanı örgüt içerisinde bir gazeteci konumunda ve halka örgütle ilgili bilgileri tarafsız ve gerçek şekilde aktarma görevini üstlenmektedir. Kamuoyu bilgilendirme modelinde iletişim örgütten kamuya tek



yönlü gerçekleşmektedir ve genel olarak dinlemeden çok örgütün konuşmaları gerçekleşir (Canöz ve Canöz, 2013: 369).

Kamuoyu bilgilendirme modelini hükümet ajansları halka bilgi vermek amacıyla kullanmaya başlamışlardır. Bu modelde örgüt ya da kişi hakkında doğru, dürüst ve olumlu bilgilendirme dağılımına odaklanılmaktadır. Günümüzde bu model genellikle devlet, ticari örgütler ve sivil toplum örgütleri ve tarafından yaygın şekilde kullanılmaktadır (Erdoğan, 2014: 15).

**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).

Asimetrik modelde organizasyon hedef grubu yönlendirmeye ve ikna etmeye çalışır. Bunu gerçekleştirebilmek için araştırmalardan faydalanır. İki yönlü asimetrik modeldeki temel amaç hedef grubu daha başarılı şekilde etkileme, hedef grubu organizasyon lehine ikna etme ve halkla ilişkiler aracılığı ile hedef grupta davranış değişikliği oluşturmaktır. Çift yönlü asimetrik modelde kuruluşlar uyguladıkları halkla ilişkiler faaliyetlerini ve yaptıkları araştırmalar sonucunda elde ettikleri geri bildirimleri kendilerini geliştirmek ve değiştirmek için değil hedef grubu daha iyi şekilde ikna edebilmek için kullanırlar (Görpe, 2001: 28).

Yönetim alt sisteminin bir fonksiyonu olarak kamuoyu beklentilerini organizasyon açısından yanıtlama görevini üstlenen halkla ilişkiler birimi bu görevi ile organizasyonların uygulamalarını hayata geçirmede karar mekanizmasını etkileyen bir yönetim fonksiyonu şeklinde değerlendirilebilir bir yapıdadır. Asimetrik model sistemin en önemli unsurlarından bir olan geribildirimleri dikkate alan ilk model olma özelliğindedir. Ancak bu modelde organizasyon geri bildirimler ile kendisini değiştirmek yerine hedef grup davranışında değişiklik yaratmayı hedefler (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).

Halkla ilişkiler modelleri içerisindeki en ideal model olarak görülen iki yönlü simetrik model organizasyonu yönetmek, iç ve dış stratejik paydaşları ile ilişki geliştirmek için tek yönlü asimetrik modele kıyasla dinlemeyi, araştırmayı, diyalogu ön plana çıkarmaktadır. Bunun yanında bu model ilişki geliştirme, ikna ve kontrol yanılması azaltmada daha başarılı bir modeldir (Grunig, 2005: 327).

İki yönlü simetrik modelde sistemin önemli bir ögesi olan geribildirimler etkinliklerden daha verimli sonuçlar doğurmaktadır. Bu modelde geribildirimler ile organizasyon kendisinde değişiklik yapmayı amaçlar (Çalık, 2013: 11). Bu yönüyle bu model sistem teorisine daha çok benzemektedir.

**Mükemmel Halkla İlişkiler:** Grunig'in kavramsallaştırdığı iki yönlü simetrik iletişim mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının temelini oluşturması açısından önemlidir. Bu özelliğini simetrik iletişim örgütün tüm paydaşlarını dinleme ve onların talep ve beklentilerini cevaplamaya istekli olma özelliği ile elde etmektedir. İki yönlü simetrik modelin mükemmel halkla ilişkiler modeline işaret ettiği ve iki yönlü modelin örgütleri daha etkin duruma getireceği öne sürülmektedir (Çalık, 2013: 6).

Mükemmel halkla ilişkiler mükemmel örgütlerin bir arada olmasını sağlayan en temel unsurdur. Bunun nedeni ise simetrik iletişimin önemi ve organik örgütlerin yapısında bulunan katılımcılık, ortaklık, insan kaynaklarının etkili şekilde kullanılması, girişimcilik, etkileyici liderlik ve katılımcı kültürel özelliklerdir. Mükemmel örgütler ise katılımcı kültürün etkili olduğu toplumlarda daha kolay şekilde gelişmektedir.

Mükemmel halkla ilişkilerde çift yönlü simetrik model daha ön planda ve çift yönlü paylaşım esastır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları mükemmel halkla ilişkiler modelinde yönetimin karar verme sürecine katılmakta ve üst karar mekanizmalarının birinde işlev görmektedir. Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının sahip olduğu özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Grunig, 2005: 332):

- Etkin insan kaynakları

- Girişimcilik
- Simetrik iletişim sistemi
- Liderlik
- Güçlü katılımcı kültür
- Stratejik planlama
- Sosyal sorumluluk
- Etkili operasyonel sistemler
- Kalite önceliği
- Azınlıklara ve kadınlara destek

Sonuç itibari ile mükemmel halkla ilişkiler olarak ifade edilen yaklaşımda temel hedef organizasyon ile paydaşları arasında etkileşimi, iletişimi ve karşılıklı fayda ve iyi niyeti uzun süreli olarak gerçekleştirebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmede halkla ilişkiler departmanlarına önemli görev düşmektedir.

## **2.6 Halkla İlişkiler ve Sistem Teorisi**

Halkla ilişkiler diğer sosyal sistemler gibi mükemmellikten yoksun bir sistemdir. Statik ve mekanik sistemlerin sahip olduğu kusursuzluğa sahip değildir. Fakat diğer sosyal sistemler gibi öteki sistemlerle bir etkileşim hâindedir. Gez (2011) de organizasyon içerisinde düşünüldüğünde halkla ilişkilerin hem organizasyon içerisinde hem de çevresi ile en çok etkileşime ve iletişime geçen sistem olduğunu, dolayısıyla halkla ilişkiler de diğer sosyal sistemlerde bulunan karmaşıklık özelliğinin daha fazla bulunduğunu belirtmektedir.

Halkla İlişkiler 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 birimler şeklinde tanımlamaktadır. Sistem teorisindeki anahtar sözcük ise etkileşimdir. Etkileşimden kastedilen her organizasyonun hem kendi içerisinde hem de çevresiyle gerçekleştirdiği simetrik iletişimdir. Sistem yapısıyla organizasyonların çevresindeki diğer sistem ve birimlerden

belirli ölçüde ayrışmaları öngörülerek birbiriyle etkileşim sürekliliğinin devam ettiği göz önünde bulundurulmaktadır. Organizasyonlar çevrelerinden ve diğer organizasyonlardan gelen baskılara dönük tepkiler geliştirerek uyum sağlama ve organizasyonun amacına ulaşma çabası içerisinde bulunmaktadırlar. Dolayısıyla sistem teorisi organizasyonların başarılarını organizasyonun içerisinde ve çevresinde kurduğu ilişkilere ve bu ilişkileri yönetme konusundaki başarısına bağlar (Demir, 2012: 68).

Sistem teorisi genellikle farklı gerçekleri basit şekilde saptama olanağı sağlamaktadır. Bu teoriye göre başarıyı elde etmek için gereken faaliyetler: gözetim, yorumlama ve yönetime danışmanlık yapma işlevleridir. Buna göre gözetim organizasyonun çevresi hakkında ve muhtemel imkânlar ve zorluklar hakkında bilgi toplaması anlamına gelmektedir. Yorumlama sorunlara ve hedef kitleye öncelik tanınmasına imkân verme, içerisinde bulunan durumun organizasyona faydalı olabilecek ya da zararı dokunabilecek şekilde nasıl değiştirileceğini anlama ve harekete geçmek için gereken önlemleri geliştirmede toplanılan enformasyondur. Danışmanlık etme ise, organizasyonun hedefi ile tutarlı şekilde ölçülebilir amaçları gerçekleştirmek için yapılacak faaliyetlerle ilgili öneriler sunmaktır. Diğer taraftan organizasyonlar değişen çevresel sınırlılıkları ve imkânları anlayabilmek için sürekli araştırma yapmak durumundadırlar (Okay ve Okay, 2018: 185).

Organizasyonlar en yalın ifadeyle sosyal sistemin bir parçası şeklinde tanımlanmaktadır. Halkla ilişkilerin görevi de bu noktada başlamakta ve organizasyonların çevresi ile ilişki kurma ve sürdürme süreçlerini desteklemektedir. Bu sayede halkla ilişkilerin çalışma sürecinden beklenenler ise şunlardır (Demir, 2012:120):

- 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 işbirliğinin sağlanması

Sistem teorisinin kurum içi iletişime önem vermesi göz önünde bulundurulduğunda bu iletişimin çift yönlü iletişim olarak organizasyon içerisinde sürdürülebilmesi de halkla ilişkilerden beklenenler kapsamındadır. Halkla 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 halkla 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 (Demir, 2012: 157).

Sistem teorisi halkla ilişkiler açısından faydalıdır. Çünkü sistem teorisi halkla ilişkiler konusunda düşünmeyi sağlamaktadır. Bunun yanında bütün ve parçayı yakalayarak organizasyonu anlamayı kolaylaştırmakta ve parçalar ile nasıl ilgilenildiğinin anlaşılmasına destek olmaktadır (Okay ve Okay, 2018: 210). Sistem teorisi bir bütünün parçalarının birbirini nasıl etkilediği konusundaki düşünceleri formülize ederek zaman düşüncesini açıklamada ve sonuçları tahmin etmede etkili bir teoridir.

## **2.7 Sosyal Bilimler Kavramı Olarak Sistem**

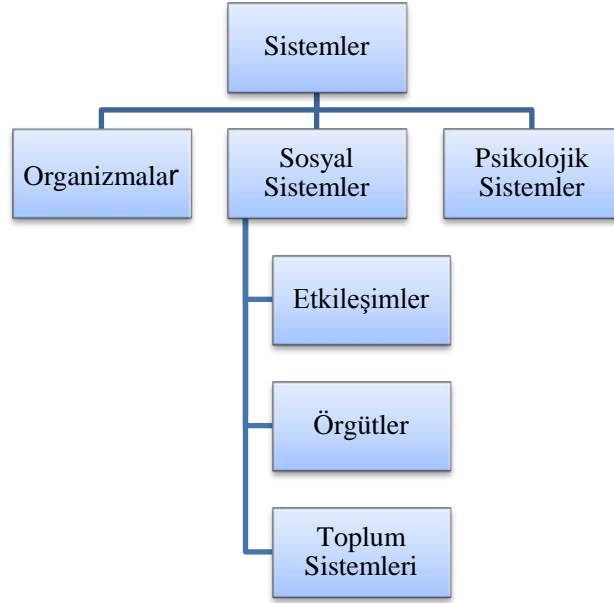
Sistem yaklaşımı yalnızca sosyal bilimler alanında değil birçok disiplinin uyarladığı bir kuramdır. Çataloluk (2010)'a göre sistem kuramının temelinde biyoloji ve matematik bulunduğunu belirtmek yerinde olacaktır. İnsan hayatında bıraktığı birçok iz de göstermektedir ki sistemler vardır. Kuramlar da sistemlerin var olduğu kabulü üzerine temellenmektedir (Çataloluk, 2010: 7). Sistem kavramına yönelik de bugüne kadar birçok tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan hareketle sistem için şu tanımlamalar yapılabilir (Esen, 1998: 59);

- Birden fazla parçanın birleştirilmesi veya bir araya getirilmesiyle oluşan bölünemez ve karmaşık bir bütündür
- Birbirleriyle etkileşimde olan elemanların topluluğudur

- Nesnelere ve nesne sevdiklerinin arasındaki ilişkilerin oluşturduğu topluluk
- Aralarında ilişki bulunan parçaların oluşturduğu topluluktur
- Plana uygun bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla tasarlanan farklı bileşenler tarafından oluşan bir bütündür
- Bir organizasyonun faaliyetini gerçekleştirmek amacıyla bütünleştirilmiş bir plan oluşturmak üzere birbiriyle ilişkili farklı süreçlerin bir araya gelerek oluşturduğu bir şebekedir
- Birbiriyle ilişkili bileşenlerin bir araya gelerek oluşturduğu karmaşık bir bütündür

Sistem kavramına yönelik yapılan bu tanımlamalarla birlikte genel olarak sistem parçalarının bütün oluşturacak şekilde karşılıklı bağımlı ve düzenli olarak bir araya gelmesiyle oluşan bir olgudur. Diğer bir ifadeyle sistem bir amacı gerçekleştirmek için parçaların ya da sistemlerin düzenli şekilde ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmeleri sonucu oluşan ve içerisinde girdi, çıktı, kontrol ve geri bildirim gibi dört temel unsuru barındıran bir bütündür (Ülgen, 1993: 115).

Tüm bu tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere sistem öncelikli olarak bir araya gelen bir şeydir. Dolayısıyla sistemler yekpare değildir. Sistemlerin öğeleri bulunmaktadır ve bu öğeler birbirleriyle ilişki içerisindedir. Kısacası birbirlerinden soyutlanan öğeler bir sistem oluşturamazlar. İkinci olarak ise sistemler çokluk içerisinde bulunsalar da bütünlük arz etmek durumundadırlar. Her sistemin sahip olduğu kendi öğeleri bulunmaktadır ve bir sistemin öğeleri başka bir sistemin öğelerine ait olamaz. Bir sistemi belirleyen de o sistemin çevreyle ilişkisini kuran da bu sistemin kendi sınırlarıdır (Çataloluk, 2010: 8). Sistemler genel anlamıyla organizmalar, psikolojik sistemler ve sosyal sistemler şeklinde tasnif edilmektedir (Şekil 2.3). Bu çalışmanın odaklandığı sosyal sistemlerde sistemlerin bir alt koludur.



**Şekil 2.3:** Sistemler

**Kaynak:** (Çataloluk, 2010: 9)

Bu durumun temel nedeni de toplumdaki tüm ilişkilerin bir sistem niteliği taşımasıdır. Toplumdaki tüm ilişkilerin sistemli bir nitelik taşıdığına yönelik tespit toplumun kendisi için de geçerlidir (Çataloluk, 2010: 9). Çünkü toplum tüm ilişkilerin toplamıdır. Bu özelliği ile toplum sistemli yapının kendisidir.

### 2.7.1 Sistem ve öge ilişkisi

Sistemin kendisini meydana getiren ögelerle ilişkisi aslında parça ve bütün ilişkisine yönelik temel felsefi sorunsalının da sistem terminolojisi ile ifade edilmiş hâlidir. Mayhew (1997)'e göre sistemin kendisini meydana getiren parçaların toplamından daha fazla bir şey olduğu düşüncesi Aristoteles'ten bu yana savunulmaktadır. Bu düşünceye göre bir bütünü yapısal, işlevsel ve görsel açıdan parçalayabilmek mümkündür ancak bu parçaların bir araya gelmesi bütünü oluşturmak için yetmeyecektir çünkü bir bütünü bütün yapan şeyler bunlardan fazlasıdır (Çataloluk, 2010: 10).

Sistem teorisyenleri parça bütün ilişkisine yönelik bu sorunu evrensellik fikriyle beraber düşünerek bireyde toplumun yansıması olan ve onun bütüne ait olduğunu simgeleyen “şey”in klasik anlamda bütünün parçaları anlayışıyla kavranamayacağına dikkat çekmektedir. Bertalanffy, sistem kuramında bugün de kullanılmakta olan sistem ve çevre ilişkisini parça bütün ilişkisi yerine ikame

etmiş ve buradan sistemin çevreyle ilişkisinin analiz edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Genel sistemler teorisinin temeli olan açık ve kapalı sistem ayırımına da dolayısıyla sistemin çevreyle olan ilişki düzeyine yönelik değerlendirmelerle ulaşılmıştır (Luhmann, 1983: 21-22).

Sistem kuramının temel paradigma değişikliğinin ortaya çıkması farklılaşmayla birlikte olmuştur. Bu süreç sistemlerin çevre ile ilişkilerinin belirlenebilir sayıda olmasının yanında sistem analizlerinde, sistem ve çevre ilişkisinin parça bütün ilişkisinden daha kullanışlı bir temel sağladığını göstermektedir (Çataloluk, 2010: 11).

Bir araya gelen unsurlar sistemin öğeleridir. Fakat farklı işlevlere sahip olan bu öğeler, adacıklar şeklinde yani birbirlerinden bağımsız ve dış dünyadan soyutlanmış bir şekilde bulunmazlar. Bunun aksine her bir öğe bir diğer öğe ile ve sistemin kendisiyle karşılıklı bir ilişki içerisindedir. Bir sistemin karmaşıklık boyutunu da bu ilişkilerin çokluğu arttırmaktadır. Birbiriyle karşılıklı ve sürekli ilişki içerisinde bulunan öğelerin bir araya gelerek oluşturdukları sistem düşüncesinden hareketle ulaşılabilecek ilk sonuç sistemin sınırlarına yöneliktir (Çataloluk, 2010: 11). Bir sistemin sınırları öğeler arası ilişkilerin sona erdiği noktadır. Her bir sistem öğesinin bittiği nokta aynı zamanda diğer öğenin de başlangıcını oluşturmaktadır.

### **2.7.2 Sistem ve çevre ilişkisi**

Sistemin faaliyetlerini yürüttüğü alana çevre denilmektedir. Çevre sistemin bütün faaliyetlerini etkilemektedir. Genç (2004)'e göre çevre, stratejik davranışın temelini oluşturmaktadır. Sistemler çevresi ile bilgi, enerji veya başka bir alışveriş içerisine girmektedir.

Sistemi oluşturan öğelerin birbirleriyle olan ilişki sınırının ötesinde çevre başlamaktadır. Sistemlerin çevre ile olan ilişkileri de hem kendisini tanımlaması hem de niteliklerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır (Çataloluk, 2010: 12).

Bir öğeyi belirleyebilmek için onu diğer öğelerden ve sistemden ayırmak gerekir düşüncesinden hareketle bir sistemi belirleyebilmek için de onu çevreden ayırmak gerekmektedir. Çevre ise sisteme bağlıdır. Çevre sistemin dışında kalandır. Ancak bu geniş tanımlamadan hareketle varılacak iki temel



hatalı sonuç bulunmaktadır. Bunlardan ilkinde çevre bir boşluk şeklinde tasarlanmamalıdır. Çünkü çevre içerisinde başka sistemleri de barındırır ve her şey bu sistemin içerisinde başka sistemlerin çevresinde meydana gelir. İkinci olarak ise çevre sistemle kıyaslandığında önemsiz olarak görülmemelidir. Çünkü çevre, sistemin meydana gelmesinde kurucu öneme sahiptir (Luhmann, 1983: 249).

Genel olarak sistem ve çevre ilişkisi değerlendirildiğinde ortaya ilk konması gereken saptamalardan biri çevrenin sistemden her zaman daha karmaşık olduğu gerçeğidir.

## **2.8 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).

Bertalanffy'in olayları anlamlandırmak amacıyla sistem düşüncesini kullanma fikrinden hareketle ortaya attığı tüm sistemi etkileyen genel bir disiplin anlayışı olan genel sistem teorisine göre; sistem, birbirlerinden ayrılmaz parçalardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlanmaktadır. Bu noktadan hareketle sistem yaklaşımı ise yalnız başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan öte bazı olayların, gelişmelerin ve durumların incelenmesinde kullanılan bir metot, düşünce tarzı ve yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel amacı ise o yönetim birimlerinin ve olayın birbirleriyle olan ilişkisini ve bu ilişkinin niteliğini

inceleyebilmek ve bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerinde oluşturduğu etkiyi incelemektir. Kısacası yönetim olaylarını ve birimlerini gerçekleşen diğer olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkilendirerek incelemektir (Tecim, 2004: 78).

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, 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).

Diğer sistem teorileri ise 1940 ve 1970 yılları arasında mühendislik, fizik ve biyoloji gibi alanlarda geliştirilmiştir. Bunları takiben sistem teorileri sosyoloji, felsefe ve örgütsel teori gibi birçok alanı da etkilemiştir. Bu açıklamalardan hareketle sistem teorsinin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Tarhan, 2008: 125);

- Örgütsel sistemlerin her biri aynı zamanda birden çok alt sistemden meydana gelir ve bu alt sistemleri birleştiren unsur ise iletişimdir
- Örgüt veya işletme canlı bir varlık gibi çevresiyle etkileşim hâindedir ve varlığını sürdürmek için çevreye açık olmak durumundadır
- İşletmeler çevresel gelişmelere ve değişimlere göre kendi örgütsel sistemlerini dengede tutarak çevreye uymak zorundadırlar
- Geri bildirim, şirket aleyhine çevresel şartlarda meydana gelen bozukluklara karşı koyma ve istikrarın tekrar sağlanması açısından önemlidir
- İletişim olmadan örgüt-çevre, insan-örgüt ve örgütün kendi birimleri arasındaki uyum gerçekleşemez

Halkla ilişkiler biriminin de örgütün ürün ve hizmet tanıtımına yardımcı olmak, çalışanlar ile alt birimler arasındaki iletişimi sağlamak ve bu iletişimi sürdürmek, örgütü çevrede gerçekleşen değişimlerden haberdar etmek, çevreden gelen girdilere karşı örgütün oluşturduğu politikalar konusunda dış hedef kitleyi bilgilendirmek ve örgütün bütün iletişim faaliyetlerini planlamak ve geliştirilmesinde yardımcı olmak gibi işlevleri bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin sistem teorisi çerçevesinde konulara yaklaşımının sağladığı kolaylıklardan biri de konuları bir bütün şeklinde bakabilmesidir. Halkla ilişkiler bu sayede alt alanları da rahatlıkla gözlemleyebilmektedir. Bunun yanında halkla ilişkiler kurumlara çevrelerini mutlaka göz önünde bulundurmaları gerektiğini de hatırlatmaktadır (Okay ve Okay, 2007: 25). Çünkü o kurumun çevresinde kendi çevresi de bulunan ayrı ayrı sistemler bulunmaktadır. Halkla ilişkiler bu sistemleri mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.

