

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KURAMLARI

İrfan ERTEKİN  
İstanbul Aydın University, Turkey  
[iertekin@aydin.edu.tr](mailto:iertekin@aydin.edu.tr)

Hicran Özlem ILGIN  
Namık Kemal University, Turkey  
<https://orcid.org/0000-0002-0549-0710>  
[hoilgin@nku.edu.tr](mailto:hoilgin@nku.edu.tr)

Didem ATAMAN YENGİN  
İstanbul Aydın University, Turkey  
<https://orcid.org/0000-0002-5698-2694>  
[didemyengin@gmail.com](mailto:didemyengin@gmail.com)

### ÖZ

Bu çalışmada örgütsel iletişim kuramları detaylı bir şekilde ele alınarak irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada, örgütsel iletişim kuramları arasında nasıl bir korelasyon ilişkisinin olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma ele alınırken, örgütsel iletişimin kuramcılarının, örgütsel iletişim algısını nasıl ele aldıkları göz önüne alınarak çalışma bu kapsamda detaylandırılmıştır. Çalışmada, örgütsel iletişim kuramları birbirleriyle karşılaştırılarak, örgütsel iletişimin nasıl bir konseptte oturduğu ortaya konulmuştur. Çalışma nitel bir çalışma olup karşılaştırma yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda tüm kuramlar açısından ele alındığında örgütsel iletişimin bir halkla ilişkiler faaliyeti olduğu, kurumların örgüt içi hedef kitle ve örgüt dışı hedef kitleler üzerinde etkinliğini artırmak için bu bakış açısıyla faaliyetlerini devam ettirdikleri sürece başarılı olabilecekleri sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, örgüt, kuram, örgütsel iletişim, örgütsel iletişim kuramları

## THEORIES OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

### ABSTRACT

In this study, theories of organizational communication are examined in detail. In the present study, it is intended to introduce what kind of a correlation exists among theories of organizational communication. While conducting the study, it is detailed by considering how organizational communication theorists approach to organizational communication perception. In the study, organizational communication concept is introduced by comparing the relevant theories. The study has a qualitative style and Comparison Method has been made use of. It was concluded that when approached in terms of all theories, organizational communication is an activity of human relations; and if organizations continue their activities with this perspective in order to increase efficiency in target groups both inside and outside the organizations, they can be successful.

**Keywords:** Communication, organization, theory, organizational communication, theories of organizational communication

### GİRİŞ

Grunig (2005)'in ifade ettiği etkin bir örgütün varlığından söz etmek için aslında örgütsel iletişim olarak adlandırdığımız "halkla ilişkiler" kavramı oldukça hayati bir öneme sahiptir. Özellikle örgütlenme ve koordinasyon aşamalarında ise iletişimin önemli bir rol oynadığı göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir (Aktan, 2007). Örgütsel iletişimin en yalın tanımlarından biri; "tüm iletişim

Submit Date: 12.10.2017, Acceptance Date: 15.03.2018, DOI NO: 10.7456/10802100/011

297

**Research Article** - This article was checked by Turnitin

Copyright © The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication

fonksiyonlarının sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanması" tanımıdır (Görkem, 2013). Solmaz (2007) ise örgütsel iletişimin, örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağladığının, böylelikle de örgütsel bütünlüğün oluşmasına katkıda bulunduğunun altını çizmektedir. Burada, örgütün toplam davranışını açıklayan en önemli faktörün onun iletişim sistemi olduğunu ve bir örgütün dinamiklerini anlamının en iyi yolunun onun iletişim sistemini anlamaktan geçtiğini ileri sürmek en önemli noktalardan biridir (Grunig, 2005). O halde, etkin örgütler için iletişimin olmaz ise olmaz bir olgu olduğunu söylemek hiç de yanlış olmaz.