## **2.9 Sistem Teorisinin Tarihçesi**

Multidisipliner bir bilim olarak incelenen sistem kuramı incelenen bir sorun yada olgunun sistem şeklinde ele alınmasını öngörmektedir. Tecim (2004)'e göre sistem kuramı 19. yüzyılın başlarında birçok bilim dalının arayışı sonucunda şekillenmeye başlamıştır. 1940'lı yıllara kadarki süreç makine çağı şeklinde adlandırılmış ve insanlar bu döneme kadar dünyayı mekanizma ve indirgeme şeklinde iki fikir çerçevesinde algılamıştır.

İndirgeme düşüncesine göre doğadaki her şey indirgenerek bileşenlerini ayrılabilir ve Daha çok bölümlenemeyecek şekilde en küçük parçaya kadar ayrılabilir. Buna fizikteki atomlar, psikolojideki ihtiyaçlar, motive ve içgüdü ile kimyadaki bileşenler örnek gösterilebilir. Analitik düşünme her konuda anlama ve araştırma temeline dayalı bir fikirdir. Analitik düşünme sistemine göre her analiz konunun belirlenmesi, konunun en küçük parçalara ayrılması ve bu parçaların davranışlarının belirlenmesi ile parçaların tekrar bir bütün şeklinde toplanmasından oluşur. Bir diğer fikir olan mekanizma ise olayların sebep ve sonuç ilişkisi ile açıklanacağını savunur. Mekanizma düşüncesine göre bir olay diğeri için yeterli ve gerekli ise her zaman diğerinin nedeni olmaktadır. Ancak bu durumda hiçbir nedenin, söz konusu olayın sonucunda seçilen neden kadar yeterli ve gerekli olmaması gerekmektedir. Bu düşünce dış çevreden bağımsız

bir düşünce olduğundan ötürü ilerleyen süreçte kapalı sisteme dönüşecektir (Tecim, 2004: 77).

Yukarıda ifade edildiği gibi mekanizma düşüncesi olayların sebep sonuç ilişkisi ile açıklanabileceğini savunmaktadır. Ancak bildiğimiz anlamıyla sebep-sonuç ilişkisi kullanılarak yaşanan ortamda oluşan problemlerin birbirleriyle olan ilişkilerini çözebilmek zordur. Çünkü bu ilişkide doğrusal bir sebep-sonuç ilişkisinden ziyade döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle bu tarz sorunlar karşısında klasik bilimin yetersizliği yeni düşünce tarzlarının oluşmasına yol açmaktadır (Senge 2004). Sistem düşüncesi de daha geniş bir bakış açısına sahip olarak bütün yönleri hesaba katmakta ve sorunların farklı parçaları arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.

Sebep-sonuç bakış açısı yanlısın nerede bulunduğunu aramaya ve bulmaya dayanmaktadır. Fakat sistem yaklaşımı basit anlamda yanlışı bulmanın faydasız bir işlem olduğunu bu düşüncenin bireyin sorunlara basit bir bakış açısıyla yaklaşmasına yol açtığını bu nedenle olaylara daha geniş bir perspektifte bakarak olayların altındaki temel nedene odaklanması gerektiğini savunmaktadır (O'Connor ve McDermott 1997: 96).

Bilginin mutlak, kesin, ölçülebilir ve bölünebilir nesnelere ölçülmesi ve incelenmesi ile elde edilebileceği düşüncesi bu dönem bilim insanlarının ortak inançlarıdır. Dolayısıyla bu dönemde bilimin konusu madde, egemen unsur ise makinedir. Bu dönemde bilim, toplumu ve insanı mekanik bir perspektiften araştırarak uçak, araba, ilaç, elektrik ve telefon gibi bugün de kullanılan teknolojilerin temellerinin atılmasına yol açmıştır. Ayrıca bu bakış açısı yalnızca doğa bilimlerini değil bütün sosyal bilimleri etkilemiştir (Tecim, 2004: 78).

Churchman (1979), Bertalanffy (1968) ve Ackoff (1964) gibi düşünürler mekanik düşünme veya bilimsel düşünme modelinin gerçek dünyadaki problemleri çözebilmede yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bu düşünürlere göre gerçek hayatta sebep ile sonuç arasında doğrusal bir ilişkiden ziyade döngüsel ve karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Dolayısıyla düşünme, öğrenme ve algılama parçalara ayrılmak dansa bir bütün şeklinde ele alınarak değerlendirilmelidir. Bu düşünceyi savunan bir biyolog olarak Bertalanffy, organizmaların biyolojisinde bulunan kavramları bazı genel kavramlar dizisi

şeklinde ifade ederek kendi düşüncesini ortaya koymuştur. İlk sistem düşünürlerini ortaya çıkaran bir olgu bilimsel yöntemlerin karmaşık problemleri indirgemeci bir bakış açısıyla yani karmaşık olan her alanı daha küçük alt alanlara ayırarak çözülebileceğini ileri sürmektedir. Bu düşüncenin gerçek hayata uygulanması ise her büyük problemin bazı küçük problemlerin toplamları olduğu ve bu küçük problemlerin çözülmesi ile büyük problemin de çözüleceği varsayımdır (Lewis, 1994: 56).

Bu gelişmeler sonucunda makine çağı olarak adlandırılan çağın bittiği dönem kabul edilen 1940 sonrası sistem çağı şeklinde adlandırılmış ve bu çağın temelleri atılarak sistem düşüncesinin gelişimi sağlanmıştır (Tecim, 2004: 78).

## **2.10 Genel Sistemler Teorisi**

Sistem, bilimsel hayatta günlük yaşamda kullanılışından daha geniş kapsamlı şekilde ele alınmaktadır. Yozgat (1992)'a göre günlük hayatta sistem, düzen sırasını ifade ederken bilimsel hayatta sistemden söz etmek için kendi aralarında iletişim bulunan birden çok parçanın bir araya gelerek oluşturduğu bir bütün olması gerekmektedir. Sistemlerin belirli ortak amaçları vardır ve alt sistemler de bu amaçları gerçekleştirmek adına biraradadırlar. Bütün içerisindeki her bir elemanın fonksiyonları, davranışları ve faaliyetleri, diğer elemanların fonksiyonların, davranış ve faaliyetlerine bağlıdır.

Farklı bilimsel dallarda gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda birçok çalışma alanında uygulanabilecek modellerin geliştirileceği ve bu modeller yardımıyla farklı disiplinler arasında düzenli işbirliği ve ilişkilerin sağlanabileceği belirtilmektedir. Genel sistemler kuramı da bu iddiaların ilk ürünü olarak belirtilebilir (Dicle ve Dicle, 1969: 88).

Genel sistemler kuramı doğa bilimlerinden kaynaklanan bir kuramdır. Modern bilimde uzmanlaşma arttıkça bu uzmanlaşmanın bir sonucu olarak farklı bilimler arasında ilişkilerin kopması ve bilim insanlarının karmaşıklaşan olayları anlamaları güçleşmektedir. Tüm bilim dalları benzer kavramlar ve sorunlarla ilgilenmektedir Dolayısıyla bütün bilim dalları açısından geliştirilmiş olan kuramları birleştirecek bir kurama ihtiyaç duyulmaktadır (Kaban, 1994: 220). Böyle bir çabanın ürünü olarak ortaya çıkan ve ilk olarak 1930'larda Von

Bertalanffy'nin ortaya atarak örgütlendiği genel sistemler kuramının temel amacı birimler arasındaki işbirliğini sağlamaktır (Dicle ve Dicle, 1969: 88). Genel sistemler kuramına göre bir bütün sistem kuramı ile analiz edileceği zaman şu soruları cevaplandırmalıdır (Kaban, 1994: 220);

- Sistem hangi amaçları taşımaktadır
- Sistem hangi alt sistemleri barındırmaktadır
- Bu alt sistemlerin sistemin bütünüyle ve birbirleriyle ilişkisi ne düzeydedir

Boulding ve Weiner gibi düşünürler daha sonra genel sistemler kuramına sundukları katkı ile kuramın gelişimine katkı sağlamışlardır. Boulding sistemlerdeki farklı kademelerin anlaşılmasına yardımcı olacak ilk teorik modeli geliştirmiştir. Bu modele göre sistemlerde yer alan basamaklar şunlardır (Dicle ve Dicle, 1969: 90):

- Çerçeveler- durağan yapılar
- Otomatik makineler-önceden belirlenmiş hareketleri yapan basit hareketli sistemler
- Termostatlar-kendi kendini Düzenleyerek dengesini devam ettiren sistemler
- Bitkiler-toplumsal hayattaki ilk seviyeyi oluşturan genetik sistemler
- Hayvanlar-var olmanın bilincinde olan yüksek düzeyde hareket yeteneğine sahip sistemler
- İnsanlar-dil ve sembol kullanabilme yeteneği olan sistemler
- Toplumlar-insanların birleşmesi ve işbirliği oluşturması sonucu ortaya çıkan sistemler
- Mücerret sistemler-sistematik bir yapıda ve ilişkisel şebekeye sahip olan ancak insanlar tarafından bilinmeyen sistemler

Genel sistem teorisi sistemleri farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. En bilinen sınıflandırma ise açık ve kapalı sistem sınıflandırmasıdır. Bu sistemler (Kaban, 1994: 220);

Kapalı sistemler çevreleriyle alışverişi bulunmayan sistemlerdir. Bu sistemlerin gerçek olmayan sistemler olduğu düşünülmektedir. Önceleri bu sisteme trafik lambaları örnek olarak gösterilmekteydi ancak günümüzde trafik lambaları farklı butonlarla veya farklı yollarla dışarıdan komut altına alınabildiği için bu örnek geçerliliğini yitirmiş durumdadır. Başka bir görüş de yenidoğan bebekleri kapalı sistemler olarak düşünmektedir. Ancak yeni doğan bebeklerin davranışlarını inceleyen ve onların tepkilerini kaydeden birtakım araştırmalar sonucunda yeni doğan bebeklerin de dışarıdan etkilendikleri ve bu etkilere cevap verdikleri görülmüştür (Kaban, 1994: 221).

Açık sistemler çevresi ile bilgi alışverişindeki sistemlerdir. Bu sistemler çevrelerinden enerji alırlar, aldıkları enerjileri işleyerek dışarıya çıktı şeklinde iletirler. Bu sistemlerin temel avantajları çevreden alınan bilgiler doğrultusunda kendisini ayarlayabilme olanağına sahip olmasıdır. Ancak kapalı sistemler böyle bir ayarlamaya gidemedikleri için entropiye uğramaları başka bir ifadeyle yok olmaları muhakkaktır.

Açık sistemler çift yönlü iletişim modeline işaret etmektedir. Burada mesajlarını iletme isteyen örgütler kendilerinden bahsettikleri kadar kamuoyunun beklenti ve taleplerini de ölçmekte ve buna göre gerektiğinde mesajlarını yeniden yapılandırmaktadırlar. İki yönlü simetrik iletişim modelinin etkin olduğu bu sistemlerde halkla ilişkilerin etkili olarak uygulanması, kurallara uygun bir şekli olarak dikkat çekmektedir. İki yönlü simetrik iletişim aynı zamanda mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının da temelini oluşturmaktadır (Grunig vd., 1992). Simetrik iletişimin bu özelliği örgütün paydaşlarını dinlemesinden onların talep ve beklentilerini cevaplama konusunda istekli olmasından kaynaklanmaktadır.

## **2.11 Sistem Teorisi Yaklaşımları**

Sistem düşüncesi etrafında geliştirilen yaklaşımları tamamını özetleme imkanı bulunmadığından yalnızca bunlardan birkaç tanesini belirtmekle yetineceğiz. Sistem düşüncesini önce fiziksel sistemlere daha sonra da yönetim görevlerine uyarlayarak bir sistem kuramı geliştiren Optner Sistemlerin beş unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar (Dicle ve Dicle, 1969: 90);

- Girdiler

- Girdileri işleyen merkezi dizge
- Çıktılar
- Kontrol
- Feedback

Homans da sistem düşüncesini toplumsal örgütlere ve küçük gruplara uygulamıştır. Homans'ın geliştirdiği sosyal sistem kuramının temel esasları da şu şekilde özetlenebilir Tüm sosyal sistemler teknolojik, kültürel ve fiziksel olmak üzere üç yönlü bir çevre içerisinde yaşamaktadır. Teknolojik çevre mevcut bilgi düzeyi ile bunun sonucu olan tüm icatlardan oluşur. Kültürel çevre toplumun amaçları, değerler ve normlardan oluşur. Fiziksel çevre ise iklim ve arazi gibi etkenleri içerisine alır. Dış etkenler sistem içerisinde bazı eylemlerin, bireyler arasındaki ilişkilerin ve şahıslarda bazı hislerin oluşmasına neden olmaktadır. Böylelikle sosyal sistemler davranışı esas olarak dış etkenler tarafından belirlenmiş olmaktadır. Çevrede gerçekleşen bir değişim sistemin değişmesine ve sistemin çevresi doğrultusunda farklı bir şekil almasına yol açmaktadır. Bunların yanında Easton, Almond, Powell ve Coleman ve birçok siyaset bilimci de sistem kavramını siyasi sistemlere uyarlamıştır. Easton modelinde siyasal sistemlerin girdi, iç girdi, çıktı ve feedback den oluştuğunu belirtmektedir. Easton'a göre siyasal sistem çevresinde bulunan kuvvetler ya da siyasal değişkenler girdiler, sistemin kendi içerisindeki kuvvetler iç girdiler. Sistemin çevreye ihraç ettiği ürünler çıktılar ve çevresel şartların öğrenilmesi ile buna yönelik tedbirlerin alınmasına imkan hazırlayan mekanizma ise feedbacktir (Dicle ve Dicle, 1969: 94).

Seiffer'den aktaran Okay ve Okay (2018) ise sistem teorisi içerisinde üç akımın bulunduğunu belirtmektedir bunlar;

- Biyolog olan Ludwig Von Bertalanffy ile bağlantılı şekilde gelişen genel sistem teorisi
- Matematikçi olan Norbert Wiener'e uzanan sibernetik
- Talcott Parsons tarafından geliştirilen yapısal işlevselci sistem teorisi



## 2.12 Talcott Parsons Sistem Kuramı

Çağdaş bir sosyolog olan Parsons, kendinden önce geliştirilmiş olan fonksiyonalizme farklı bir boyut katmış ve yapısal fonksiyonalizm kuramını inşa etmiştir. Parsons, toplumu bir organizmaya benzetmiş ve sosyal sistemin birbiriyle fonksiyonel açıdan bağlı olan alt sistemlerden oluştuğunu hem bireyin hem de toplumun bu sistemlerde bir aktör olarak yer aldığını ve her aktörün bu sistemde fonksiyonel bir rolü olduğunu belirtmektedir.

Parsons kuramını geniş toplumlar kademesinde geliştirmiştir. Parsons'a göre sosyal sistemler insanlar arasındaki ilişki sistemidir. Toplum ise hareketler sistemidir. Bu sistem her toplumun bir problemine işaret eden dört açıdan incelenebilir (Dicle ve Dicle, 1969: 95):

- Toplumun devam etmesi
- Sistemi oluşturan unsurların birleştirilmesi
- Sistemin belirlediği amaçlara ulaşılması
- Sistemin çevresinde meydana gelen değişikliklere uydurulması

Parsons kültür ve kişilik sistemleriyle toplumsal sistem arasında bağ kurarak karmaşık bir toplumsal model kurmaktadır. Parsons'a göre toplumsal olguların analitik bir şekilde ayrıştırılması her bir olgunun bağımsız değişkenlik gösterdiği anlamına gelmektedir. Parsons bu değişikliği ise kişilik sisteminde incelemektedir. Ona göre toplumsallaşma yani bilgilerin öğrenilmesi sonucu norm ve değerlerin içselleştirilmesi, biyolojik anlamda yeniden üretim ile birlikte toplumsal sürekliliği de sağlamaktadır. Freud'un yaklaşımını farklı bir biçimde benimseyen Parsons, farklılaşma ve kişilik oluşumu gibi kesin değişkenlikleri de eklemek gerektiğini düşünmektedir. Tüm bu değişkenler göz önüne alındığından Parsons, toplumsallaşmış ürünlerin “ Pasta kalıbından çıkmış” gibi bir örneklik göstermeyeceklerini belirtir (Okay ve Okay, 2018). Dolayısıyla kişilik farklarının yalnız davranış farkları ve saptamaların nedeni olmayıp toplumsal kalıpların, değerlerin ve normların değişmesinde önemli bir etmen olduğu anlaşılmaktadır.

## 2.13 Niklas Luhmann'ın Sistem Teorisi ve Kullanılan Kavramlar

Parsons ile beraber çalışan Luhmann dünyayı sistem ve çevre şeklinde ifade etmektedir. (Okay ve Okay (2018)'a göre çevre ve sistem birlikte dünyayı açıklamaktadırlar. Yalnızca sistemin bir davranışta bulunabilmesi ise sistemi ile çevre arasındaki temel farktır. Sistem ayrımlar yaparak dünyayı parçalara böler. Sistemin çevresinde başka sistemler de bulunmaktadır. Bu noktada Luhmann toplumu insanların bir araya gelerek oluşturduğu bütünlük şeklinde görmemekte iletişim şeklinde gözlemlemektedir

Luhmann'a göre kuruluşlar birer sistemdir ve çevrelerinde başka sistemler de bulunmaktadır. Halkla ilişkiler açısından ise sistem teorisinin kolaylığı konulara yaklaşımdaki kolaylıkla birlikte konuları bir bütün şeklinde görebilirken alt alanlarını da rahat bir şekilde gözlemleyebilmesidir. Bunun yanında halkla ilişkiler kurumlara çevrelerini mutlaka göz önünde bulundurmaları gerektiğini hatırlatmaktadır. Çünkü kurumun çevresinin içerisinde kendi çevreleri de bulunan ayrı ayrı sistemler bulunmaktadır (Okay ve Okay, 2018: 148).

Luhmann'ın geliştirdiği teoride bazı kavramlar söz konusudur. Bu kavramlara ilişkin açıklamalara yer vermeden önce anlaşılmasını kolaylaştırmak açısından kavramlar ve kısa açıklamalarının yer aldığı "Luhman Sözlüğü" Çizelge 2.1'de gösterilmektedir.

**Çizelge 2.1:** Luhmann Sözlüğü

| <b>Luhmann Sosyal Sistemler Kuramı Kavramları</b> | <b>Kısa Tanım</b>                        |
|---|--|
| Autopoiesis                                       | Kendi kendini yeniden üretme/öz üretim   |
| İletişim  | Sistemin en temel birimi                 |
| Karmaşıklık                                       | Seçim olasılığının çokluğu               |
| Kod   | Sistemin dili                            |
| Program   | Dilin dilbilgisi kuralları               |
| Yapısal bağlantı                                  | İki sistemin birbirini etkileme yolu     |
| Sembolik genelleştirilmiş iletişim araçları       | Her sistemin kendine özgü iletişim aracı |
| Çifte olumsuzluk                                  | Karşılıklı bilinmezlik                   |
| Farklılaşma                                       | Sistemin kendisini çevreden ayırma yolu  |
| Operasyonel kapalılık                             | Sadece sisteme özgü bir işlevin olması   |
| Bilişsel açıklık                                  | Diğer sistemlerle ilişki içinde olabilme |

**Kaynak:** (Öntaş ve Akçay, 2014).

### 2.13.1 Toplum ve psikişik sistemler

Luhmann kendi kendine üretebilen bir sistem olarak toplumun kendi temel ögesini ürettiğini, kendi sınırları ve yapılarını oluşturduğunu, öz referansa dayanan kapalı bir sistem olduğunu belirtmektedir. Ritzer (2001) bunun yanında iletişim ise toplumun temel ögesi olduğunu ve toplum tarafından üretildiğini belirtmektedir.

Luhmann toplumun evrimine de vurgu yapmaktadır. Luhmann'a göre evrim yeniden üretilebilir özelliklerin çeşitlenmesi, seçimi ve istikrar kazanması şeklinde üç işlevin yerine getirildiği bir süreçtir. Bu noktada çeşitlenme deneme yanılma sürecidir. Benzersiz bir sorunla karşılaşan sistem çevrenin oluşturduğu aksamalarla baş edebilmek amacıyla farklı çözümler geliştirmektedir. Geliştirilen bu çözümlerin bazıları işe yararken bazıları yaramamaktadır. Ancak bir çözümün tercih edilmesi en iyi çözümün tercih edildiği anlamına gelmemektedir (Öntaş ve Akçay, 2014: 47).

İletişim kavramı Luhmann açısından çok önemlidir. Ona göre bireyler arasındaki görüşlerin enformal şekilde değişimi iletişimden öte etkileşim şeklinde tanımlanmaktadır. İletişim sosyal sistem ürünleri ile sınırlandırılmıştır. En yalın ifadesiyle iletişim, anlam, ifade ve bilginin sentezidir (Öntaş ve Akçay, 2014: 52). Luhmann'a göre toplum tüm iletişimlerin yeniden üretildiği sistemleri kapsamaktadır. Toplumun çevresinde bulunan hiçbir şey iletişim kurulmadan toplumun bir parçası şeklinde görülemez. Luhmann sosyal sistemlerin bireylerden değil iletişimlerden kurulduğunu insanın da sosyal sistemlere değil toplumun kendisine ya da çevresine ait olduğunu belirtir (Yoldaş, 2007: 66).

Luhmann ev metaforu ile topluma yönelik görüşlerini somutlaştırmaktadır. Bir evin nelerden yapıldığını, parçalarının, tuğlalarının ve odalarının ne olduğunu sorgulayan Luhmann'a göre evin tuğlaları toplumun bireyleri gibidir. Fakat ev tamamlandıktan sonra bireylerle ilgilenmeye gerek kalmamaktadır. Çünkü tuğlalar, sıvalar ve duvar kağıtları arasında kalarak yok olmaktadır. İlginç olan ise evin odasında yaşananlardır. Hukuk, eğitim, sağlık, siyaset, sanat ve ekonomi gibi toplumsal alt sistemler evin birer odasını oluşturmaktadır. Luhmann bu odalarda yaşananları ve değişimleri belirlemek gerektiğini önemsemektedir (Öntaş ve Akçay, 2014: 61).

Sonuç olarak toplum ve psikişik sistem bütün iletişimin sistemi olarak ortak özellikleri sahiptirler. İkisi de anlama dayanmaktadır. Anlamı ise sistemin tercihleriyle ilişkilidir. Bir eylemin anlamı olası diğer eylemlerden farklı olabilmektedir. Anlam yalnızca olumsuzluk bağlamında ortaya çıkmaktadır. Anlam sürekli başka anlamlara da işaret etmektedir (Ritzer, 2011: 78). Sonuçta psikişik sistemlerde anlam bilince dayanırken toplumsal sistemlerde iletişime bağlıdır.

### **2.13.2 Çifte olumsuzluk**

Çifte olumsuzluk iletişimin alımlanma biçiminin dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir. Fakat iletişimin alımlanma biçimi alıcının iletişimciyi tahmin etmesine bağlıdır. Ritzer (2011)'e göre bu durum alıcının iletişimciye iletişimcinin de alıcıya bağlı olduğu imkânsız bir daire oluşturmaktadır. Bireyler birbirlerinin beklentilerini ne kadar az bilirse çifte olumsuzluk problemi de o kadar büyük olmaktadır. Luhmann iletişime dayanan toplumsal sistemlerin çifte olumsuzluk problemini çözme açısından toplumsal yapılar oluşturduğunu belirtmektedir. Bu şekilde herkesin bildiği rol ve beklentiler çifte olumsuzluk problemini azda olsa çözmektedir.

Her birey farklı normlara sahip olduğundan dolayı iletişim gereklidir. Bunun yanında bireyler iletişimin çifte olumsuzluk problemi olduğu için de normlar geliştirir. Bu durum toplumun kendi kendini üreten bir sistem olarak nasıl çalıştığını göstermektedir. Toplumun yapısı toplumun öğelerini yaratmakta ve bu öğeler de toplumsal yapıyı yaratmaktadır (Ritzer, 2011: 84). Dolayısıyla kendini üreten tüm sistemler gibi toplum da kendi öğelerini oluşturmaktadır.

### **2.13.3 İşlevsel farklılaşma**

Bu kavram Luhmann'ın sistem teorisini temellendirmede önem verdiği kavramlardan biridir. Öntaş ve Akçay (2014) farklılaşmış sistemlerde bütün alt sistemlerin ortak çevresi ve her bir alt sistemin farklı iç çevresi şeklinde iki tür çevre bulunduğunu belirtmektedirler. Bir sistemdeki farklılaşma o sistemin çevredeki değişimle baş etme biçimidir. Böylelikle tüm sistemler çevresi ile ilişkili bir sınırı korumak zorundadır. Bu korumanın gerçekleşmemesi durumunda sistem çevresindeki karmaşıklık tarafından yenilgiye uğratarak sona erecektir. Sistemler hayatta kalabilmek için çevresel çeşitlenmelerle baş

edebilmek durumundadır. Sistemler bu baş etme sürecinde kendi evrimlerini de geçirirler. Farklılaşma süreçleri sistemlerin karmaşıklıklarını arttırarak çevresindeki çeşitlenmelere cevap verebilmesi için sistem içerisinde daha çok çeşitlenmeye olanak vermektedir

Modern toplum Luhmann'a göre işlevsel açıdan farklılaşmıştır. Bir toplumun işlevsel açıdan farklılaşması daha çok kendi otonom kodları doğrultusunda işleyen autopoietik sistemler için geçerli koşullara sahip alt sistemlerin oluşması anlamına gelmektedir (Dür, 2012: 25).

Sistem içerisindeki farklılaşmanın yeni alt sistemler oluşturması işlevsel farklılaşmanın önemli boyutudur. Bu farklılaşma geleneksel toplumlarda olduğu gibi hiyerarşiye veya aile sistemine dayanmamaktadır. Modern toplumlarda medya, din, sanat, aile, eğitim, hukuk, politika ve ekonomi gibi sistemler bulunmaktadır. Bu sistemler birbirlerinden farklıdır. Dolayısıyla bu sistemler birbirlerinin yerine geçemez (Öntaş ve Akçay, 2014: 92). Bu sistemler birbirlerine bağlı dahi olsalar birbirlerinin işlevlerini yerine getirememektedirler.

#### **2.13.4 Kod**

Kod, sistemin öğelerin sisteme ait olmayan diğer öğelerden ayırdı etme biçimidir. Öntaş ve Akçay, (2014)'a göre Luhmann, programlama ve kodlamanın sosyal sistemin işleyişi ile ilişkili olduğunu belirtir. Sistemler özel kodları ile kendilerini çevrelerinden ayırmaktadır. Böylece sosyal faaliyetler alanları kendi terimleri ile dünyayı algılar. Örneğin siyaset gücü, ekonomi parayı, bilim doğruluğu, hukuk ise meşruiyeti aracı kılarak dünyayı o şekilde görür.

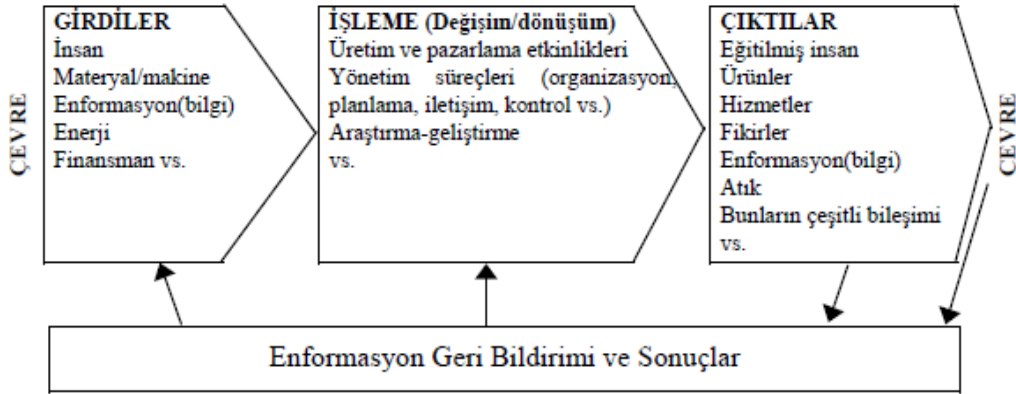
Luhmann çevre ve sistem arasındaki karmaşıklık düzeyine sıklıkla vurgu yapmaktadır. Ona göre sistemle karşılaştırıldığında çevre daha karmaşıktır. Bunun nedenini ise sistemde bulunan öğelerin çevrede bulunan öğelerden daha çok birbirlerine bağlı olması ile açıklar. Luhmann sistem ve çevre ayrımını teorisinde sıklıkla vurgulamaktadır. Luhmann modern toplum yapısı tarafından üretilen risklerden ötürü toplumsal sistemin başlıca görevinin karmaşıklığı azaltmak olduğunu teorisinde öne çıkarmaktadır. Ona göre böyle aykırı ve karmaşık dünyanın temel sorunları sevgi, sanat ve din gibi birtakım işlevsel

eşdeğerler tarafından çözülebilir ya da daha küçük sorunlara dönüşebilir (Öntaş ve Akçay, 2014: 101).

## 2.14 Bir Sistem Olarak Halkla İlişkilerin Unsurları

Halkla ilişkilerin yönetim işlevi açık sistem perspektifine dayanmaktadır. Demir (2012) organizasyonların çevreleriyle ve iç yapılarındaki etkileşimde sorumluluğu üstlenen halkla ilişkilerin kapalı ve özerk sistemlerden daha çok açık sistem perspektifinin kabul edildiği yapılarda işlevsel olduğunu belirtmektedir.

Açık sistemlerde girdi, dönüşüm ve çıktı şeklinde üç ana öge bulunmaktadır. Bu öğelerin içerdikleri kavramlar, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde kullanılmışlardır. Bu noktada girdiler: finansman, bilgi, enerji, makina, materyal ve insan; dönüşüm, pazarlama üretim etkinlikleri, kontrol mekanizmaları, AR-GE, iletişim, organizasyon ve planlama; çıktı ise, hizmet, bilgi, atık, enerji, fikir ve eğitilmiş insanı kapsamaktadır (Yalçınkaya, 2014: 106). Bu öğeler model olarak şekil 2.4'te gösterilmiştir.



Şekil 2.4: Açık Sistem Modeli

**Kaynak:** (Yalçınkaya, 2014: 106).

Şekil dörtte de görüldüğü gibi açık sistemi temel öğelerinin özellikleri girdilerini çevreden almaları, onları işleyip çıktıya dönüştürmeleri ve bu çıktıları çevreye sunmalarıdır (Yalçınkaya, 2014: 106). Halkla ilişkiler de bu noktada bir açık sistem olarak benzer şekilde işlemektedir. Halkla ilişkiler açık bir sistem olarak çevresinden ve diğer birimlerden girdiler alarak bunları işleyip

çevresine verir. Açık bir sistem olarak halkla ilişkilerin öğeleri şu şekilde belirtilebilir (Yalçınkaya, 2014: 110);

**Halkla ilişkilerin girdileri:** *İnsan* (İşçiler, idareciler, yöneticiler, yardımcı personeller vs.) *bilgi* ( kurumun veya işletmenin amaçları, ilkeleri, değerleri ve programları vs.) *teknoloji* (makinaları, işitsel ve görsel araçlar, bilgisayarlar ve diğer üretim araçları) *finansman* (İşletmelerin varlıklarını, kamu kurumlarının genel ve özel bütçeden aktarılan devlet katkıları, bağışlar, döner sermaye vs.).

**Dönüşüm:** *İnsan* (İşçiler, idareciler, yöneticiler, yardımcı personeller vs.) *yapı* (İşletmenin veya kurumun bölümleri, örgütsel hiyerarşisi, vs.), *yönetim* (yönetimin görevleri, işlemleri, süreçleri, vs) *teknoloji ve fiziki yapı* (binalar, Makineler, görsel ve işitsel araçlar, bilgisayarlar, raporatuarlar, diğer makine ve teçhizatlar, vs).

**Çıktılar:** Ürünler, kalifiye personel, panel, toplantı, para vs.

Açık bir sistem olarak halkla ilişkiler girdi-işleme ve çıktı sürecinin sonunda ortaya çıkan çıktılar için enformasyona ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacı da geri bildirimler yoluyla sağlamaktadır (Yalçınkaya, 2014: 108). Halkla ilişkiler aldığı geri bildirimler yoluyla kendisini beslemekte ve daha başarılı olarak varlığını sürdürmektedir.





### 3. KURUM İÇİ İLETİŞİM KAVRAMI

#### 3.1 Halkla İlişkilerin Fonksiyonları

Bir örgütün toplum ile bütünleşme amacıyla harcamış olduğu bütün çabaları ifade eden halka ilişkiler faaliyetleri, yaklaşık yüz yıldan beri başarılı bir şekilde yürütülmektedir. Dolayısıyla diğer tüm bilim dallarında bulunduğu gibi halkla ilişkilerin de bu faaliyetlerini yürütürken dayandığı bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler halkla ilişkiler faaliyetlerinin bütün aşamalarında başvuru ve faaliyetlerin başarılı şekilde yürütülmesinde ihtiyaç duyulan ilkelerdir (Aydın, 2016: 12).

Halkla ilişkiler faaliyetleri çevre ile karşılıklı iletişim içerisinde yürütülmelidir. Bu iletişimin beklenen seviyede olması için ise karşılıklı işbirliği ve kabul gerekmektedir. Bu nedenle kurulacak iletişimin ikna edici olarak tasarlanması halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını etkilemektedir (Demir, 2016: 49).

Diğer taraftan başarılı bir halkla ilişkiler faaliyetlerinin fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çakmak ve Kilci, 2011: 224). Buna göre halkla ilişkiler;

- Yönetimin fonksiyonudur,
- Hedef kitleyi etkileme, inandırma ve yönlendirme fonksiyonudur,
- Çift yönlü iletişim fonksiyonudur,
- İlgi ve güven kazanma fonksiyonudur,
- Sürekli bir faaliyettir,
- Hem kurum içini hem de kurum dışını kapsamaktadır.

Ergin Güneş (2018) ise halkla ilişkilerin fonksiyonlarını şöyle sıralamaktadır:

- İşletmenin çevresi ile kurduğu ilişkileri düzenleme,
- Örgüt politikaları, süreçleri ve faaliyetlerini analiz etme,

- Örgüt içi ve örgüt dışı tutum, davranış ve görüşleri izleme,
- Örgüt amaçları ile toplumsal beklentiler arasındaki uyumu sağlama,
- Yeni politikalar ve eylemler oluşturma,
- Farklı kurum ve kuruluşlar ile örgüt arasında çift yönlü iletişimi kurma ve bu iletişimi sürdürme,
- Özel değişiklikler üretme,
- Kamusal politikaları etkileme.

Halkla ilişkiler hem kurum içerisinde hem de kurum dışındaki fonksiyonlarını gerçekleştirirken yeni iletişim teknolojilerinin kullanımını da gün geçtikçe arttırmaktadır. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişme örgütlere sınırsız etki ve gelişme imkanı sunmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri de bu değişikliklerle birlikte çevresini ve çevresini her geçen gün daha da genişleterek bu geniş çevreye daha etkin ve hızlı bilgi aktarımını sağlama konusunda internet ve internet teknolojilerini kullanmaktadır. Halkla ilişkiler birimleri tanıtma ve tanıma fonksiyonlarını yerine getirirken web sitesi oluşturma, telekonferans, internet ve web servis gibi sistemler ve elektronik anketler, elektronik mülakatlar, elektronik postalar, elektronik gazeteler, elektronik reklamlar, çevrimiçi televizyon ve radyo yayını gibi teknolojik imkanlardan faydalanmaktadır (Vural ve Coskun, 2006: 181).

### **3.2 Halkla İlişkilerin Faaliyetleri Kapsamında Kurum İçi İletişim Kavramı ve Kapsamı**

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).

İletişim araçlarının gelişmesi ile birlikte insanların haber alma ihtiyaçları ve alışkanlıkları da artmıştır. Yaygın iletişimin olduğu bir kuruluşta çalışanların o kuruluşla ilgili haberleri ve bilgileri öğrenme ihtiyaçları da artmıştır. Bu kapsamda kurum içi iletişim yönetici ile çalışanlar arasında gerçek bir diyalog

kurma gayretidir. Böylelikle çalışanlara işlerin neden yapıldığı, nasıl yapıldığı ve hangi amaçla yapıldığı bunun yanında neden başka şekilde yapılamadığı gibi bazı hususlar anlatılmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar kuruluşlarını daha iyi şekilde tanımakta ve işlerini de daha iyi şekilde yapma fırsatı elde etmektedir. Günümüzde artık insan robot bir varlık olmaktan öte yaptığı işi neden yaptığını ve toplumdaki yerini bilmek istemektedir. Bu sebeple çalışanlar için bilgi edinme ve öğrenmeyi bir hak, yönetim için ise bilgi vermeyi ve haber vermeyi bir görev olarak addetmek gerekmektedir (Tortop, 2009: 55).

Çalışanlar kendi görevlerini etkileyen yeni politikaları ve şirket ilerlemeleri ile işlerini ilgilendiren diğer gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Dolayısıyla bu bilgilerin çalışanlara en iyi şekilde verilmesi gerekmektedir.

Halkla ilişkiler kapsamında kurum içi iletişim kavramı ise örgüt ile kamuları arasında meydana gelen mesaj alışverişi şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 192). Bu noktada etkin bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi, birimler arasındaki koordinasyonun sağlanabilmesi, problemlerin çözülebilmesi, motivasyonun sağlanabilmesi ve yaşanan çatışmaların giderilebilmesi açısından kurum içi iletişim örgütlerde önemli bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla örgüt içindeki her çeşit iletişim kanalının açık olmasına özen gösterilmelidir. Aksi takdirde örgüt ile ilgili bilgiler Farklı şekillerde farklı kanallardan ulaşarak istenmeyen bir örgütsel imajın oluşmasına yol açacaktır (Biber, 2004: 78).

Akıncı Vural (2010)'a göre kurumsal iletişim birden çok insanın belirli bir amaç etrafında bir araya gelmesini sağlayan ve bu insanların güç birliği ile kurumun amaçlarını gerçekleştirme yönünde etkili şekilde çalışmalarını için aralarında bulunması gereken işbirliğini ve çevreleriyle uyumlarını sağlayabilmede önemli bir faktör olan, formel ve formel olmayan yapılardaki anlam yüklü her çeşit insan etkinliğinin paylaşımıdır.

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).

Tüm toplum faaliyetlerinde, faaliyetlerin uyumlaştırılmasında, teşkilatların kurulmasında ve işlerin yürütülmesinde yeterli düzeyde ve etkili şekilde

iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde ya da dışında sürekli bilgi akışı son derece önemlidir. Örgüt içerisindeki bireyler arasında yaşanan iletişimi sağlayan temel öge kurumsal iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve bunun yanında çevresini de etkileyen karmaşık bir sistem olan kurumsal iletişim mesajların akışını, amacını, araçları ve yönünü de içermektedir (Akıncı, 2010: 140).

Günümüzde işletmelerdeki çalışan sayısında yaşanan artış, işbölümü, uzmanlaşma, merkezi ve merkezi olmayan yönetim modelleri içerisinde insancıl ilişkiler ve iletişim problemleri daha farklı ve karmaşık bir boyut kazanmıştır. Sanayi devrimiyle birlikte de giderek büyüyen modern işletmeler içinde yalnızlaşan ve küçülerek psikolojik doyumsuzluğa sürüklenen çalışanları yeniden kazanabilmek ve kaybolan kişiliklerine kavuşturmak amacıyla kurum içi iletişim tekniklerinin geliştirilmesi son derece önemli bir araç olarak görülmektedir (Yorulmaz, 2001: 85).

Kurumsal hedeflerin başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesinde iletişimin ne kadar önemli bir faktör olduğunun farkına varan yönetimler halkla ilişkiler ya da iletişimecilerini kurumun stratejik hedeflerine ulaşabilmede etkin şekilde kullanmaktadırlar. Çünkü kurumların etkili iletişim çabaları kurumsal verimliliği arttırmakta, müşterilerden zamanında geribildirim alınmasını sağlamakta, kurumsal yenilikçiliği arttırmakta ve uzun vadede kurumun gelişmesini sağlamaktadır (Akıncı, 2001: 110). Dolayısıyla etkili bir kurum içi iletişim ile örgütsel hedefler ve gelişme beklentileri çalışanlarca daha kolay şekilde kavranmaktadır.