Örgütsel iletişim kavramının ön plana çıkmasında yukarıda da ifade edildiği gibi birçok faktörün etkili olduğunu söyleyebiliriz. Enformasyon teknolojilerinin gelişmesine yönelik olarak örgütler, işletmeler veya şirketler hem örgütsel hem de sektörel olarak büyüdükçe, etkileşim içerisinde oldukları paydaşların (müşteriler, kamu v.b) sayıları da o oranda artmıştır. Dolayısıyla söz konusu örgütlerin, işletmelerin veya şirketlerin hedef kitlelerine ulaşılmasında iletişim, örgütsel iletişim olguları ister istemez ön plana çıkmıştır. Örgütsel iletişim birimi, örgütler, işletmeler veya şirketler ile hedef kitleler arasında iletişimi, birebir etkileşimi sağlayarak, iletişimin fonksiyonel bir alt birimi olarak önemli bir görevi yerine getirmektedir. Diğer bir ifade ile bu önemli, fonksiyonel ve oldukça etkili görevi yerine getiren iletişim birimi olarak da adlandırılan halkla ilişkiler birimidir.

Örgütsel iletişim kavramının geçmişten günümüze gelen serüveninde ister istemez geliştirilen kuram ve uygulamaların etkisi çoktur. Örgütsel iletişim kavramının kullanımı oldukça yenidir. James Grunig (2005) aslında örgütsel iletişim faaliyetlerinin bir anlamda halkla ilişkiler faaliyeti olduğunu özellikle belirtmiştir. Ancak örgütsel iletişim kavramının günümüzde bu kavram ile özdeşleştirilmesinde örgütsel iletişim ile ilgili olarak örgüt, iletişim, örgütsel iletişim kuramlarının oldukça etkisi vardır. Bu kavramlardan yola çıkarak günümüzde halkla ilişkiler kavramının artık örgütsel iletişim olarak algılanmasını ve akademik ve bilimsel olarak benimsenmesini ortaya koymak oldukça önemlidir. Aksi halde örgütsel iletişim kavramının anlaşılması ve kavranması oldukça güç olacaktır. Zira, bu çalışmanın yapılmasındaki en önemli faktörlerden birisi bu konudur. Çünkü, gerek akademik ve gerek ise sektörel anlamda halkla ilişkiler ve örgütsel iletişim kavramları oldukça birbirleriyle karıştırılmaktadır. Aslında örgütsel iletişim kavramının ön plana çıkışını James Grunig'in başlattığını hiç de yanlış olmaz.

## 1.Yöntem

İletişim bir araştırmanın hem başlangıcında, hem de araştırmaya ilişkin yöntem ve tekniklerin kullanılmasında sürekli kullanılan bir olgudur (Aziz, 2010). Bu görüş üzerinden yola çıkarak örgütsel iletişim kuramları konusunda uzmanlarla iletişime geçilerek örgütsel iletişim kuramları konusunda hangi referanslardan faydalanılacağı üzerinde çalışılmış olup araştırmada önce kaynak taraması yapılmıştır. Ardından elde edilen kaynakçalar üzerinde literatür taraması yöntemi ile çalışma geniş bir perspektiften ele alınarak sonuçlandırılmıştır. Örgütsel iletişim kuramları konusunda literatür taraması yapılırken hem ulusal hem de uluslararası kaynaklardan faydalanılmaya çalışılmıştır. Çalışma betimsel bir araştırma olup, örgütsel iletişim kuramları birbirleriyle karşılaştırıldığından karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır.

## 2.Kavramsal çerçeve

### 2.1.Örgüt nedir?

Örgüt<sup>1</sup>, belirli bir amaca ya da amaç öbeğine yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için, bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumlulukları çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcılık ve süreklilik gösteren toplumsal bir yapıdır. Bozkurt ve diğ. (1998). Aşkun (1981) ise, örgütü, özünde bir grup insanın belli bir amaç yönünde güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sistem olarak tanımlamaktadır. Örgütler insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılardır.

<sup>1</sup> **Örgüt:** Toplumsal yapılanma (birbirleriyle bağlantılı eylem+bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları+tamamlayıcılık ve süreklilik).

Yeryüzündeki ilk örgütler, insanların birtakım gereksinimlerini karşılamak amacıyla verdiği uğraşlar sırasında, bu ihtiyacı başka birinin ya da birilerinin yardımı olmaksızın karşılayamayacağını anlamasıyla ortaya çıkmıştır. Böylece insanlar, beşeri hayatın başlangıcından itibaren bilgi, kabiliyet, güç ve zamanlarının kendi istek ve gereksinimlerini karşılamada yetersiz olduğunu anlamış ve her zaman işbirliği yapma ihtiyacı duymuştur. Bu nedenle de, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için belirli yapı, kural ve süreçlerle bağımlı olarak bir araya gelmişlerdir.

Örgüt sözcüğü, hemen herkesin anladığı, ama iki üç cümle içinde kısa veya öz bir tanımını yapmakta zorluk çekeceği bir kavramdır. Örgüt; özünde bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış işbirliğine dayanan birlikteliği ile oluşan toplumsal bir sistemdir. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur ortak amaçlardır. İnsanlar, belirli hedeflere ulaşmada biçimsel yapı içinde bir araya geldiklerinde örgütü yaratmış olurlar. İnsanların her türlü gereksinimlerini karşılamalarında bireysel çabalarına göre, örgütsel çabaların daha etkili olması nedeniyle, örgütlerin sayısı ve türleri de insan ihtiyaçlarına uygun olarak artmış ve önemli boyutlara ulaşmıştır. Devletten aileye, kâr amaçlı işletmelerden vakıflara, üretim sektöründen hizmet sektörüne değin küçük ya da büyük kâr amaçlı ya da kâr amaçsız bir takım örgütler oluşmuştur. Organizasyonlar (örgütler), kendilerini oluşturan bireylerin ötesinde bir tüzel kişiliğe ve çeşitli özelliklere sahiptir. Organizasyonun bu özellikleri, bireylerin iletişim davranışlarını ve ilişkilerini etkiler (MEB, 2012).

## 2.2. İletişim nedir?

İletişim iki kişi arasındaki anlamları ortak kılma sürecidir. Başka bir deyişle, iletişim iki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirini anlaması ile ilgili bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Latince "Communis" kelimesinden türetilmiş olan ve Batı dillerinin çoğunda "Communication" olarak adlandırılan "iletişim" sözcüğü bir anlamlaştırmayı, bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı ve birlikteliği anlatmaktadır (Eskiyörük, 2015). İletişimin araçları olan, dil, söz, anlam ve bu anlamların aktarılmasını sağlayan çeşitli teknolojik araçlar, toplumun materyal ilişkilerini sürdürmek ve desteklemek için kullanılır (Yaylagül, 2014). İletişim, kişilerarası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan bir arada tutan bir harç işlevi görür. Bir diğer deyişle toplumsal yaşamımız, kişi olarak benliğimizi var etmemiz, başkalarıyla birlikte bir işi gerçekleştirebilmek için bir iş grubu içerisinde düşünce üretmemiz, bunu davranışlarımızla işe dönüştürebilmemiz, ancak iletişimle gerçekleşebilir (Gürgen, 1997). Bu yüzden, örgütsel iletişim kavramının daha objektif anlaşılması ve irdelenmesi için önce iletişim kavramının içselleştirilmesi ve özümsemesi gerekir. Aksi halde örgütsel iletişim kavramını anlamak ve özümsemek oldukça zor olacaktır. Gürgen (1997), Berlo'nun kişileri etkilemek ve değiştirmek amacıyla iletişim kurduğumuzu ifade ettiğini belirtir. Bu açıdan bakıldığında iletişimin temel amacı, gerek yöneticiler açısından gerek örgütler açısından kendini daha güçlü ve ifade edilebilir kılmak için hem örgüt dışı hem de örgüt içi hedef kitle diye tanımladığımız çevreyi etkilemek ve yönlendirmektir.