### **3.3 Kurum içi İletişimin Amacı ve Önemi**

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.
- Kurum içi iletişim yaratıcılığı ve yeniliği özendirerek çalışanları sezgi, deneyim ve akla dayanan geri bildirimler oluşturmaları konusunda özendirmeyi amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim kurumsal etkinlikler, önemli kararlar ve olaylar ile kurumsal başarılar konusunda çalışanları aydınlatmayı amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim kurumun getirmeyi düşündüğü ya da benimsediği yeni teknolojilerle ilgili tanıtımlar yaparak çalışanların bu teknolojilere uyum sağlamalarını kolaylaştıran bilgiler vermeyi amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim kurumun faaliyet alanına yönelik her tür yeni mevzuatı, kurum çalışanlarına duyurarak bu konuda yaşanabilecek hataları önlemeyi amaçlamaktadır.

- Kurumsal iletişim çalışanları yöneticiler arasında çift yönlü karşılıklı iletişimi özendirmeyi amaçlamaktadır.
- Kurumsal iletişim çalışanların kurum içerisinde ve kurum dışında kurumu temsil niteliklerini geliştirerek onların birer gönüllü tanıtımcılar hâline gelmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.
- Kurumsal iletişim terfi olanakları, çalışanlarla ilgili gelişmeler ve geleceğe yönelik beklentiler gibi konularda bilgilendirme yapmayı amaçlamaktadır.
- Kurum içi iletişim teknikleri kullanılarak kurumsal iklim, kurumsal kültür ve kurumsal kimlik yaşatılmaya çalışılmaktadır.

Günümüzde sanayileşmiş toplumlarda vazgeçilmez kurumlar olan işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için bazı faktörlere ihtiyaçları vardır. Bu faktörler içerisinde en önemlisi ve en vazgeçilmezi ise insandır. İşletmelerin insanı bir araç olarak değil bir amaç şeklinde algılamaları gerekmektedir. İşletmelerin kurulmasında, yönetilmesinde ve yürütülmesinde önemli bir faktör olan insan faktörüne, onun önerilerine ve düşüncelerine saygı duyulması işletmelerin temel amacı şeklinde algılanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2004: 65).

İnsan faktörü bir işletme açısından en değerli varlıktır. Fakat işverenler bu kaynağı tüketebilecekleri bir kaynak gibi değil yatırım yaparak değerini artıracabilecekleri bir kaynak şeklinde görmelidirler. Çünkü insana yapılan yatırımların geri dönüşü çok hızlıdır. İşletmeler açısından müşterileri tatmin etmek, satış ve karı arttırmak yalnızca insanla mümkün olmaktadır. Çalışanları belli bir hedefe yönlendirmek ise hoşgörü, sabır ve motivasyon gerektirir. Bu ise saydamlık ve iletişim ile gerçekleşir. Dolayısıyla yöneticiler tüm konularda açık olmalı ve çalışanlarda yönetime güven duygusu oluşturabilmelidir. Bu noktada yöneticiler iletişim kanallarını açık ve işler konuma getirerek kurumda çift yönlü iletişimi oluşturmalıdır (Yorulmaz, 2001: 101).

Bir kurumda kurum içi iletişimin geliştirilebilmesi öncelikle kurum içi iletişimin önemini kabul eden bir yönetim anlayışıyla mümkündür. Dolayısıyla kurum içi iletişim lider bir yönetici önderliğinde en üst pozisyondan en alt pozisyona kadar planlanarak stratejik şekilde ele alınmalıdır. Etkili bir kurum içi iletişim ile kurumsal amaç ve hedeflerin çalışanlara doğru şekilde

yansıtılması ve bu çerçevede iş süreçlerinin planlanması mümkün olmaktadır (Er, 2013: 7).

Kurum içerisinde zaman zaman karşılaşılan çatışmaları en alt düzeye indirmek, verimliliği ve motivasyonu ise maksimum düzeye çıkarmak, olumlu rekabet, güven ve saygıya dayanan bir iş ortamını oluşturmak, yenilikçi olmak ve kurumsal aidiyet duygusunu yaratabilmek için kurum içi iletişim kanallarını etkin şekilde kullanmak gerekmektedir (Er, 2013: 7).

### 3.4 Kurum İçi İletişimin İşlevleri

Kurum içi iletişimin işlevlerini ele almadan önce iletişimin fonksiyonlarını ve işlevlerini ele almak kavramsal bütünlük açısından daha faydalı olacaktır. Bu noktada temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Akıncı ve Coşkun, 2007: 56);

- Bilgilendirme
- Yönlendirme
- Denetleme
- Duyguları ifade etme
- Eğitime
- Bilgi ve becerileri iletme
- Sorunları çözerek kaygıyı azaltma
- Sosyal ilişki kurma
- Uyarma
- Eğlendirme
- Gereken rolleri üstlenme

İletişimin kurumlar açısından ise dört temel fonksiyonu bulunduğu belirtilmektedir. Bu fonksiyonlar şu şekilde sıralanabilir (Tutar vd., 2003: 92);

**Kontrol fonksiyonu:** İletişim, yetki, görev ve sorumlulukları belli diyerek kontrole imkân sağlamaktadır. Belirsiz sorunlarda problem kaynağını tespit etmek ve buna yönelik önlemler alabilmek iletişim ile mümkün olmaktadır.

**Bilgi verme fonksiyonu:** İletişim karar vermede kullanılan bilginin iletilmesinde kullanılmaktadır. Etkili kararlar alabilmek için alternatif bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

**Duyguları ifade etme fonksiyonu:** İletişim duyguların ifadesini ve sosyal ihtiyaçların giderilmesini sağlamaktadır.

**Güdülemek fonksiyonu:** İletişim çalışanların örgüt amaçlarına bağlılığını ve dolayısıyla çalışanların güdülenmesini artırır.

Bunun yanında iletişimin işlevleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Demir, 2003: 186);

- İletişimin en temel işlevi bilgi alışverişidir. İlgili kişinin toplumsallaşması veya çevresiyle uyumlu ilişkiler kurması açısından gereklidir
- Bir diğer iletişim işlevi ise eşgüdüm ve birleştirmedir. Kültürel açıdan birbirlerine bağlı bir toplumsal sistem içerisinde yaşayan kişilerin Karşılıklı ilişkilerini sürdürebilmeleri iletişim ile mümkün olmaktadır
- Bireylerin birbirleriyle ilişki kurmalarını sağlayan anlamlar iletişim ile karşılıklı iletilir
- Amaçlı iletişimlerden iletişimi başlatan kişi karşısındaki kişiyi olarak harekete geçirmeyi veya davranışlarını değiştirmeyi öngörür
- İletişimin bir başka önemli işlevi ise geri bildirimdir. Çünkü iletişim iletileri taşımak kadar döndükleri de taşımaktadır. Sağlıklı iletişimin devamı açısından dörtlerin karşı tarafa bildirilmesi zorunludur
- Bilgi taşıma görevi olan iletişim bu görevi ile öğrenme aracı şeklinde kullanılır

Sonuç olarak kurum içi iletişimin işlevlerini Akıncı Vural ve Coşkun (2007) dört grupta toplamaktadır. Bunlar;

**Bilgi Sağlama:** Kurum içerisinde bilgi akışı sürekli olduğu için kurumsal amaç ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çalışanların hangi işi, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların yeterli düzeyde



bilgilendirilmeleri iş tatmini ve verimliliğin yanında kurumsal bağlılık açısından da son derece önemlidir.

Örgütsel değişim sürecinde kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi, rekabet koşulları ile baş edebilmesi ve kurumun başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin kurumsal politikaları, hedefleri, kurumdaki yenilikleri, üretilen malları ve hizmetleri ya da üretim yöntemlerine yönelik bilgileri çalışanlarına iletmeleri gerekmektedir.

**Etkileme ve İkna Etme:** Etkileme kişinin tutum ve davranışlarına karşısındakilerin talep ve amaçlarına ters düşmeyecek biçimde daha uzun süreli değiştirme girişimi şeklinde tanımlanmaktadır. İkna etme ise kişinin karşısındakilerin davranışlarını, düşüncelerini ve tutumlarını istediği şekilde değiştirme ve etkileme sürecidir.

Kurumlarda çeşitli şekillerde gerçekleşen iletişim fonksiyonlarının önemli bir bölümü çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve tutumlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmeleri ve başarılı olmaları onların kurumsal kültürü benimsemelerine, kendilerini kurum ile özdeşleştirmelerine bağlıdır. Bu özdeşleştirme ve benimsemenin gerçekleşebilmesi ise etkileme ve iknaya dönük iletişim sürecinin doğru şekilde yönetilmesi ile ilişkilidir. Bir tür halkla ilişkiler faaliyeti şeklinde değerlendirilebilecek bu süreçte kurum içi iletişim amaçlarının göz önünde bulundurulmasında yarar vardır.

**Öğretme ve Emretme:** Bir kurumdaki yöneticiler kendi astlarına herhangi bir konuda bilgi verirken onlara o işin nasıl yapılması gerektiğini söyleyerek yön verme ve onların davranışlarını yönlendirmeyi amaçlayan bir iletişimde bulunmaktadır. Bir kurumda çalışan astların iş tanımlarını, yetki sınırlarını ve sorumluluklarını bilmesi o işin verimliliği ve sürekliliği açısından önemlidir. Bunun yanında çalışanların amaçları doğrultusunda görev tanımları çerçevesinde faaliyet yürütebilmeleri için eğitim ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından karşılanması gerekmektedir.

**Birleştirme:** Kurum içi iletişimin bir başka önemli işlevi de çalışanlar arasındaki birliği ve eşgüdümü sağlamak ve sunulan hizmetlerde belli bir standardı yakalamaktır. Kültürel açıdan birbirlerine bağlı olan çalışanlar

karşılıklı ilişkilerini ve bağlılıklarını sürdürmek için etkili iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Kurum içi iletişimin birleştirme işlevi kurumsal kültürün benimsenmesi ve korunması aşamasında kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri açısından son derece önemlidir.

### **3.5 Kurum İçi İletişim Araçları**

Bir kurumun dış çevresi ile sağlıklı şekilde iletişim kurabilmesi kurumun içerisinde gereken iletişimi ve uyumu sağlaması ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla kurumun ilk görevi yöneticiler ve çalışanlar arasında ve çalışanların kendi arasındaki iletişimi benimle sağlıklı bir hâle getirmektir. Kurum kendi içerisinde etkili bir iletişimi yalnızca kurum içi iletişim araçlarını doğru şekilde kullanarak sağlayabilir (Yorulmaz, 2001: 121).

Kurum içi iletişim araçları kurumun çalışanlara daha kolay ulaşmasını sağlar. Bu araçlar ile çalışanlar daha çok ve kapsamlı şekilde bilgi ile tatmin olurlar. Bunun için kurumun kurum içi iletişim araçlarını çalışanların ve kurumun amaçları doğrultusunda etkili ve doğru şekilde belirlemesi gerekmektedir. Ancak birçok işletmenin bu araçları kullanırken taklitten öteye gidemedikleri görülmektedir. Öyle ki bazı işletmeler sırf diğer işletmeler kullandığı için işletme gazetesi yayınlamakta ancak bu gazete bir sayfadan oluşmaktadır ve içeriğinde de yeterli düzeyde bilgi bulunmamaktadır. Bu noktada işletmeler yalnızca yayınlamak için gazete yayınlamamalı ve bu işi ciddiye almalıdır. Aksi takdirde taklitçilikten öteye geçemeyen işletmeler kaynakları da boşa harcamış olmaktadır (Yorulmaz, 2001: 125).

Kurum içi iletişim araçları belirlenirken en sık kullanılan ölçütler ise şu şekilde belirtilebilir (Yorulmaz, 2001: 132);

- Kurumun amacı, politikası ve hedefleri
- Kurum kültürü
- Sahip olunan finansal imkânlar
- Çalışanların niteliği
- Kurum içi iletişime gösterilen önem

Ayrıca teknolojideki ilerleme ile beraber kurum içi iletişim de kullanılan araçlar hem sayıca hem de tür açısından artmıştır. Bugün kurum içi iletişimde yazılı iletişim araçlarının yanında birçok farklı iletişim araçları da kullanılmaktadır (Gürdal, 1997: 75).

### **3.5.1 Kurumsal yayınlar**

Kurumlar dış hedef kitleye dönük yayınlar çıkarabileceği gibi çalışanlara yönelik yayınlar da çıkarabilmektedir. Ancak çalışmanın bu bölümünde çalışanların hedef alındığı yayınlar ele alınmaktadır.

Kurum içi iletişime dönük gazeteler Avrupa'da 21. yüzyılın başında yaygınlık kazanmıştır. Çok sayıda şubesi ve personeli bulunan büyük ölçekli işletmelerde bu tür gazetelerin çalışanlarının kurumla bütünleşmesi, kurumda birlik ve beraberlik ruhunun oluşması ve kurumun çalışanlara sağladığı imkanları öğrenebilmeleri açısından yararları bulunmaktadır (Yorulmaz, 2001: 134).

Kurum tarafından yayınlanarak genellikle ücretsiz dağıtılan bu gazeteler ikinci Dünya Savaşı sonrasında daha yaygın hâle gelmiştir. Son dönemlerde ise oldukça fazla yaygınlaşan gazeteler büyük ölçekli işletmelerde etkili kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Dünyada bugün itibarıyla 300 milyondan fazla işletme gazetesi yayınlandığı düşünülmektedir (Onal, 2000: 15).

Çalışanların hedef kitle olarak belirlendiği yayınların sayısı iletişimin teknolojik ortama taşınması ile beraber özellikle batıda oldukça azalmıştır. Fakat yine de insanların okumayı istedikleri malzemeleri her yere götürebilme ve her ortamda rahatça okuyabilme avantajından ötürü basılı gazetelerin ve dergilerin tamamen ortadan kalkması da mümkün görünmemektedir. Kurum içi hedef kitleye dönük gazete veya dergi yayınlanması düşünüldüğünde şu hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Tekçam, 2015: 48):

Kuruluş ve işletme gazetesi kavramları yerine çalışan gazetesi kavramına ağırlık verilmelidir. Çünkü gazetenin çalışanları tarafından okunması bekleniyor ise bu işin çalışanlarla beraber ve çalışanlar için yapılması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle idareden bağımsız bir redaksiyon, kendi başına faaliyet gösteren bir yazı işleri takımı, sayısız genel müdür fotoğrafı, tepe yönetimin sansürü ve gereksiz övgülere son verilmelidir. Çalışan gazetesi halkla ilişkilerin önemli bir unsuru olarak hem içerik açısından hem de dış görünüş açısından kurum

kimliğini aktarabilmelidir. Gazeteler diğer gazeteler gibi profesyoneller tarafından hazırlanmalıdır. Yazıların etkileyici, açık ve akıcı şekilde olmasına özen gösterilmelidir. Çünkü gereğinden fazla uzun yazılar çalışanlar tarafından okunmamaktadır. Dolayısıyla bu tarz yayınlar ve yayınlar için gereksiz kaynak kullanılmış olmaktadır. (Hara, 2008: 96).

İşletme gazeteleri ile yönetimler önemli gördüğü kararları çalışanlarına duyurabileceği gibi çalışanlar arasındaki iletişimi de yine bu yöntemle sağlayabilmektedir. Bu noktada işletme gazetelerinde bazı duyurular, kuruma ait haberler, kuruma yeni katılan personellerin tanıtımı, emeklilikle ilgili haberler, kurumsal çalışmalara yönelik basitleştirilmiş teknik bilgiler yer almaktadır (Kazancı, 1997: 270). İşletme gazetelerinde şu konular üzerinde durulmalıdır (Yorulmaz, 2001: 144);

- Diğer gazeteler kadar farklı konuları içermelidir
- İşletmenin finansal durumu ve satış gibi konular üzerinde durulmalıdır
- Çalışma şartlarında yapılan değişiklikler duyurulmalıdır
- Kurum içerisinde ödül alanlar duyurulmalıdır
- Kurum içerisinde terfi alanlar duyurulmalıdır
- Evlenme gibi çalışanlara yönelik konulara yer verilmelidir
- Okuyanların ilgisini çeken ve onları sürekli okumaya yöneltecek sinema, tatil, sanat, spor ve aktüel konular yer almalıdır
- Kesinlikle yöneticilerin ya da işletmenin propagandası yapılmamalıdır. Aksi takdirde gazete çalışanları tarafından okunmaz hâle gelmektedir

Çalışan dergileri ise ayda en az bir kere yayınlanmalıdır. Dergi çalışanların okumaya daha çok fırsat bulabilecekleri ve böylece bağlantılı diğer kişilerle beraber tüm aileye ulaşabilmesi için muhakkak ev adresine gönderilmelidir. Bu durum bunun yanında eve gelen diğer kişilerin de dergiyi görmesine fırsat tanıyacaktır. Ayrıca dergi kurumdan emekli olanlara, kurumun hissedarlarına, kurumun dostlarına ve diğer kişilere de muhakkak gönderilmelidir. Bunların dışında hem gazetede hem de dergilerde şu hususlara dikkat edilmelidir (Hara, 2008: 97);

Görselleştirme, bölgeselleştirme, sorunsallaştırma ve kişiselleştirme sık sık kullanılmalıdır.

Grafik ve resim kullanımından kaçınılmalı geniş kapsamlı fotoğraflar kullanılmalıdır

Çalışanlarla ilgili özel konular tespit edilip bu konularda yayınlar yapılmalıdır

Küçük ilanlar ve okuyucu mektupları gibi konular yer almalıdır

Hem gazetenin hem de dergilerin yazı işleri taslağı ise şu çerçevede gerçekleşmektedir (Hara, 2008: 12-16);

**Kuruluş içi haberler:** çalışanların, departmanların, ürünlerin, her tür haberin, başarıların, ekonomik durumun ve düzenin tanıtıldığı bölümdür. Bunun yanında halkla ilişkiler faaliyetleri, planlı faaliyetler, sosyal başarılar, öneriler, spor haberleri, yaşanan olaylar, departmanda yaşanan problemler, kazalardan korunma ve kuruma gelen ziyaretçilerden bu bölümde işlenebilir.

**Kuruluş çevresi haberleri:** bu bölümde toplumsal konular, ekonomik konular, çevre konuları, sağlık konuları, dünyada yaşanan gelişmeler, siyasi sorunlar gibi yaşanan gelişmeler işlenebilir.

**Eğlendirici hikâyeler:** bu bölümde gençlere ve yaşlılara dönük sayfalar, fıkralar, yazı dizileri, seyahat, bulmacalar, bahçe işleri, ev işleri ve diğer hobilere yer verilebilir.

### 3.5.2 İşletmeye yönelik televizyon yayınları

İşletmeye yönelik konularda yayınlar yapan televizyonlar kurumsal iletişimde yeni bir yöntem olarak sayılmakta ve kurumsal içeriklerle spesifik bilgilerin hareketle resimler hâlinde tanımlanmış kullanıcılara eşit zamanda iletilmesi anlamına gelmektedir (Hara, 2008: 100).

Televizyon yayınları kurum içerisindeki bilgi alışverişini sağlama ve dayanışma ruhunu geliştirme açısından son derece faydalıdır. Fakat işletmeye yönelik televizyon yayınlarının çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi televizyonlarda yayınlamak amacıyla hazırlanan videoların kalitesine bağlıdır. Bu noktada hazırlanan videolar ne kadar kaliteli ve etkileyici ise izleyicilerin üzerinde oluşturduğu etki de o kadar iyi olmaktadır (MEB, 2011).

İşletmelerde kuruluşla ilgili yayın yapan televizyonlarda temel hedef mümkün olan en çok sayıda çalışana ulaşarak çalışanları çalışma çevrelerinden koparmadan onların işlerini anlamlı şekilde desteklemek, önemli ve gerçek bilgileri mümkün oldukça hiyerarşik basamaklar göz önünde bulundurulmaksızın filtre edilmemiş ve şeffaf şekilde nakletmektir. Bunun yanında kurumsal kültürün değişimi ve değişim yönetimi sürecini mümkün oldukça insancıl bir şekilde çalışanlara ulaştırmak ve kurumdaki anonim bilgi akışının büyümesini engellemektir (Hara, 2008: 101).

Başarılı televizyon programı uygulamaları ise genellikle işe yeni başlayan çalışanları tanıtmaya, kurumdaki yeni uygulamaları çalışanlara aktarmaya, moral ve eğlence toplantıları gibi birçok farklı konuda hazırlanmaktadır. Bunun yanında belgesel niteliği taşıyan konular, haber programları, açık oturumlar, röportajlar, gibi bütün çalışanların izleyebilecekleri programlar yine tüm çalışanların izleyebilecekleri zaman diliminde yayınlanmaktadır. Bu tür programlar sadece yöneticilerin talebi ve beklentilerine göre değil çalışanların farklı konudaki talep ve beklentilerine göre de hazırlanmalıdır (MEB, 2011).