İletişim kavramı yerine yaklaşık 1990'lı yılların sonuna kadar haberleşme sözcüğü kullanılıyordu. Bugün artık ortaklaşa yapılan ve paylaşılan "şey" anlamında iletişim sözcüğü kullanılmaktadır. İletişim bilinçli bir süreçtir ve insanın özellikle sosyal yaşamının temelini oluşturur. İletişim, mesaj alışveriş sürecidir ve etkileşimden farklı anlama gelir. İnsanın diğer canlılarla kurduğu ilişkilere etkileşim denir. Tutar ve Yılmaz (2013). İletişimin temel amacı, bir davranış değişikliği yapmaktır. İletişim, bir tür zihin yönlendirme aracıdır. İletişimde değişim önce zihin düzeyinde başlar, sonra inanç ve tutumla gelişir ve sonra davranışla tamamlanır. Buna göre iletişimin temel amacı, alıcıda maddi, duygusal veya düşünsel bir değişiklik yaratmaktır. Örgütsel iletişim açısından amaç, bir ürünün, hizmetin veya fikrin satın alınmasını sağlamak için alıcının dikkatini çekmek, istek oluşturmak ve satın alma konusunda ikna olmasını sağlamaktır (Tutar, 2008).

İletişimin bir diğer tanımı da insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, Örgütleri ve toplumları bir araya getiren, onları bir arada tutup devamlılığını sağlayan bir harç işlevi görmektedir (Aktaran; Dincer Aydın; Durğun, 2006).

### **2.3. Örgütsel iletişim**

Küreselleşen dünyada tüm örgütlerin rekabet etmeleri açısından olgunlaşan sosyal ve ekonomik şartlar, örgütsel iletişimi gerekli kılmaktadır. Örgütsel iletişimi gerekli kılan şartları şu şekilde açıklamak mümkündür (Çetintaş, 2014).

- a. Geleneksel kitle iletişimi, farkındalık oluşturmak ve tutumları etkilemek açısından uyarıcı niteliktedir ancak talep oluşturma noktasında doğrudan etkisi yok denecek kadar az olmaktadır.
- b. Örgütsel maliyetler artmakta ve paydaşlar üzerinde etkili olmak istenmektedir.
- c. Birçok ürün ve markanın benzer kalitede olması ve farklılaşmanın azalması nedeniyle örgütler, iletişim ile farklılık oluşturmaya yönlenmektedir.
- d. Müşterilerin ve piyasaların giderek özel ve bölünmüş hale gelmesi kitle iletişimini etkisiz bir duruma getirmektedir. Özelleşmiş ve bölümlenmiş medya ihtiyacının artması ile dar pazarlara hitap edebilecek iletişim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Öte yandan örgütsel iletişimde son teknolojiye dayanan uygulamaların kullanılması kaçınılmaz duruma gelmektedir.
- e. Teknolojik gelişmeler ve yenilikler, yeni pazarlama yöntemlerini ve araçlarını gündeme getirmektedir. Etkileşimli medya ile mesajı gönderen ile alan arasında engeller ortadan kalkmakta ve pazarlama anlayışı alıcı odaklı olmaktadır.
- f. Müşterilerin, iletişim okuryazarlığı arttıkça onlara ulaşmak güçleşmektedir. Bu durum örgütlerin, pazarlama iletişimini daha güvenilir ve inandırıcı kılabilmek için iletişim konusuna bütünlük biçimde yaklaşmaya ve etkileşimli iletişim araçlarına yönlendirmektedir.
- g. Örgütler giderek daha fazla kitle ile iletişim kurmaktadır. Örneğin bir çalışan, bir paydaş, bir topluluk lideri ya da bir tedarikçi olabilmekte ve paydaş gruplar, örgüt için hedef kitleye dönüşebilmektedir. Ancak bunların her biri farklı bir medya grubuna maruz kalmaktadır. Dolayısıyla örgütsel amacın, örgütsel kimliğin ve örgütsel değerlerin, uygun iletişim araçları kullanılarak tüm hedef kitlelere yansıtılmak istenmektedir.
- h. Bütünlük iletişim anlayışı, örtüşen ve karmaşık hale gelen hedef kitleler ile iletişimde, oluşabilecek mesaj çatışmalarını tanımlama ve önleme sağlamaktadır.
- ı. Müşteri sadakati oluşturma öneminin giderek artmasıyla bütünlük pazarlama iletişimi, hedef kitleler ile uzun dönemli ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır.
- i. Piyasaların küresel bir hale gelmesi nedeniyle örgütler, ürünlerini pazarladığı her ülkede tutarlı davranmaya mecbur olmaktadır.