İşletmeye yönelik konularda yayınlar yapan televizyonlar, seminerlerin, teknik eğitimlerin ya da başka tür kurumsal gelişmelerin uygulanabilmesi için oldukça verimli bir araç olarak kullanılmaktadır. Fakat televizyonlar her mekana yerleştirilmesi gerektiği için mekansal problemlere neden olmakta ve maliyetli bir altyapıyı gerektirmektedir (Hara, 2008: 101).

Sonuç olarak işletmeye yönelik televizyon yayınları kurum içerisinde bilgi akışını sağlamak ve dayanışma ruhunu geliştirmek açısından son derece faydalıdır. İşletmeye yönelik televizyonlarda yayınlanması planlanan programlar çalışanların Yeni bir teknoloji uygulamadaki başarısı, o göreve yeni başlayan yönetici ya da çalışanları örgüte tanıtmak, kurumun yeni hizmet ya da iş kollarını açıklamak, moral ve eğlence toplantıları gibi birçok farklı konularda hazırlanmaktadır. İşletmeye yönelik televizyon yayınlarında yayınların izlenebilirliğini yükseltmek ve inandırıcılığını artırmak için sadece yöneticilerin görüşleri ve beklentileri ya da talimatları ve emirleri değil çalışanların da farklı konulardaki talep ve beklentilerini yayınlamak gerekmektedir (www.parakendeokulum.com, 2019).

### **3.5.3 Bilgi terminalleri**

Bu tarz terminaller çalışan herkesin bilgisayar kullanma olanağı olmadığı büyük ölçekli işletmeler açısından uygundur. Çalışanların sık geçtiği yerlere konulan bu tarz terminaller kolaylıkla güncellenebilirler. Çalışanlar istedikleri zaman istedikleri bilgileri bu terminallerden çağırarak kendileri açısından faydalı olanları dikkate alabilirler. Ancak bilgi terminallerinin sık şekilde güncellenmesi gerekmektedir. Aksi halde eski bilgilerle donatılan bu terminaller çalışanların ilgi alanına girmeyecektir (Hara, 2008: 101).

### **3.5.4 Veri taşıyıcılar**

İşletmeler son dönemlerde kurum içi iletişimlerde televizyonların yanında VCD'leri de kullanmaktadır. Birçok işletme VCD'ler ile çalışanlarına kuruluşlarla ilgili bilgiler aktarmaktadır (Peltekoğlu, 2012: 206). Videolar çalışanları doğrudan ilgilendirmeyen konularda bilgiye ihtiyaç duyduklarında son derece faydalıdır.

Kurumun hâlihazırda elinde bulunan bilgiler çalışanlarla paylaşılmak istendiğinde bu tarz veri taşıyıcıları kullanılmaktadır. Sunumlar, kurumla ilgili görüntüler ya da konuşmalar bu araçlarla kolay şekilde herkese ulaştırılabilmektedir. Veri taşıyıcılarına aktarılan bilgiler kâğıt kullanılarak aktarılan bilgilerden çok daha az maliyetlidir. Çünkü broşür bastırmak maliyetli bir işlemdir. Veri taşıyıcılarının kurum içi iletişim açısından kullanılmasının dezavantajı ise çalışan herkesin bu verileri izleyebilecek ya da dinleyebilecek gereken cihazlara sahip olmamasıdır (Hara, 2008: 101).

Veri taşıyıcılarına video yükleme ile gerçekleştirilen kurum içi iletişim son dönemlerde hızla yaygınlaşmaktadır. İngiltere'deki bir Yönetim Enstitüsü'nün yaptığı araştırmaya göre büyük ölçekli İngiliz şirketlerinin %60'ı kurumdaki önemli değişimleri aktarmak için videolardan yararlanmaktadır (Yorulmaz, 2001: 166).

Videolar hemen uygulanması gereken teknik bilgilendirmeyi çok iyi şekilde aktarmaktadırlar. Örneğin Amerika'daki bir kargo şirketi kırılacak eşyaların nasıl paketlenmesi ve nakledilmesi gerektiği konusundaki teknikleri çalışanlarına videolarla aktarmaktadır. Aynı şekilde Amerika Birleşik Devletleri

posta servisi de değişen oranlarda fiyatların nasıl belirleneceğini çalışanlarına videolar yaparak aktarmaktadır (Yorulmaz, 2001: 169).

### 3.5.5 E-Mail

Kurum içi iletişimde elektronik postaların bir iletişim aracı şeklinde kullanılması gittikçe yaygınlaşmaktadır. Elektronik posta bireysel ve hızlı olarak kullanım imkanı ile birlikte doğrudan hedef gruba hitap etme olanağı sağlamaktadır. Bunun yanında elektronik postalar geri bildirimlerin alınması açısından da bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanılmaktadır (Hara, 2008: 102).

Elektronik postanın kurum içi iletişim aracı olarak kullanılmasının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin (Hara, 2008: 102);

- Çalışanların elektronik postayı kullanmayı bilmemeleri,
- Rahat olmayan ortamlarda gelen elektronik postaları okumak durumunda kalmaları
- Elektronik postaların gerektiği durumlarda kağıda dökülmesi ve bunun sonucunda oluşacak kağıt israfı
- Bu yöntemin kullanılabilmesi için çalışan herkesin masasına mutlaka bir bilgisayarın bulunması gerekmektedir

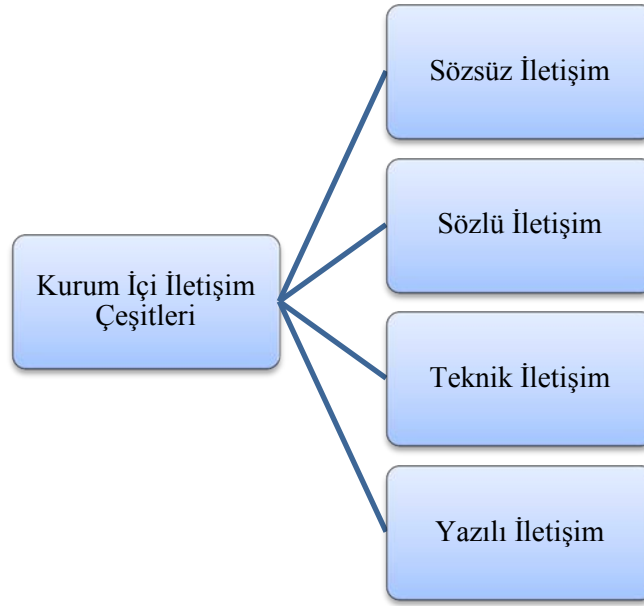
Görüldüğü gibi teknolojinin gelişmesiyle beraber kurum içi iletişimde birçok farklı sayıda alternatif ortaya çıkmaktadır. Kurumlar bu alternatifler içerisinden kendi altyapı olanaklarına uygun olanlarından yararlanmaktadır. Fakat kurumlar bu araçları tercih ederken çalışanlarının talep ve beklentilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin teknolojidenden uzak bir sektörde faaliyet yürüten bir işletmede çalışanlara bilgi terminalleri aracılığıyla seslenmekten ziyade kurum içi bir yayın çıkarmak daha faydalı olacaktır. Bunun tersi durumunda da teknolojiyle yakın çalışan bir işletmede ise kurum içi iletişim aracı olarak bülten ıkarmaktansa intranet kullanmak çok daha akılcı bir uygulama olacaktır (Hara, 2008: 102).

Her ne şekilde olursa olsun işletmeler açısından kurum içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkiler bir lüks olarak değil zorunluluk olarak görülmelidir. Çünkü yalnızca bilgilendirilmiş çalışanlar kendilerini kurum ile bütünleşmiş bir şekilde hisseder ve yaptıkları işten tatmin olurlar.



### 3.6 Kurum İçi İletişim Çeşitleri

Bir kurum içindeki çalışanların kendi aralarındaki ilişkinin düzenli olabilmesi bu ilişkinin ne şekilde ve ne tür bir iletişim aracı ile gerçekleştirildiği ile yakından ilişkilidir. Bu noktada kurumlar kendi birimleri arasındaki bilgi akışını farklı iletişim araçlarından yararlanarak sağlamaktadır. Kurumlar kullanacakları iletişim aracını seçerken çalışanlar ve birimler arasındaki bilgi akışını kolaylaştıracak ve hızlandıracak, mesajın içeriğini ve şeklini değiştirmeden anlaşılır şekilde iletebilecek bir araç olmasına dikkat etmektedir (Karcıoğlu vd., 2009: 66). Kurumların kurum içi iletişim çeşitleri Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Kurum İçi İletişim Çeşitleri

#### 3.6.1 Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişim iletişimin önemli bir boyutudur. Özellikle günümüzde iletişimin yalnızca dil üzerinden gerçekleşmediğini onun gerisindeki unsurların da dikkate alınması gerektiği görülmüştür. Farklı bir ifadeyle bir sözlü iletişimdeki anlam yalnızca kelimelerin içerisinde saklı değildir anlam tarafların birbirleriyle olan ilişkilerinde ve iletişimin yaşandığı ortam ve koşullarda da aranmalıdır (Onay vd., 2011: 59).

Davranışlarla ve hareketlerle gerçekleşen bir iletişim türü olan sözsüz iletişim, iletişim sürecindeki duygu ve davranışları düzenleyerek iletişimin etkisini arttırmaktadır. Gönderici konumunda bulunan birey mesajını yüzü ve bedeni

yardımla konuşmasını destekleyecek şekilde alıcıya iletir ve bunun yanında karşısındaki bireyin mesajını doğru şekilde algılayıp algılamadığını onun hareketlerine bakarak anlamaktadır (Işık ve Biber 2008: 29). Bunun yanında iletişim sürecindeki bireyler birbirlerinin o andaki ruh hâli hakkında izlenim edinip konuşmalarını o doğrultuda devam ettirmektedir.

Sözsüz iletişim araştırmacılar tarafından bireyler arası iletişim ve çevresel iletişim olmak üzere iki boyutta tanımlanmaktadır. Bireylerarası iletişimde el, baş ve kol hareketleri, duruş mesafesi, göz teması, mimikler, ses tonu, kişinin karşısındakilere kıyasla oturuş yönü gibi konuları içermektedir. Çevresel iletişim ise bireyin çevresinden edindiği anlamlarla ilişkilidir (Onay vd., 2011: 58).

Bireyin iş hayatında ve sosyal hayatında gerçekleştirdiği konuşmalarda kimi durumlarda konuşma biçimini değiştirmesi ve farklı bir yönde konuşmayı sürdürmesi gerekebilmektedir. Örneğin birey iletişim sürecinde karşısındaki kişinin yüz ifadesinde bir değişiklik, bakışlarında sertlik veya dalgınlık hissettiği anda kimi zaman özür dilemekte kimi zaman da konuşmanın tonunu yumuşatarak konuyu değiştirmektedir. Bunun yanında birey kimi zaman konuşmayı tamamen sonlandırmakta ve susmaktadır. Bireyin susması da bir iletişim çeşididir (Taşcı ve Eroğlu 2008: 32). Alıcının göndericiden gelen geri bildirimleri doğru algılaması alıcının da aktif konumda olduğunu göstermektedir.

Kimi durumlarda da bireyler söz ile ifade edemedikleri veya etmek istemedikleri düşünceleri farklı şekillerde mesajlar göndererek aktarmaktadır. Örneğin bireyin saçlarıyla ve parmaklarıyla oynaması, oturduğu yerde bacıklarını sallaması ve ayakta gezinmesi onun yaşadığı korkuyu, heyecanı, huzursuzluk ya da sevinci yansıtmaktadır (Kılıçaslan, 2011: 41). Görüldüğü gibi insanlar duygularını ve düşüncelerini rahat şekilde ifade edemedikleri veya duygularını ve düşüncelerini ifade edebileceği uygun kelimeler bulamadığı durumlarda bakışlarıyla veya mimikleriyle söylemek istediklerini ifade etmektedir.

Diğer taraftan hizmet sektöründe yöneticiler sözsüz iletişime yönelik farklı beklentiler içerisindedir. Sözsüz iletişim işletmenin müşterilere verdiği

hizmetin değerlendirilebilmesinde etkili bir unsurdur ve yanlış kullanılması hâlinde müşterilerde memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler özellikle hizmet kalitesinde belli bir standardın sağlanması açısından çalışanlarından müşterileriyle kurdukları ilişkilerde sözsüz iletişim unsurlarını çok fazla kullanmamalarını istemektedir. Ayrıca araştırmalarda farklı açılardan ele alındığında sözsüz iletişimin etkili şekilde kullanılması hâlinde hizmet konusundaki birtakım yetersizlikleri izleyebileceği de görülmüştür (Gabbot ve Hogg 2000: 19).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre karşılıklı konuşmalarda mesajların %35'ini sesle %65'ini ise sessiz kanallardan iletmektedir (Tutar ve Yılmaz 2012: 87). Bu sonuçlar da göstermektedir ki en eski iletişim çeşidi olan sözsüz iletişim bireyler üzerinde konuşmadan daha fazla etkilidir (Karaman, 2017: 23).

Sonuç olarak iletişim sürecinde yalnızca sözlü iletişimin değil sözsüz iletişimin de önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bu yüzden bireyler arası ilişkilerde sözlü iletişim becerileri ile birlikte sözsüz iletişim becerilerinin önce yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara kazandırılması önemli bir konudur. Kuşkusuz sözsüz iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için önce hangi sektörde ve hangi düzeyde çalışanlara ne şekilde ve hangi düzeyde verileceğinin kurum içerisinde yapılacak analizlerle belirlenmesi gereklidir (Onay vd., 2011: 63).

### **3.6.2 Sözlü iletişim**

Konuşma olarak adlandırılan sözlü iletişim, yüz yüze görüşmeler, birifingler, sözlü sunumlar, halka hitaplar, konferanslar, toplantılar, resmi konuşmalar, eğitim kursları, telefon ile yapılan görüşmeler, oryantasyon programları ve komiteler gibi çeşitli şekillerde kurulmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2012: 81).

Sözlü iletişim süreci, göndericilerin duygularını ve düşüncelerini alıcıya sözcükler ve harfler gibi dil sembolleri kullanarak göndermesi ve buna ilişkin geribildirim alması ile gerçekleşmektedir. Bir sosyal çevre içinde yaşayan bireyler birbirleriyle konuşarak anlaşmaktadır (Kılıçaslan 2011: 35-36). Dolayısıyla konuşma bireyin sosyalleşmesinin ilk koşuludur. Bireyin konuşma esnasında kullandığı ses tonu, kelimeler, ses hızı ve ses şiddeti gibi unsurlar onun psikolojik durumunu yansıtmakla birlikte üzüntü, sevinç, kızgınlık ve heyecan gibi duyguları da ifade etmektedir. Dolayısıyla sözlü iletişimde

mesajların içeriği kadar bu mesajın iletişim şekli de önemlidir (Işık ve Biber 2008: 30).

Bireyler iletişim sürecinde kendilerine gönderilen mesajları algıladıklarında bu mesajlara kendilerine göre anlamlar yüklerler. Her bireyin kendine has düşünceleri ve özellikleri olması nedeniyle mesajlara yükledikleri anlamlar da farklı olacaktır. Bu nedenle iletişimin sağlıklı olması, mesajlara yüklenen anlamların alıcılar ve göndericiler açısından karışıklığa neden olmaması ve mesajların ortak olmasına bağlıdır (Üstün, 2005: 89). Etkili bir iletişim sürecinde göndericilerin mesajlara yükledikleri anlam kadar alıcıların da mesajlardan çıkardıkları anlam da önemlidir.

Kurum açısından sözlü iletişimde gönderilen mesajların alıcılar tarafından ne şekilde anlaşıldığı sorular sorularak kontrol edilmektedir. Bunun yanında alıcıların mesajlara verdikleri karşılıklarla mesajda anlaşılabilen kısımların ya da doğru şekilde algılanmayan kısımların hemen belirlenmesi bunlara açıklık getirilmesi gerekmektedir. Sözlü iletişimin sağladığı bu avantajların yanında yazılı iletişime kıyasla yanlış anlaşılmaya daha çok müsait olması bu iletişim çeşidinin dezavantajıdır.

Dolayısıyla kurumlar planlarını, politikalarını ve stratejilerini belirlerken daha uzun kalıcı olabilmesi için sözlü iletişim türünü kullanmamaktadırlar (Tutar vd., 2003: 32). Buna karşın kurumlar sözlü iletişimi daha çok tercih etmektedir. Sözlü iletişimde bekleme olmaksızın geri bildirimlerin alınabilmesi bu durumun nedenidir (Tutar 2009: 90). Sözlü iletişimde iletilen mesajlar dikkate alınsa da zaman içerisinde unutulabilme ve anlam değişikliğine uğrama ihtimali vardır.

Kurumların sözlü iletişim araçları içerisinde en etkili ve yaygın olarak kullandıkları tür ise toplantı ve görüşmelerdir. Görüşme en az iki kişinin karşılıklı olarak konuşmaları, soru sormaları, diyalog kurmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Toplantılar ise daha çok katılımın gerçekleştiği görüşmelerdir. Toplantılar ise daha fazla katılımın gerçekleştiği görüşmelerdir. Toplantılar ile dayanışma ve işbirliği ortamı oluşturulmakta ve sorunlara çözüm yolları bulunmaktadır. Bu durum kurumsal birlikteliği oluşturmak (Çağlar ve Kılıç 2011: 22).

### 3.6.3 Yazılı iletişim

Ticari ilişkilerde en yaygın kullanılan iletişim şekli olan yazılı iletişim herhangi bir kurumda çalışan kılavuzları, iş tanımları, dergiler, Mektuplar, belgeler, raporlar, notlar ve elektronik postalar gibi yaygın şekilde kullanılan iletişim şekilleridir (etkililetisim.blogspot.com, 2019).

Yazılı iletişim geçmişten bugüne kadar süren evrim sürecinin bir ürünü olarak insanın ve toplumun zaman içinde geçirdiği aşamaları göz önüne sererek insanların iletişim dünyalarını genişletmek ve sözlü iletişimle kıyaslandığında daha güvenli bir iletişim alanı kurmak için ortaya çıkmış biçimsel bir iletişim şeklidir (Tutar ve Yılmaz 2012: 99).

Genel olarak yazılı iletişim mesajların kalıcı olması ve bilginin doğruluğunu ve geçerliliğinin kaybolmaması amacıyla tercih edilen bir iletişim türüdür (Çağlar ve Kılıç, 2011: 37). Hazırlanan metinde iletilmek istenen mesaj ve etkilemek istenilen alıcı ya da alıcılar bulunmaktadır. Bu nedenle yazım amacının belirlenmesi ve bu amaca uygun sözcüklerin seçilmesi gerekmektedir. Bunun yanında anlatımın avcılarının eğitim düzeylerini, ve kültürlerine uygun olmasına ve alıcılar üzerinde olumlu etki bırakmasına dikkat edilmelidir. Anlatım net, anlaşılır ve kısa olmalıdır. Yazılar ise biçim düzenine uygun şekilde yazılmalıdır (Tınaz, 2013: 60).

Yazılı iletişim, alıcıların yazılanları okuması, anlamlandırması ve buna uygun şekilde cevaplamasından dolayı uzun sürmektedir. Bu iletişim genel olarak resmi görüşmelerde sözlü iletişim ile beraber konuşulanların yazıya aktarılmasında da kullanılmaktadır. Böylelikle istenilen durumlarda yazılanların yeniden düzenlenmesi ve korunması olanaklı hâle gelmektedir. Yazılı iletişim için daha uzun bir süreye ihtiyaç duyulsa da sözlü iletişim ile karşılaştırıldığında sözlü iletişimde yaşanan birçok problemin yazılı iletişimde olmadığı görülmektedir (Tutar, 2009: 94).

Yazılı iletişim iletilmek istenen bilgilerin uzun olması ve söz ile anlatılamayacak düzeyde karmaşık terimler içermesi ya da kayıt altına alınma ihtiyacı durumunda kullanılmaktadır. Bunun yanında kurumlar yazılı iletişim ile bilgilerini muhafaza etmekte bunları gelecek dönemde herhangi bir işlemin kanıtı olarak kullanabilmektedirler. Dolayısıyla her bir kurumun etkili yazma

becerileri geliştirmesi ve bunu çalışanlarına iletmesi gerekmektedir (etkililetisim.blogspot.com, 2019).

Yazılı iletişim diğer iletişim türleri ile kıyaslandığında bazı sakıncaları barındırmaktadır. Bu noktada yazılı iletişimde kaynaklar sonradan değiştirilmesi mümkün olmayan belgelerdir. Sözlü iletişimde düşüncelerin değiştirilmesi kolay olmasına karşın yazılı iletişimde bu durum zordur. Bunun yanında sözlü iletişimle kıyaslandığında yazılı iletişim daha mesafeli ve resmi bir iletişim türüdür (Kılıçaslan 2011: 60).

Sözlü iletişimde alıcıların dikkati konuda olduğu için yapılan hatalar mazur görülebilir. Dolayısıyla bu hatalar anlama engel olmadığı sürece önemsenmez. Fakat yazılı iletişimdeki en ufak bir hatanın dahi maliyeti ağır olabilir. Bu nedenle yazılı iletişimde daha dikkatli olunması gerekmektedir. Çünkü yazılı iletişim kurulurken yapılan hatalarda yalnızca “zr dilerim” demekle bu hatanın bertaraf edilmeyeceği bilinmelidir (Küçük, 2012: 81).