### **2.4. Örgütsel iletişim kuramları**

Genel olarak araştırıldığında örgütsel iletişim kuramlarının eş zamanlı olarak oluştuğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla örgütsel iletişim kuramlarının analizi herhangi bir kronolojik sıraya göre yapılmıştır.

#### **2.4.1. Aberg'in örgütsel iletişim kuramı**

Aberg'e göre bir örgütün başarılı olabilmesi için, örgüt içerisindeki tüm birimlerin bir bütünlük içerisinde çalışmaları gerektiğini ifade etmiştir. Aberg'e göre iletişimin dört temel fonksiyonu vardır.

Bunlar;

- a. Temel iç ve dış faaliyetleri desteklemek (düzenleme),
- b. Örgütlenme ve ürün temelli konumlandırma (ikna etme),
- c. İç ve dış hedef kitleleri bilgilendirme (bilgilendirme),

d. Bireyleri iyi bir örgüt vatandaşı olarak toplumsallaştırma (bütünleştirme) Sezgin (2005). Bu özelliği örgüt çalışanları açısından örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)<sup>2</sup> olarak ifade edilmiştir. Aberg bu dört iletişim fonksiyonunun bütünleştirilmesinin gerekliliğini savunmaktadır (Massie ve Anderson, 2003).

Aberg'in örgütsel iletişim kuramına göre bir örgütte örgütsel iletişim, şu birimler çerçevesinde olmalıdır. Bunlar;

A. Ana Faaliyetlerin Desteklenmesi

a<sub>1</sub>: Dış Destek: Dış Pazarlama, Örgütler arası etkin iletişim.

a<sub>2</sub>: İç Destek: İç Pazarlama, Etkin Çalışma Yönergeleri.

B. Bilgilendirme

b<sub>1</sub>: Örgüt Dışı Bilgilendirme: Dışsal Bilgilendirme Faaliyetleri.

b<sub>2</sub>: Örgüt içi Bilgilendirme: İçsel Bilgilendirme Faaliyetleri, İç Tarama. C. Kimlik Oluşturma

c<sub>1</sub>: Ürüne Yönelik Kimlik Kazanma: Ürün Kimliği Oluşturma, Ürün İmajı Araştırması.

c<sub>2</sub>: Örgüte Yönelik Kimlik Kazanma: Örgüt Kimliği, Örgüt İmajı Araştırması.

D. Toplumsallaştırma

d<sub>1</sub>: İşe Başlama: Eğitim, Göreve Başlama.

d<sub>2</sub>: Örgüt Tanıtma: Eğitim, Kuruluş El Kitabı (Okay, 2005).

Bu görevlerin birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi, hedef kitlede istenilen etkiye ulaşılmasının önünde bir engel teşkil edebilir. Bu nedenle, örgütsel iletişim mutlaka bir bütün olarak düşünülmeli, belirli bir strateji ve planlamaya dayalı olarak düzenlenmelidir. Aberg'in kuramı, bütünleştirmeye yönelik bir bakış açısı ve genel bir alt yapı sunmaktadır (Görkem, 2013).