Yazılı iletişimde kurumlar kırtasiye malzemeleri kullandıkları için maddi açıdan kayba uğramakta ve metni yazan kişiden metni imzalayan kişiye kadar geçen süre içerisinde zaman kaybı oluşmaktadır. Bunun yanında yazının gönderildiği kişinin metinde anlatılanları anlamada zorlanması yada yanlış anlaması durumunda hatalı uygulamalar ortaya çıkmaktadır (Grsel, 2012: 37).

Kurum içi iletişimde kullanılan yazılı iletişim biçimlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Tutar, 2009: 93);

- Elektronik postalar
- Bültenler
- İlan tahtaları
- Basılı notlar
- El kitapçıkları
- Broşrlar
- Basın bildirimleri
- Tutanaklar
- Makaleler

- Raporlar ve mektuplar

### **3.6.4 Dijital ortamlarda iletişim**

Elektronik alanında yaşanan hızlı gelişmelerin bir ürünü olan cep telefonları, bilgisayarlar ve televizyonlar çağımızda en çok kullanılan iletişim araçlarındandır. Bu gelişmeler insan hayatını yakından etkilemiş ve sınırların daralmasına neden olmuştur. Günümüzde toplumlar ve insanlar bu gelişmeler ile aynı zaman dilimi içerisindeki dünyanın başka bir bölgesinde meydana gelen hadiselerden haberdar olmaktadır (Gönenç, 2007: 89).

İşgörenler ise sorumluluklarında bulunan işleri çoklu ortam uygulamaları ile evlerinde ya da istedikleri ortamlarda yapma imkanına kavuşmuş ve çalışmalarını bu teknolojiler ile paylaşma ve aktarma imkanına sahip olmuşlardır. Böylece kağıtsız işlemler ve esnek iş saatleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu aktarma işlemlerinden günümüzde uydu teknolojilerinden faydalanılmaktadır (Tutar 2009: 56). Kurumlar yaşanan bu değişimlere ayak uydurabilmek amacıyla teknik iletişim sistemlerini kurmak zorunda kalmışlardır (Tutar vd., 2003: 89).

Bir kurumda kullanılan bilgi teknolojileri kurum içerisindeki birlik ruhunu oluşturmada, birimler arasındaki koordinasyonu sağlamada ve çalışanların karar alma sürecinde daha kolay ve etkin hâle gelmesine imkân sağlamaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2011: 42). Çünkü bireyler cep telefonlarından ya da bilgisayarlarından gönderdikleri bir mesaj ile bütün çalışma arkadaşlarına kolay şekilde ulaşabilmekte ve isteklerini onlara iletebilmektedir. Bu durum çalışanların birbirleriyle iletişimini güçlendirirken herkesin her şeyden haberdar olduğu çalışanların kendisini kuruma ait hissettiği bir ortam oluşturmaktadır (Karaman, 2017: 26).

Bunun yanında kurumlar kurum içi iletişimi gerçekleştirmek amacıyla içsel bloglar kurmaktadır. Bu bloglar çalışanların birbirleriyle iletişim kurdukları platformlardır. Bunun dışında platformlarda yöneticiler çalışanlara iletmek istedikleri mesajları da iletmektedirler. Bu tür bloklarda Bu bloglar çalışanların birbirleriyle iletişim kurdukları platformlardır. Bunun dışında platformlarda üreticiler çalışanlara iletmek istedikleri mesajları da iletmektedirler. Bu tür bloglara Yüklenen mesajlar diğer çalışanlar tarafından görülmekte ve diğer

çalışanlar bunlara yorum yazmaktadır. Bu şekilde de geribildirim sağlanmaktadır (Karcıoğlu ve Kurt, 2009: 66).

İçsel bloglara yapılan yorumlar kurum politikası gereği olarak yönetici tarafından filtrelenir. Ayrıca çalışanların kendi aralarında kurdukları bloglar da birer içsel blog örneğidir. Bloglar kurumun insani yönünü gösteren araçlar olmakla birlikte kurumun açıklığını da göstermektedir. Eğer bir kurum yorum yapılmasına, negatif ve pozitif bilgiler yazılmasına izin veriyorsa bu kurum açık bir kurumdur (Karcıoğlu ve Kurt, 2009: 66).

Bloglar kurumlar açısından iki konuda çözüm olabilmektedir. Bunlardan ilki blogların tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilir olmasıdır. Böylelikle bilgi yönetimi yöneticilerinin çalışanların hangi bilgiye ihtiyaçları olduğunu bilmesine gerek kalmayacaktır. İkincisinde ise bloglar çalışanların bilginin gizli olduğu ve yalnızca çalışanların değerine katkı sağlaması durumunda paylaşıldığı bir kültürden sürekli olarak bilginin paylaşıldığı ve kullanıldığı, personelin cesaretlendirildiği bir kültüre geçişini sağlamaktadır (Dwyer, 2007: 3).

İnternet teknolojisinde yaşanan gelişme ve dijitalleşmeyle birlikte yaygınlaşan sosyal medya platformları işletmelere kurum içi iletişim açısından yeni ortamlar sunmaktadır. İşletmeler sosyal medya platformları ile birlikte hem iç hedef kitle hem de dış hedef kitle ile kurumsal iletişim faaliyetlerini bu platformlar üzerinden gerçekleştirmeye başlamışlardır. Bu dijital uygulamalar işletmelere belge ve bilgi paylaşımı, kurum içi eğitim ve insan kaynakları yönetim süreci gibi farklı konularda önemli avantajlar sağlamaktadır (Peltekoğlu ve Askeroğlu, 2020: 2).

Dijital dönüşüm halkla ilişkiler uygulamalarında da değişimi ve dönüşümü beraberinde getirmiştir. Çünkü halk veriş kiler uygulamalarının yaşanan dünyayla birebir içiçe olması gerekmektedir. İletişim yöntemlerinde yaşanan değişme bu nedenle haklı ilişkiler alanında yapılan işleri de etkilemektedir (Peltekoğlu ve Saydam, 2008: 173). Toplumun iletişim biçimini etkileyen iletişim teknolojileri kurumların iletişim yöntemleri üzerinde de belirleyici etkide bulunmakta ve kurumların iletişim stratejisi ile iletişim araç ve yöntemlerinde değişikliğe neden olmaktadır. Bu durum kurumların kurum içi iletişim araçları ve yöntemlerini çalışanların iletişim tercihleri doğrultusunda

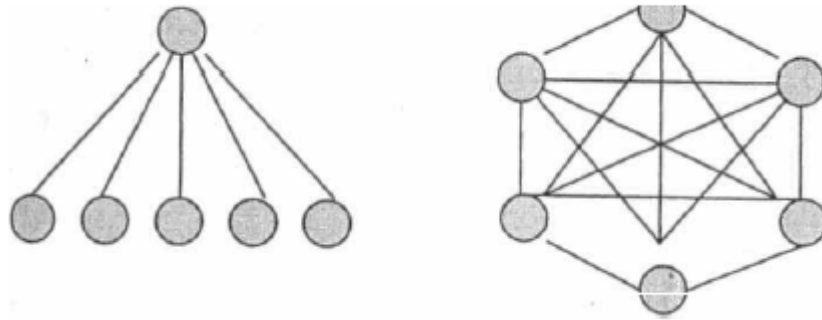


yeniden biçimlendirmelerine yol açmaktadır. Kurumlar geleneksel yöntemlerde kurum içi iletişim sürecini genellikle kurumsal dergiler, ilan panoları, yüz yüze toplantılar ve basın bültenleri ile gerçekleştirirken yaşanan dijitalleşmeyle birlikte kurumsal kurumlar kurum içi iletişimi Instagram, Facebook, blog ve WhatsApp gibi dijital ortamları kullanarak gerçekleştirmektedirler (Peltekoğlu ve Askeroğlu, 2020: 4-5).

İntranet kurum içi etkileşimi hızlandıran etkinleştiren yeni bir araçtır. Bu sistem ile birlikte kurumlar çalışanlarıyla kurdukları iletişimde önemli avantajlar elde etmişlerdir. Çalışanlar da bu sistem ile birlikte kurumlarına yönelik bütün bilgilere en kısa sürede ulaşma ve herhangi bir hiyerarşik sistem olmadan taleplerini kurumsal elektronik posta adreslerine iletebilmektedir (Hara, 2008: 94).

İntranet ile birlikte birçok kurumda yaşanan bilgiyi paylaşmama ve saklama durumu da ortadan kalkmaktadır. Bu durum simetrik yönetim şekillerinin bu şekilde sürdürülemeyeceğini göstermektedir (Kalmus, 1998).

Bir kurumda çalışanlar talep ettikleri bilgilere ulaşma imkanına sahiplerse ve bunu kendi çalışmaları açısından etkin şekilde kullanabiliyorlar ise bu kurumda sürekli ast ve üst ilişkisine dayanan simetrik bir yönetim tarzı yerini yatay iletişimin gerçekleşebildiği asimetrik yönetim tarzına bırakmaktadır (Hara, 2008: 97).



**Şekil 3.2:** Simetrik ve Asimetrik Yönetim Şekli

İntranet çalışanlara birçok konuda destek olmakla birlikte onların çeşitli konularda işlerini kolaylaştırmaktadır. Öyle ki kurumdaki yemek menüsünden, yapılacak toplantıların duyurulmasına kadar birçok bilgi kurumların internet

sitelerinde yer almaktadır. Bunun dışında çalışanların internet ile ulaşabilecekleri konulardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Hara, 2008: 99);

- Sunumlar ve kurumsal veriler
- Telefon rehberleri ve adresler
- Süreçlere dönük dokümanlar
- Rakip ve pazar bilgileri ile ürün enformasyonları, dağıtım ve pazarlama bilgileri
- Eğitim materyalleri ve önerileri
- Kurumsal açıklamalar ve yayınlar
- Donanım ve yazılım bilgileri
- Boş kadrolara yönelik bilgiler
- Tartışma forumları

Bir işletmenin intranet kurmak istediği zaman dikkat etmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Kohtes ve Klewes, 1999: 35):

- Hedef kesin olarak tanımlanmalıdır. Bu noktada nelerin eksik olduğu, neye ne sürede ulaşılmak istendiği ve çalışanların beklentilerinin neler olduğu istendiği net şekilde tanımlanmalıdır
- Kişisel kaynaklar analiz edilmelidir
- Kullanılacak tekniğin planlamasına ve statüsüne açıklık getirilmelidir
- Proje bilgilendirme sistemi yerleştirilmelidir
- Açık hedef saptamaları kapsamında küçük takımlar oluşturulmalıdır
- Uzmanlardan gerektiği durumlarda destek alınmalı ve içerik ehliyeti sorgulanmalıdır
- Pilot projeler tanımlanmalıdır
- En hızlı şekilde işe başlanmalıdır
- Eğitimler planlanmalı ve uygulanmalıdır
- Düzenli güncellemelerle süreçler tanımlanmalıdır

- İçerik sorumluluğu net Şekilde belirlenmelidir
- Teknik açıdan internete bağlı olunmadıkça mevcut medyalar ortadan kaldırılmamalıdır
- Bunun yanında bir intranette bulunması gereken en önemli nokta ise tabii ki çalışanların görüşleri ve ihtiyaçlarıdır. Çalışanların talep ve beklentileri doğrultusunda düzenlemeler yapmak gerekmektedir.

### **3.7 Kurum İçi İletişimin İŞletmelere Katkısı**

1970’li yıllarla birlikte halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde önemli bir yeri bulunan kurum içi iletişim özellikle Dünya savaŐları yıllarında işletmelerin savaşı destekleme çabalarında işletmeye sadık olmayan çalışanların varlığının farkına varmasıyla önem kazanmıştır (Peltekoğlu, 1993: 204).

Başarılı bir örgüt sistemi ve örgüt yönetimi etkili bir iletişim sistemi ile mümkün olmaktadır. Bir başka ifadeyle kurumlar bir iletişim ağı Şeklinde dŐnlmelidir. Dolayısıyla kurumların iletişim ağını iyi kurmuş olmaları işletmelerin kurumsal başarısını etkilemekte ve kurumsal çıktıların yüksek olmasına yol açmaktadır. Çünkü iletişim içerisinde tüm yönetsel faaliyetlerin yer aldığı bir kanal Şeklinde kabul edilmelidir. Bu durum kurum içerisinde ve dışında yaşanan geliŐmeleri takip etmeyi kolaylaŐtırdığı gibi kurumun bunlara kısa süre içerisinde uyum sağlamasına da olanak vermektedir (Şimşek, 2018: 169).

rn ve hizmetlerin kurumun amaçlarına uygun Şekilde yerine getirilmesi için hem kurumun içinde hem de yönetsel boyutta etkili bir iletişim sisteminine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumun iletişim yapısını, niteliğini ve atmosferini belirleme yetkisi kurum yönetimine ait bir yetkidir. Yöneticiler kurumsal hizmetleri etkin bir Şekilde gerçekleştirmek ve kurumsal imaj için etkin bir yönetsel iletişim ve kurum içi iletişim sistemi kurmak için gereken bütün çabayı göstermelidir (Şimşek, 2018: 171).

Kurum içi iletişim ile iş görenlere kurumun ulaşmak istediği hedefler, görevler, amaçlar, kurumun faaliyetleri ve kurum içerisindeki bazı sorunlar hakkında bilgiler verilmekte, bunların yanında iş görenler kurum içerisindeki görevlerini ve yerlerini, kurumun içerisinde bulunduğu mevcut durumu öngörmektedir

(Herand ve Çalışır, 2014: 71). Bunun yanında kurum içi iletişimin verimliliğe, kaliteye, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına katkıları şu şekilde belirtilebilir.

### **3.7.1 Verimlilik**

Kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri, büyüyüp gelişebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri verimli şekilde çalışmalarıyla ilişkilidir. Kurumsal verimlilik ise kurumu oluşturan üyelerin işlerini verimli bir şekilde yürütmesi ve iyi bir yönetim ile mümkün olmaktadır (Tekçam, 2015: 52).

Verimlilik, verilen girdiler ile en yüksek oranda verimin elde edilmesi veya çıktılarının en az maliyetle üretilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüz artan rekabet şartlarında tüm kurumlar verimliliği amaçlamaktadır. Özellikle işgücü verimliliği işletmeleri başarıya ulaştıran önemli bir unsurdur. İşletmelerde iş gücü verimliliğinin artması için işletmelerin bir takım faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. İşletmelerde çalışanların her şeyden önce kuruma ve kurum hedefine inanmış olmaları gerekmektedir. Öyle ki çalışanların kurumu benimsenmesinde ve kuruma inanmasında kurum içi iletişim süreci önem kazanmaktadır (Yorulmaz, 2001: 183).

Kurum içi iletişim kurumsal yapının temelini oluşturan önemli bir sistemdir. Kurumun işleme için, kurumda nelerin ne şekilde yapıldığının, nasıl yapılacağına doğru şekilde bilinmesi gerekmektedir. Çalışanlar bu şekilde kurumda neler yapıldığını anlayabilir ve doğru kararlar verebilirler. Kurum içi iletişim, iş görenler ile kurum arasında karşılıklı iyi niyete ve güvene dayalı ilişkiler geliştirerek kurumsal verimliliği amaçlamaktadır (Kazancı, 1997: 59).

Bu kapsamda yapılan araştırmalarda bir kurumda üslerin iletişim davranışları ile iş performansı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşverenlerin aldıkları iletişim doyumu ile üstlerin iş performansları arasında pozitif yönlü güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin iletişim tarzlarının iş görenlerin performanslarını etkileyen önemli bir etken olduğu, dolayısıyla iletişim yönünün yönetim tarafından doğru tespiti ile çalışanların performansının arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Tekçam, 2015: 58).

### 3.7.2 Kalite

İletişim olmaksızın kurumların faaliyetlerine devam etmeleri mümkün değildir. Belli bir amaca ulaşmak için çaba gösteren çalışanların bu çabalarının koordine edilerek bilgi akışının sağlanması tüm kurumsal faaliyetlere işlerlik kazandırılması yalnızca iletişim ile mümkün olmaktadır. Etkili bir kurum içi iletişim kurumunun çıktısı olan ürün ya da hizmetin kalitesini de doğrudan etkilemektedir (Dündar ve Özel, 2012: 106).

İletişim, bir kurum içerisinde çalışanların bilgileri anlaşılabilir sembolleri ile ifade etmesini ve bunları kurma aktarmasını içermektedir. Bu noktadan bakıldığında iletişim yalnızca yöneticilerin başarısı olmamakla birlikte bunun yanında kurumların etkinliğinde de önemli bir rol oynamaktadır. İletişim, bir süreç olmanın yanında yöneticilerinin iş akışını sağlamak amacıyla kullandıkları en temel araçlardan biridir. Dolayısıyla bir kurumdaki yöneticiler neyi, ne zaman ve nasıl istediklerini çalışanlarına iletişim yoluyla aktarmaktadır. Kurumlar varlığını sürdürebilmek ve sürekli iyileşme potansiyeli içerisinde yol yol katedebilmek ve kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek için kurum içi iletişimi etkin şekilde kullanmalıdır (Dündar ve Özel, 2012: 106).

Genel anlamda kaliteli ürün ya da hizmet sunan kurumların karakteristik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Tekçam, 2015: 62);

- Kişisel amaçlar ve kurumsal amaçlar bütünleşmiştir
- Sosyal ve teknik sistemin ihtiyaçlarına uygun bir kurumsal yapı vardır
- Çalışanlarla olan ilişkilerden, politikalarda uygulamalarda adalet vardır
- Kurumun farklı katmanları arasında ortak sorumluluk ile birlikte destek ve ödül vardır
- Çalışanlar ile kurum arasında psikolojik bir sözleşme vardır
- Çalışanların talep ve beklentileri onların kişisel farklılıklarına özelliklerine göre saptanmaktadır
- Kariyer ve kişisel gelişim fırsatı vardır

### **3.7.3 İş tatmini**

İş tatmini, çalışanların işine, kurumuna ve çalışma ortamına yönelik besledikleri olumlu duyguları ifade etmektedir. Dolayısıyla iş tatmini farklı davranışları kapsayan bir unsurdur. İletişimin birçok boyutu çalışanların iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanların aldıkları bilgi miktarı, geribildirim, bilginin zamanlaması, yönetimin iletişim tarzı, çalışanların görevlerine yönelik sınırların bilinmesi, öncelikler ve beklentiler gibi kavramlar iş doyumunu etkileyen kavramlardır öyleki yapılan araştırmalarda kurum içi iletişim ile iş tatmini arasında pozitif yönde doğrudan bir ilişki olduğu görülmüştür (Tekçam, 2015: 62).

Downs tarafından yürütülen başka bir araştırmada, iş tatmini ile iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve ast ile iletişim dışında iletişimin tüm faktörlerinin anlamlı şekilde iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

### **3.7.4 Bağlılık**

İletişim doyum ve örgütsel bağlılık kavramları iş görenlerin iş ortamındaki rollerine yönelik önemli iki bileşendir. Bu iki kavram iş görenlerin işlerine yönelik tutumlarının, performanslarının ve kurumun amacına odaklılığın ifadesidir (Nuss, 2005: 148).

İletişim doyum ile en çok ilişki kurulan değişken örgütsel bağlılık kavramıdır. Bu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğuna yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Mouton, araştırmasında iş görenlere sağlanan açık iletişimin iş tatminine olumlu etki edeceği ve bunun sonucunda kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye devam edilerek örgütsel bağlılığın oluşacağı vurgulanmıştır (Sefton, 1999: 78).

Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyerek örgütün bu değer ve hedeflerine ulaşması için gereken gayreti göstermesi ve örgütsel devamlılığını sağlaması konusunda duyduğu isteğidir. Bu nedenle çalışanların ve örgütün amaçlarının birbiriyle uyum içerisinde olması son derece önemlidir. Böylece çalışanlar örgüt amaçlarına ulaştığında kendilerini de başarılı görecektir. Bu durum çalışanların örgütsel amaçlara ulaşma konusundaki gayretini artırmaktadır (Doğan, 2008: 16).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve hedeflerine içtenlikle bağlı olmasıdır. Örgütsel bağlılıkta çalışanların maddesel bağlılıktan öte manevi anlamda örgüte içtenlikle bağlı olması, örgütün gelişebilmesi için belirlenen temel hedeflere ulaşılmasında gereken davranışları samimiyetle yerine getirmesi beklenmektedir. Örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerine şiddetle inanır ve kendilerini örgüte adarlar. Bu tarz çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşmak adına büyük özveri gösterirler. Örgütsel hedeflere ulaşılması için üst düzeyde performans sergileyen bu tarz çalışanların örgütsel devamlılığı da artmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgüt içerisindeki üyeliklerini devam ettirme konusunda önemli çaba sarf etmektedirler (Ertürk, 2014: 41).

Bağlılık itaat, dâhil olma ve kimlik kazanma olmak üzere üç aşamada ortaya çıkmaktadır. İlk aşamada birey, kendisini ifade etmek için karşısında bulunan bireylerin etkisini kabul etmektedir. İkinci aşamada ise birey örgütün içerisinde bir üye olduğu için kendisi ile gurur duymaktadır. Üçüncü ve son aşamada ise birey örgütün değerlerini övgüye layık görür ve kendi değerleriyle örgütsel değerleri benzeştirmeye çalışır (Deniz, 2013: 27).

Yüksek örgütsel bağlılık hisseden çalışanların sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uygur, 2007: 73):

- Daha az oranda denetime ihtiyaç duyarlar.
- Daha az oranda disipline ihtiyaç duyarlar.
- Daha az bağlılık hisseden çalışanlara kıyasla daha yüksek performans sergilerler.
- Örgüte en fazla katkıyı sunmak için buldukları pozisyonu verimli şekilde kullanırlar.
- Daha içten ve güvenilir davranışlar sergilerler.

Örgütsel bağlılık ile iletişim doyumu arasında olumlu bir ilişki olduğu yönünde literatürde genel bir kabul vardır. Bu noktada yapılan araştırmalar da kurumlarıyla yeterli ve sağlıklı iletişim kuran çalışanların kurumsal bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni ise çalışanların edindikleri iletişim doyumu ile kendilerini kurumun her sürecinde

sürece dâhil hissettikleri ve kontrole dâhil olduklarına yönelik kapıldıkları his olarak açıklanmaktadır (Tekçam, 2015: 70).

### **3.7.5 Kurumsal bağlılık**

Entellektüel sermayenin gün geçtikçe daha önemli hâle gelmesi ve rekabetin artması, çalışanların kurumlarda tutulmalarını bir zorunluluk hâline getirmiştir. Özellikle yoğun rekabet koşullarında önemli bir bilgi birikimini barındıran çalışanları kurumlarda tutabilmenin en önemli yolu yalnızca maddi koşullar değildir. Öyle ki birçok 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, 2007: 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, 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). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve örgüte katılmalarının göreceli gücüdür. Bu güç üç faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar (Eisenberg vd., 1983:181):

- Kurumun amacını ve değerine yönelik güçlü bir inanç gösterme,
- Kurum adına anlamlı düzeyde çaba gösterme konusunda istekli olma,
- Kurumsal üyeliği sürdürmeye yönelik güçlü istek duyma.

Kurumsal bağlılık konusunda yapılan çalışmalar neticesinde kurumsal bağlılığın tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki temele dayandığı görüşü ortaya çıkmıştır. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa çalışanlar davranışsal veya tutumsal bir neden geliştirerek kurumlarına bağlı hissetmektedirler (Bayram,



2006:59). Allen ve Meyer (1990) ise kurumsal bağılılığı duygusal, normatif ve devam bağılılığı olmak üzere üç kategoride ele almaktadırlar.

**Duygusal Bağlılık:** Tutum bağılılığı olarak da ifade edilen duygusal bağlılık, çalışanların iş çevrelerine 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).

**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 bağılılığı, 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).



## **4. HALKLA İLİŞKİLERDE SİSTEM TEORİSİ BAĞLAMINDA KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUMSAL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: ULAŞIM SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Halkla ilişkiler organizasyonların yapısı, işleyişi ve çevresi ile etkileşimini açıklamak amacıyla sistem teorisinden faydalanmaktadır. Çünkü sistem teorisine göre organizasyonlar birbirlerini etkileyen ve bir araya gelerek çevreyle etkileşime giren birimler kümesidir. Halkla ilişkiler de bu noktada devreye girerek organizasyonların çevresi ile ilişki kurma ve sürdürme süreçlerini desteklemektedir. Halkla ilişkiler profesyonellerinin organizasyonların çevresi ile ilişkilerini geliştirmede kullandıkları yöntem ve tekniklerden biri de kurum içi iletişimidir. 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. Bu çalışma da halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişimin kurumsal bağlılık üzerindeki rolünü Türk Hava Yolları ve Pegasus çalışanları örneğinde incelemeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı ve çalışılan pozisyon gibi demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de amaçlanmaktadır.

### **4.2 Araştırmanın Önemi**

Halkla ilişkiler ve sistem teorisi kavramları genellikle ayrı ayrı incelenen kavramlardır. Literatürde her iki kavramı da konu edinen birçok teorik ve görgül araştırma bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin yönetimdeki yerini açıklayabilmek için çoğu zaman sistem teorisinden faydalanılmaktadır. Ancak halkla ilişkiler ve sistem teorisinin birlikte ele alındığı teorik ve görgül

araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu noktada bu çalışmanın sistem teorisi ve halkla ilişkiler, kurum içi iletişim çabaları ve örgütsel bağlılık literatürdeki bu boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı, dşnlmektedir. Bunun yanında çalışmanın çalışanların kurumsal bağlılıklarına giden yolda kurum içi iletişim kavramına bütüncül bir bakış açısını sağlayacak olması hem uygulayıcılara hem de sonraki araştırmacılara katkı sağlayacağı dşnlmektedir.

### **4.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamı 1 Ekim – 29 Kasım 2019 tarihleri arasında İstanbul'da ulaşım sektöründe faaliyet gösteren Sabiha Gökçen Havalimanı ve havalimanı içerisinde yer alan THY ve Pegasus firmaları ile sınırlandırılmıştır. Çalışma kurum ve çalışan arasındaki iletişim ve çalışanların kuruma bağlılığı konuları ile sınırlı tutulmuştur.

### **4.4 Araştırmanın Yöntemi**

Bu alışma, 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. Araştırmada kullanılan anket formları örneklem seçilen gruba elden ulaştırılmıştır. Ankette verilecek cevapların yalnızca bu çalışmada kullanılacağı, nc kişi ve kurumlarla kesinlikle paylaşılmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. Bundan dolayı katılımcıların anket sorularını doğru algılayıp kendi gerçek görüşlerini işaretledikleri varsayılmaktadır.

İlişkisel tarama modelinin uygulandığı çalışmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 16.0 programı ile analiz edilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce parametrelerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi ile uygulanmıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Sayı ve Yüzde) yanı sıra değerlendirmelerde, niceliksel verilerde normal dağılım gösteren parametrelerin karşılaştırmalarında Varyans analizi ve iki grup arası karşılaştırmalarında Independent t test, tek yönlü varyans analizlerinde ise

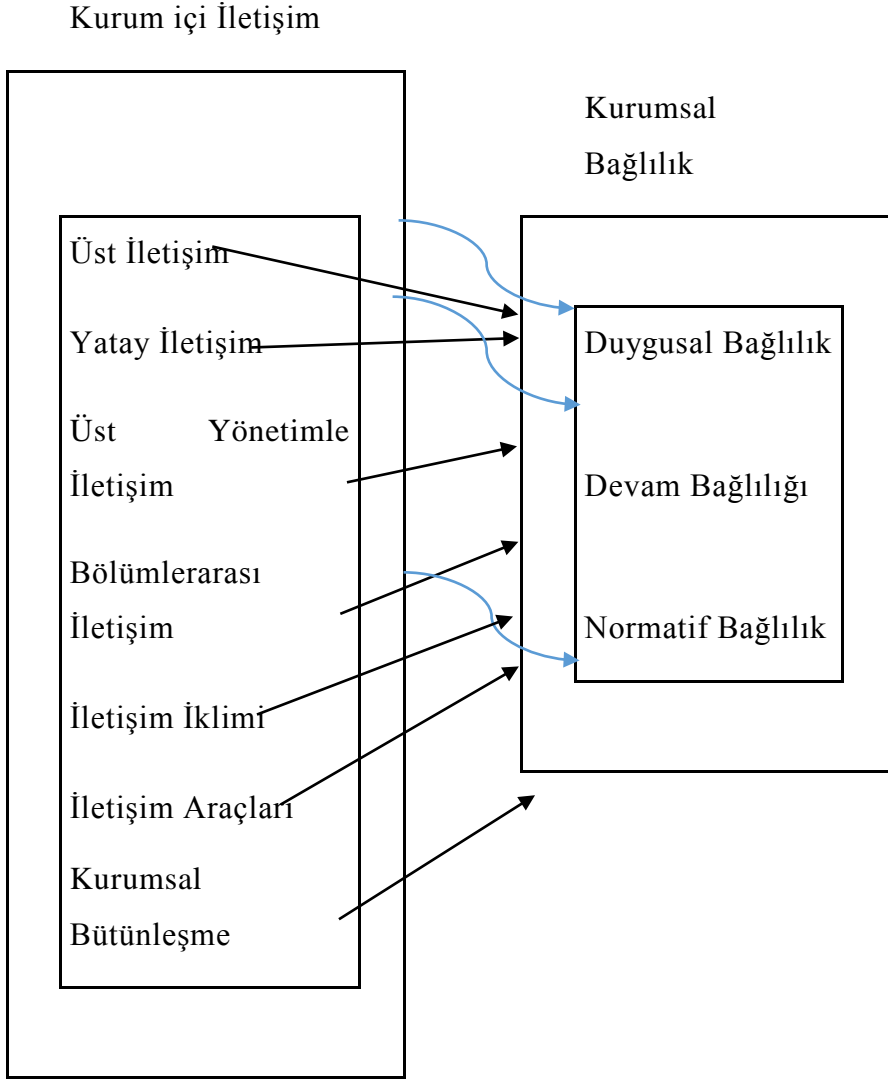
Anova testi kullanılmıştır. Niceliksel veriler arasındaki ilişkinin incelenmesi için ise Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde Türk Hava Yolları ve Pegasus firmasında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki her firma açısından ayrı ayrı ele alınmış ve çalışanların demografik özellikleri ile kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### **4.4.1 Araştırmanın evren ve örnekleme**

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 çalışanlar ile iletişime geçilmiş, eğitim durumu çerçevesinde herhangi bir ayırım söz konusu olmamıştır. Bu şekilde kolayda örnekleme yöntemi yapılmıştır. İki kurumda çalışan toplam 3090 kişi vardır. 7/24 saat içinde 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.

#### **4.4.2 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 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.



**Şekil 4.1:** Kurum İçi İletişim ve Kurumsal Bağlılık Modeli

Yukarıdaki şekil 4.1’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 36 soru, kurumsal bağlılık 24 soru ile değerlendirilmiştir.

#### 4.4.3 Veri Toplama ve değerlendirme yöntemi

Araştırmada anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Anket formu ilgili ölçekler kullanılarak 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve iki havayolu firmasının katılımcılarına elden ulaştırılmıştır. 01 Ekim – 29 Kasım 2019 tarihleri arasında THY ve Pegasus firmalarında çalışan 550 kişiye anketler ulaştırılmış 450 anket

formu geri dönmüştür. Anket formlarının 310'u değerlendirmeye alınmıştır. Veriler IBM SPSS Statistics 16.0 Programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

#### **4.5 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 farklılıklar bulunmaktadır.

**H8:** THY'de cinsiyet faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**H9:** THY'de eğitim faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**H10:** THY'de pozisyon faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**H11:** THY'de çalışma yılı faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

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

**H13:** Pegasus’da cinsiyet faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**H14:** Pegasus’da eğitim faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**H15:** Pegasus’da pozisyon faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

**H16:** Pegasus’da çalışma yılı faktörü boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

#### 4.6 Bulgular

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

**Çizelge 4.1:** Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerinin Dağılımlarının İncelenmesi

|                      |               | N   | %    |
|----------------------|---------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>      | Kadın         | 151 | 48,7 |
|                      | Erkek         | 159 | 51,3 |
| <b>Medeni Durum</b>  | Evli          | 107 | 34,5 |
|                      | Bekar         | 203 | 65,5 |
| <b>Eğitim Düzeyi</b> | 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  |



**Çizelge 4.1:** (devamı) Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerinin Dağılımlarının İncelenmesi

|                                 |                     | N   | %    |
|---------------------------------|---------------------|-----|------|
| <b>İş Yerindeki Görev</b>       | İş gören/çalışan    | 244 | 78,7 |
|                                 | Alt Düzey yönetici  | 37  | 11,9 |
|                                 | Orta Düzey yönetici | 24  | 7,7  |
|                                 | Üst Düzey yönetici  | 5   | 1,6  |
| <b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b> | 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  |
| <b>Yaş</b>                      | 18-20 arası         | 4   | 1,3  |
|                                 | 21-25 arası         | 85  | 27,4 |
|                                 | 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   |

Çizelge 4.1’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) bekarıdır. 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.

**Çizelge 4.2:** 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** |

\*\* $p < ,01$

H<sub>1</sub>: THY'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: THY'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: THY'da uygulanan kurum içi iletişimin çalışanların devam bağlılıkları üzerinde pozitif ilişki vardır.

Çizelge 4.2'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<sub>1</sub> hipotezi kabul). Türk Hava Yollarında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $p > ,05$ ). (H<sub>2</sub> 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<sub>3</sub> hipotezi kabul).

**Çizelge 4.3:** Pegasus Firmasında Çalışanların Kurum İçi İletişim Düzeyleri İle Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

|                |                          | <b>Kurum İçi İletişim</b> |          |
|----------------|--------------------------|---------------------------|----------|
|                |                          | <b>R</b>                  | <b>P</b> |
| <b>Pegasus</b> | <b>Duygusal Bağlılık</b> | ,638                      | ,000**   |
|                | <b>Devam Bağlılığı</b>   | ,469                      | ,000**   |
|                | <b>Normatif Bağlılık</b> | ,677                      | ,000**   |

\*\* $p < ,01$

H<sub>4</sub>: Pegasus'da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *normatif bağlılıkları* üzerinde pozitif ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Pegasus'da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *duygusal bağlılıkları* üzerinde pozitif ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Pegasus'da uygulanan *kurum içi iletişimin* çalışanların *devam bağlılıkları* üzerinde pozitif ilişki vardır.

Çizelge 4.3'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 ( $r: ,638$ ;  $p < ,01$ ). Yani duygusal bağlılık artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H<sub>4</sub> hipotezi kabul). Pegasus çalışanlarının kurum içi iletişim düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır ( $r: ,469$ ;  $p < ,01$ ). Yani devam bağlılığı artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H<sub>5</sub> hipotezi kabul). Pegasus çalışanlarının kurum içi iletişim düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır ( $r: ,677$ ;  $p < ,01$ ). Yani normatif bağlılık artıyorken kurum içi iletişim de artmaktadır. (H<sub>6</sub> hipotezi kabul).

**Çizelge 4.4:** Türk Hava Yollarında Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

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

H<sub>7</sub>: THY’de *yaş faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.4’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 ( $p>,05$ ). (H<sub>7</sub> hipotezi red).

**Çizelge 4.5:** Pegasus Firmasında Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

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

H<sub>8</sub>: Pegasus’da *yaş faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.5'te Pegasus'da çalışanların yaş gruplarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin 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 ( $p>,05$ ). ( $H_8$  hipotezi red).

**Çizelge 4.6:** Türk Hava Yollarında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

|                     |             |                           | <b>Kadın</b> | <b>Erkek</b> | <b>P</b>    |
|---------------------|-------------|---------------------------|--------------|--------------|-------------|
|                     |             |                           | Ort±SS       | Ort±SS       |             |
| <b>Türk Yolları</b> | <b>Hava</b> | <b>Kurumsal Bağlılık</b>  | 69,92±11,73  | 73,41±14,87  | <b>,125</b> |
|                     |             | <b>Kurum İçi İletişim</b> | 106,21±23,96 | 106,3±26,71  | <b>,983</b> |

$H_9$ : THY'de *cinsiyet faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.6'da Türk Hava Yollarında çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin Independent T 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 ( $p>,05$ ). ( $H_9$  hipotezi red).

**Çizelge 4.7:** Pegasus Firmasında Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

|                |  |                           | <b>Kadın</b> | <b>Erkek</b> | <b>P</b>    |
|----------------|--|---------------------------|--------------|--------------|-------------|
|                |  |                           | Ort±SS       | Ort±SS       |             |
| <b>Pegasus</b> |  | <b>Kurumsal Bağlılık</b>  | 72,07±16,27  | 71,79±16,61  | <b>,919</b> |
|                |  | <b>Kurum İçi İletişim</b> | 109,68±25,8  | 112,79±23,88 | <b>,433</b> |

$H_{10}$ : Pegasus'da *cinsiyet faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.7’de Pegasus’da çalışanların cinsiyetlerine göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelemesine ilişkin Independent T 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 ( $p>,05$ ). ( $H_{10}$  hipotezi red).

**Çizelge 4.8:** Türk Hava Yollarında Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

|                     |             |                      | <b>Kurumsal Bağlılık</b> | <b>Kurum İçi İletişim</b> |
|---------------------|-------------|----------------------|--------------------------|---------------------------|
|                     |             |                      | Ort±SS                   | Ort±SS                    |
| <b>Türk Yolları</b> | <b>Hava</b> | <b>İlköğretim</b>    | 69,75±20,76              | 102,5±45,79               |
|                     |             | <b>Ortaokul</b>      | 70,2±4,44                | 106,6±17,62               |
|                     |             | <b>Lise</b>          | 77,9±15,9                | 112,88±31,29              |
|                     |             | <b>Ön Lisans</b>     | 71,52±11,62              | 108,31±22,28              |
|                     |             | <b>Lisans</b>        | 70,94±13,77              | 102,24±25,57              |
|                     |             | <b>Yüksek Lisans</b> | 66,9±16,22               | 102,8±19,47               |
|                     |             | <b>Doktora</b>       | -                        | -                         |
| <b>P</b>            |             |                      | <b>,316</b>              | <b>,609</b>               |

$H_{11}$ : THY’de *eğitim faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.8’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 ( $p>,05$ ). ( $H_{11}$  hipotezi red).

**Çizelge 4.9:** Pegasus Firmasında Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

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

H<sub>12</sub>: Pegasus'da *eğitim faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.9'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). (H<sub>12</sub> hipotezi red).

**Çizelge 4.10:** Türk Hava Yollarında Çalışanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

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

H<sub>13</sub>: THY’de *pozisyon faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.10’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 ( $p>,05$ ). (H<sub>13</sub> hipotezi red).

**Çizelge 4.11:** Pegasus Firmasında Çalışanların Çalıştıkları Pozisyona Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

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

\* $p<,05$



H<sub>14</sub>: Pegasus'da *pozisyon faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>15</sub>: Pegasus'da *pozisyon faktörü* boyutundan kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.11'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 ( $p>,05$ ). (H<sub>14</sub> hipotezi red). Pegasus'da çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurumsal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<,05$ ). (H<sub>15</sub> hipotezi kabul). Farklılığın nerden 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 düzeylerinden anlamlı düzeyde düşüktür ( $p<,01$ ).

**Çizelge 4.12:** Türk Hava Yollarında Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

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

H<sub>16</sub>: THY'de *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır

H<sub>17</sub>: THY’de *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.12’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<sub>16</sub> hipotezi kabul). Farklılığın nerden 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<sub>17</sub> hipotezi kabul). Farklılığın nerden kaynaklandığını anlamak için yapılan Post-Hoc Testi sonucunda 1 yıldan az çalışan 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 arasında 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 ( $p < ,05$ ,  $p < ,01$ ).

**Çizelge 4.13:** Pegasus Firmasında Çalışanların Çalışma Yıllarına Göre Kurumsal Bağlılık ve Kurum İçi İletişim Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

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

H<sub>18</sub>: Pegasus'da *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurumsal bağlılık arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>19</sub>: Pegasus'da *çalışma yılı faktörü* boyutundan kurum içi iletişimle arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Çizelge 4.13'te Pegasus'da çalışanların çalışma yıllarına göre kurumsal bağlılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki farklılığın incelenmesine ilişkin One-Way ANOVA testi analizi sonuçları verilmiştir. Pegasus'da çalışanların çalışma yıllarına göre kurumsal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < ,05$ ). (H<sub>18</sub> hipotezi kabul). Farklılığın nerden 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 ( $p < ,05$ ). (H<sub>19</sub> hipotezi kabul). Farklılığın nerden 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 arasında çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür ( $p < ,05$ ,  $p < ,01$ ).



## 5. SONUÇLAR 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 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. Halkla ilişkilerin görevi de bu noktada başlamakta ve organizasyonların çevresi ile ilişki ve iletişim kurma ve sürdürme süreçlerini desteklemektedir.

Halkla 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 uygulanabilmesi 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 bağlılığa etkisini Türk Hava Yolları ve Pegasus çalışanları örneğinde incelemektedir.

Araştırma sonunda elde edilen bulgularda;

Türk Hava Yolları'nda çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre Türk Hava Yolları'nda çalışanlarının duygusal bağlılıkları artarken kurum içi iletişim de artmaktadır. Bunun yanında Türk Hava Yolları'nda çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile normatif bağlılık düzeyleri arasında da pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre Türk Hava Yolları'nda çalışanların normatif bağlılıkları artarken kurum içi iletişimi de artmaktadır. Diğer taraftan Türk Hava Yolları'nda çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile devam bağlılığı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Pegasus firmasında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde kuvvetli, devam bağlılığı ile yine pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları arttıkça kurum içi iletişim de artmaktadır.

Bu bulgular literatürdeki sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Başyigit (2006) tarafından örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ele alındığı araştırmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Aynı şekilde Ekinci (2006) de çalışmasında örgütlerde ast ve üst

arasındaki açık iletişim ve güven ortamının çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttıran bir etmen olduğunu ve bu nedenle yöneticilerin çalışanlarına karşı daha özenli davranmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bulguları detekleyen başka bir araştırmada ise Van Den Hooff ve De Ridder (2004) örgütlerdeki iletişim ikliminin kilit bir değişken olduğunu, yapıcı bir iletişim ikliminin bilgi bağışını, bilgi toplama ve duygusal bağılığı olumlu yönde etkilediğı tespit etmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile kurumsal bağılılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Hem Türk Hava Yolları'nda hem de Pegasus'ta çalışanların yaş gruplarına, cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine göre kurumsal bağılılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre hem Türk Hava Yolları'nda hem de Pegasus'ta çalışanların kurumsal bağılılık ve kurum içi iletişim düzeyleri, yaşları, cinsiyetleri ve eğitim düzeylerine göre farklılaşmamaktadır. Topsakaloğlu (2015) da örgütsel iletişimin örgütsel bağılılık üzerindeki etkisini incelediğı çalışmasında çalışanların örgütsel iletişim ve örgütsel bağılılık düzeyleri ile yaş, cinsiyet ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişken, eğitim durumları ile anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Türk Hava Yolları'nda çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurumsal bağılılık ve kurum içi iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülürken; Pegasus'da çalışanların çalıştıkları pozisyona göre kurumsal bağılılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu, bu farkın üst düzey yöneticilerin lehine olduğu görülmüştür. Buna göre Pegasus'da çalışan üst düzey yöneticilerin kurumsal bağılılık düzeyi, iş gören/ çalışan, alt düzey yönetici ve orta düzey yöneticilerin kurumsal bağılılık düzeylerinden daha düşüktür. Literatürdeki bulgular ise çalışanların örgütsel bağılılıklarının iş yerinde çalıştıkları pozisyonla ilişkili olduğu yönündedir. Nitekim Örucü ve Sezen Kışlalıoğlu (2014) örgütsel bağılılık üzerine yaptıkları alan araştırmasında çalışanların pozisyonlarına göre duygusal ve normatif bağılılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğunu bulgulamışlardır. Benzer şekilde De Clercq ve Rius (2007) de çalışanların işyerindeki pozisyonlarının örgütsel bağılılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Buna göre

Çalışanların rgtteki pozisyonları arttıka örgüte daha güçlü bağlılık duymaktadırlar.

Türk Hava Yolları'nda çalışanların çalışma yılları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre Türk Hava Yolları'nda 10 yıl ve üzeri çalışanların kurumsal bağlılık düzeyleri, 1 yıldan az, 1-3 yıl arası, 5-7 yıl arasında ve 7-9 yıl arasında çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinden anlamlı düzeyde düşüktür. Aynı şekilde Türk Hava Yolları'nda çalışanların kurum içi iletişim düzeylerinin de çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla Türk Hava Yolları'nda 1 yıldan az çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri, 7-9 yıl arasında çalışanların ve 10 yıl ve üzeri çalışanların kurum içi iletişim düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Araştırma sonunda Pegasus'da çalışanların çalışma yılları ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasında da istatistiksel olarak farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre Pegasus'da 5-7 yıl arasında çalışanların kurumsal bağlılık düzeyleri, 7-9 yıl arasında çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinden anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür. Pegasus'da çalışanların kurum içi iletişim düzeylerinin de çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre Pegasus'da 7-9 yıl arasında çalışanların kurum içi iletişim düzeyleri, 1-3 yıl arasında çalışanların ve 5-7 yıl arasında çalışanların kurum içi iletişim düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Bu bulgular da literatürdeki sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Meyer ve Allen'e (1991) göre çalışanların örgütte kalma süreleri arttıka örgüt içerisinde daha st 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 olduğunu 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.

Halkla ilişkiler, Sistem teorisi çerçevesinde ele alındığında, doğrudan yönetim alt sistemine bağlı ve örgütte stratejik kararları belirleyen baskın koalisyonun bir üyesi olarak stratejik kamularla örgütün ilişkisini/iletişimini yönetir. Açık sistem yapısına sahip bir örgütte halkla ilişkiler alt sistemi, çevreden gelen iletişim girdilerini değerlendirerek, yönetime danışmanlık yapmakta ve yönetimin kararlarında çevrenin beklentilerinin karşılanmasına çaba göstermekte; bunun sonucunda, yönetimin çıktılarını çevreye göndermektedir. Halkla ilişkiler, bu işlevselliğiyle örgüt-çevre etkileşimini karşılıklı çıkarlar ekseninde organize etmektedir.

Sistem teorisi, halkla ilişkilerin kuramsal gelişiminde önemli bir unsurdur. Stratejik ilişki/iletişim inşasına yönelik ve bunu sürdüren halkla ilişkiler, örgütlerin önemli bir yönetim fonksiyonudur. Sistem teorisi, halkla ilişkilerin işlevselliğini göstermek açısından yarar sağlamaktadır. Ülkemizde halkla ilişkiler üzerine çalışan akademisyenlerin, Türkiye’de halkla ilişkilerin kuramsal gelişimine katkı sağlamak açısından sistem teorisi ve sosyal kuram gibi kuramsal art alandan yararlanarak sosyal bilimlere halkla ilişkiler ile ilişkilendirmeleri önerilmektedir. Bu türden çalışmalar, örgüt yönetimleri ve örgütlerdeki halkla ilişkiler birimleri için yol gösterici birer rehber niteliğini taşıyacaktır.

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 önerilmektedir. Bu durumun çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerini artıracakı düşünölmektedir.
- Kurumların, kurumsal bağlılık ve iletişim doyumu gibi kavramları iletişim politikalarına dâhil etmeleri önerilmektedir.
- Farklı pozisyonlarda çalışanların kendi aralarında iletişime geçebilmelerini sağlayacak ortak yaşam alanlarının oluşturulması önerilmektedir.
- Çalışanlara yönelik sosyal etkinliklerin, kişisel gelişim ve destek programlarının düzenlenmesi önerilmektedir.
- Çalışanların kurum içi iletişim sürecinde yaşadıkları sorunları tespit etmeye dönük derinlemesine mülakat yönteminin kullanıldığı araştırmaların yapılması önerilmektedir. Böylece aksaklıkların tespit edilerek ortadan kaldırılacakı ve çalışanların kurumsal bağlılıklarının artacakı düşünölmektedir.
- Benzer nitelikte çalışmaların farklı evrenlerde yapılması önerilmektedir. Bu sayede elde edilen sonuçların karşılaştırılarak daha doğru genellemelerin yapılacakı düşünölmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akıncı Vural, Z.B.** (2010). *Kurum Kültürü* (Genişletilmiş Basım). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı Vural, Z.B. ve Coşkun, G.** (2007). *Örgüt Kültürü* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akıncı, V. B., ve Coşkun, G.** (2006). Yeni Teknolojiler ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Alanında İnternet Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. *II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu*, Kocaeli.
- 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.** (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ap, J.** (1992). Residents' perceptions on tourism impacts, *Annals of tourism Research*, 19(4), 665-690.
- Aydın, A. H., ve Taş, İ. E.** (2013). Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, K.** (2016). Belediyelerde halkla ilişkiler faaliyetleri: Bayrampaşa belediyesi fizik tedavi ve rehabilitasyon engelliler merkezi üzerine bir çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara
- Balta Peltekoğlu, F.** (2012). Halkla İlişkiler Nedir. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Başığit, A.** (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi: Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Bayrakçı, M.** (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(10), 198-210.
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay dergisi*, 59, 125-139.
- Biber, A.** (2004). Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve, Vadi Yayınları.
- Burkart, R.** (2009). Habermas ve Halkla İlişkiler Üzerine. F. Keskin, ve BP Özdemir (Der.). Halkla İlişkiler Üzerine: Disiplinlerarası bir alanın yönelimleri, 199-210.
- Bülbül, A. Rıdvan** (1998), Halkla İlişkiler, Damla Ofset, Konya.
- Canöz, K., & Canöz, N.** (2013). Halkla İlişkilerde Kamuyu Bilgilendirme Modeli: Konya Örneğinde 4+ 4+ 4 Eğitim Sistemine Yönelik Bir

- Saha Araştırması. Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi, (33), 365-391.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.** (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Çağlar, İ. Kılıç, S.** (2011). Genel İletişim. 4. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Çakmak, A. F., ve Kilci, S.** (2011). Kamu yönetiminde halkla ilişkilerin yeri ve önemi, *Kamu-iş*, 11(4), 219-270.
- Çalık, D.** (2013). Yeni İletişim Teknolojilerinin Örgüt İçi İletişimde Kullanımı: Türkiye'deki Büyük Ölçekli Firmalar Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çamdereli, M.** (2000). Ana çizgileriyle halkla ilişkiler. Çizgi kitabevi, Konya
- Çataloluk, G.** (2010). Hukuka Sistemik Yaklaşımlar. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioglu, 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.
- 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, C.** (2016). Halkla İlişkiler Nedir?, <https://pazarlamaitisimi.com/halkla-iliskiler-nedir/>, Erişim Tarihi 28.10.2019.
- Demir, F., Ağlargöz, O., İspir, N., Süher, İ. ve Özkoçak, L., Editör Tokgöz, N.,** (2012) Halkla İlişkiler Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını
- Demir, K.** (2003). Örgütlerde İletişim Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, Z. G., & Şatır, Ç. K.** (2018). Kamuların Durumsal Kuramı Bağlamında Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentleri: Türkiye'deki Aktif, Uyanmış ve Gizli Kamuların Profili. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 6(2), 1073-1105.
- Deniz, A.** (2013). Okullarda Güç Mesafesi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dicle, İ. A., ve Dicle, Ü.** (1969). Sistem kuramı ve toplumsal örgütlerde uygulanışı. *Amme İdaresi Dergisi*, 2(4), 86-98.
- Doğan, A.** (2008). İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- 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.
- Dündar, P., ve Özel, E. K.** (2012). Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 3(6), 104-129.

- Dür, W.** (2012). Luhmann ve Sistem Kuramı. R. Richter içinde, Sosyolojik Paradigmalar (s. 127-154). İstanbul: Küre Yayınları
- Dwyer, P.** (2007). Building Trust with Corporate Blogs. *ICWSM*, 7, 1-8.
- Eisenberg, E. M., Monge, P. R., & Miller, K. I.** (1983). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.
- Ekinci, K.** (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Emerson, R. M.** (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Er, G.** (2013). Kurum İçi İletişimi Geliştirmede İletişim Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi Üzerine Bir Değerlendirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ.** (2006). Teori ve pratikte Halkla İlişkiler, Pozitif Yayıncılık, Ankara.
- Ergün, İ.** (2018). Hizmet Sektöründe Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetine Etkileri (Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Trabzon).
- Ertekin, Y.,**( 2000.) "Halkla İlişkiler", 4.Baskı,Yargı Yayınevi, Ankara,
- Ertürk, K. Ö., ve Bulut, M.** (2012). Proaktif Halkla İlişkiler Faaliyeti Olarak Jandarma Hizmeti. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 1(1), 95-118.
- Ertürk, R.** (2014). Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İl Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Fidan, M.** (2008). Halkla İlişkiler Gelişim Süreci. *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, Konya, 49-78.
- Gabbott M. ve Hogg, G.** (2000). An Empirical Investigation of The Impact of Non-Verbal Communication on Service Evaluation, *European Journal of Marketing*, 34(3/4): 384-398.
- Genç, N.** (2004). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınevi
- Gez, K.,** (2011). T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı Örneğinde Sistem Kuramı Çerçevesinde Organizasyonlarda Medya Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gönenc, E. Ö.** (2007). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28).
- Görpe, S.** (2001). Açıklamalı İngilizce-Türkçe halkla ilişkiler kavramları. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Grunig, J. E., ve Grunig, L.** (2005). Halkla ilişkiler ve iletişim modelleri. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*.(Çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları, ss (307-348).
- Güllüoğlu, Ö.** (2006). Halkla ilişkiler mesleğinde etik anlayışı. II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 145-166.
- Güllüoğlu, Ö.** (2011). Kurumsal bağlılık ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Güneş, A.**, (2009). Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1), 71-79.
- Güneş, E.** (2018). Halkla ilişkiler tanımı, tarihçesi, amaçları ve yakın kavramlar, Ders notu, <https://acikders.ankara.edu.tr> > mod > resource > view Erişim Tarihi, 29.10.2019.
- Gürdal, S.** (1997). Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Gürsel, M.** (2012). “ Örgütte İletişim”. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ed. H. Izgar. 3.Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi. 31-44.
- Hara, İ.** (2008). Kurum İçi İletişim Açısından Halkla İlişkiler ve İnsan Kaynakları Departmanlarının Yapısal Analizi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.
- Herand, D., ve Çalışır, T.** (2015). Kurum İçi İletişimi Geliştirmede Software (Yazılım) Kullanımının Rolü. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(8), 67-78.
- <https://etkililetisim.blogspot.com/2018/10/yazli-iletisim.html>, (17.05.2019).
- Işık, M. ve Biber, L.** (2008). “İletişim, İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri”. Genel ve Teknik İletişim. Ed. M. Işık. 2. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları. 1-40.
- Kaban, Z. Y.** (1994). Genel sistem teorisi ve sibernetik. Marmara İletişim Dergisi 8.
- Kalmus, M.** (1998). Intranet Werkzeug für Unternehmens und Infokultur. In PR Forum, Germany.
- Karadeniz, M.** (2009). Pazarlama Yönetiminde Halkla İlişkilerde Kullanılan Kavram Ve Tanımlamalar. Journal of Naval Sciences and Engineering, 5(1), 1-16.
- Karaman, A.** (2017). Kurum İçi İletişimin Kurumsal Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karacıoğlu, F., Timuroğlu, K., ve Çınar, O.** (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim, 67.
- Karacıoğlu, F., ve Kurt, E.** (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar Ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 1-17.
- Kazancı, M.** (1997). Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler. Turhan Kitabevi Yayınları.
- Kılıçaslan, E.** (2011). İletişim Kurma Becerileri. 2. Baskı. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Kıraç, E.** (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kohtes ve Klewes** (Hrsg.) (1999). Kompetenz 2 Informieren, Motivieren, Führen, Neue Wege der Internen Kommunikation in Zeiten Unternehmerischen Transformation, Dusseldorf.
- Küçük, M.** (2012). “Yazılı İletişim”. İletişim. Ed. İ. Vural. Ankara: Pegem Akademi. 78-114.

- 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*.
- Lewis, P.** (1994), Information-System Development, Pitman Publishing, London.
- Luhmann, N.** (1982). Insistence on systems theory: Perspectives from Germany-An essay. Soc. F., 61, 987.
- Mayhew, R.** (1997). Part and Whole in Aristotle's Political Philosophy. The Journal of Ethics, 1(4), 325-340.
- MEB,** (2011). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri: Sponsorluk. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Nuss, M. D.** (2005). A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department. University of Kansas.
- O'Connor, J. ve Mcdermott, I.** (1997), The Art of Systems Thinking, Thorsons, San Francisco.
- Okay, A. ve Okay, A.** (2007). Halkla İlişkiler; Kavram, strateji ve uygulamaları. Der Yayınevi. 4. Basım.
- Okay, A. ve Okay, A.** (2018). Halkla İlişkiler; Kavram, strateji ve uygulamaları. Der Yayınevi. 10. Basım.
- Onal, G.,** (2000). Halkla İlişkiler. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Onay, M., Süslü, Z. H., ve Kılıcı, S.** (2011). İletişim tarzının ve sözsüz iletişimin çalışanların iş performansına etkisi: Posta dağıtıcıları ve hemşireler üzerine bir araştırma, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,20(1).
- Öndoğan, A. G.** (2010). Üniversite kütüphanelerinde yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi: Selçuk Üniversitesi Merkez Kütüphane örneği (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Öntaş, Ö. C., ve Akçay, S.** (2014). Niklas Luhmann'ın Sistem Teorisi Ve Teorinin Sosyal Hizmet Disiplinindeki Yansımaları. Hacettepe University Journal of Economics & Administrative Sciences/Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2).
- 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.
- Peltekoğlu, F. B.** (1993). Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı . Marmara İletişim Dergisi, ss. 203-210
- Peltekoğlu, F. B., ve Askeroğlu, E. D.** (2020). Dijital Ortamda Kurum İçi İletişim: İşletmelere Yönelik Bir Araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, (35), 1-19
- Peltekoğlu, F. B., ve Saydam, A.** (2008). *Sektörün penceresinden halkla ilişkiler*. Propedia Yayıncılık.
- Ritzer, G.** (2011). Modern sosyoloji kuramları (çev. Himmet Hülür). Ankara: De Ki Basım Yayım LTD.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1998). İşletmelerde halkla ilişkiler. Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2004). İşletmelerde halkla ilişkiler (6. bs.). Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sefton, L. A.** (1999). Does increased employee participation affect job satisfaction, communication satisfaction, and organizational commitment?: a quantitative study incorporating the views of both management and non-management (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Carbondale).
- Senge, P. M.** (2004), Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 11. baskı. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Sezgin, M., ve Bulut, B.** (2013). Örgüt kültürü ve halkla ilişkiler. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 182-194.
- Şimşek, B.** (2018). Kurum içi iletişim nedir? Niye önemlidir?, <https://www.brandingturkiye.com/kurum-ici-iletisim-nedir-niye-onemlidir/> (16.05.2019).
- Tandaçgüneş, N.** (2012). Halkla İlişkilerde Teorinin Önemi ve Uygulamayla Olan İlişkisi: PR Sektörünün Algısına Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi; Sayı 23 (2005): İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi.
- Tarhan, A.** (2008). Halkla İlişkiler Modelleri. Halkla İlişkiler.(Ed. Ahmet Kalender ve Mehmet Fidan), Konya: Tablet Yayınları, 121-144.
- Taşcı, D., ve Eroğlu, E.** (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi 2 (5): 26-34.
- Tecim, V.** (2004). Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2)..
- Tekçam, M.** (2015). Kurum İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Gübre Sektöründe Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., ve Öztürk, Y.** (2004). İşletmelerde halkla ilişkiler. Seçkin Yayıncılık.
- Terkan, R.** (2011). Pazarlamanın Bir Parçası Olarak Halkla İlişkiler: Tüketici Davranışlarının Önemi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 297-306.
- Tınaz, P.** (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Tortop, N.** (2009). Halkla ilişkiler (8. bs.). Ankara, Yargı.
- Tutar, H.** (2009). Örgütsel İletişim. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K.** (2002). Genel İletişim Kavramlar ve Modeller. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K., Erdönmez, C.** (2003). Genel ve Teknik İletişim, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uygur, A.** (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması yönelik bir alan araştırması. Journal of Commerce, (1), 71.
- Ülgen, H.** (1993). İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması. İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Üstün, B.** (2005). Çünkü İletişim Çokşeyi Değiştirir!. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 8(2), 88-94.
- 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*.

- Varol, M.** (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Ün. İletişim Fak. Yayınları, Ankara.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N.** Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yalçınkaya, M.** (2014). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2).
- Yayınoğlu, P. E.** (2005). Yerel Yönetim Kuruluşlarında Halkla İlişkiler İşlevi ve Yeni Yaklaşımlar. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi* 3(4), 41-52.
- Yoldaş, Y.** (2007). İşlevsel-yapısal sistem kuramı. Alfa Akademi, İstanbul.
- Yorulmaz, A.** (2001). Kurum içi iletişimin verimlilik ve imaj üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yozgat, O.** (1992). İşletme yönetimi. Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı.



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad :** Furkan Demir

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 21.04.1993 / İstanbul/Bahçelievler

**E-posta :** furkandemir.st@gmail.com

### Öğrenim Durumu

**Yüksek Lisans:** : İstanbul Aydın Üniversitesi  
: Halkla İlişkiler ve Tanıtım 2017-2021

**Lisans:** : Gümüşhane Üniversitesi  
: Halkla İlişkiler ve Tanıtım 2011-2015

**Lise:** : Orhan Cemal Fersoy Lisesi  
2006-2010

### Mesleki Deneyim

**TurAsist** : Müşteri Yöneticisi  
Ağustos 2015-Eylül 2017

**Uşak Seramik** : Kurumsal İletişim Yöneticisi  
Eylül 2017-Mayıs 2018

**SYL A.Ş.** : Kurumsal Satış Takım Lideri  
Temmuz-2018