#### 2.4.2. Goodman'ın örgütsel iletişim kuramı

Goodman'ın kuramı, örgütsel iletişimin; örgütsel felsefe, kültür, imaj gibi, örgütü bütünüyle etkileyen kavramları dahil etmesi, dolayısıyla örgütsel iletişimin örgütsel strateji bağlamında görülmesi gerektiğinin altını çizmesi bağlamında önemlidir. Ayrıca Goodman, örgütteki iletişimin, uzmanlık alanlarına özerklik verilirken gerekli olduğu kadarıyla örgütsel iletişim bölümü tarafından merkezi olarak yönlendirilmesi ve denetim altında tutulması gerektiğini belirterek, bir düzenleme ve koordinasyona işaret etmesi bağlamında da önem taşımaktadır. Başka bir merkezi nokta, örgütsel iletişim bölümünün bu amaçlar doğrultusunda örgüt içi iletişim birimlerinin eğitimi ile ilgilenebileceğinin belirtilmesidir.

Goodman, 2009 yılında "Örgütsel İletişim Uygulamaları ve Trendleri" çalışmasını Christina Genest ve Sin YeeNg ile yönetmiştir. Veri, Fortune 1000 sıralamasına giren çokuluslu şirketlerden toplanmıştır. Bu çokuluslu şirketlerin, borsada işlem gören şirketler olmasına dikkat edilmiştir. Bunun birçok sebebi vardır; öncelikle bu şirketler ile ilgili bilgiler açıktır ve rahatlıkla erişilebilir durumdadır. İkinci olarak, küresel pazarın gerçeklikleri, medyanın etkileri ve para piyasalarının oluşturduğu baskılar nedeni ile bu tip şirketler örgütsel iletişim uygulamalarının öncüleri olmak durumunda kalmaktadırlar (Goodman, 2010).

<sup>2</sup> **ÖVD**: Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, bireysel ve örgütsel etkililikte iş görenlerin niteliğini ön plana çıkarmakta ve onların formal iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak yaptıkları davranışları ve etkinlikleri ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların isteyerek, samimi duygularla gönüllü olarak yaptıkları davranışlardır. Örgütsel etkililik, örgütlerin maddi kaynaklarının çokluğundan ziyade, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Bu olgu, sosyal ve açık sistem özellikleri gösteren okullar açısından da geçerlidir. Bu nedenle, son yıllarda, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında en yaygın çalışılan konulardan biri, "**örgütsel vatandaşlık davranışları**"dır. Bu kavram, iş görenlerin formal iş tanımlarının ötesindeki gönüllü olarak yaptıkları ekstra rol davranışlarını ifade eder (Sezgin, 2005).

Çalışma sonuçları, sosyal medyanın örgütsel iletişimi çok etkilediğini ve çalışmadaki örgütsel iletişim uzmanlarının %78'inin sosyal medyadan sorumlu olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, çalışma sonuçları, örgütsel iletişim yöneticilerinin en temel rollerinin CEO'ya danışmanlık yapmak olduğunu düşündüklerini de göstermiştir. Çalışma sonuçları aynı zamanda hesap verebilirlik ve şeffaflık konularının çok önemli görüldüğünü ve bu gruba göre örgütsel iletişimin temel çalışma alanlarının hükümet ilişkileri, örgütsel kimlik, kriz iletişimi ve yönetim iletişimi olduğunu göstermiştir (Görkem, 2013). Goodman (2000), örgütsel iletişimi aynı zamanda, güçlü iç ve dış ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel iletişim, bir örgütün iç ve dış iletişimi ile ilgili çeşitli yönetim fonksiyonlarını betimlemek için kullanılan bir terimdir. Örgütün yapısına göre; halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, çalışan ilişkileri, toplumsal ilişkiler, reklâm, medyayla ilişkiler, hükümet ilişkileri, teknik iletişim, çalışan gelişimi ve eğitim gibi geleneksel disiplinleri kapsayabilmektedir.

#### **2.4.3. Paul Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı**

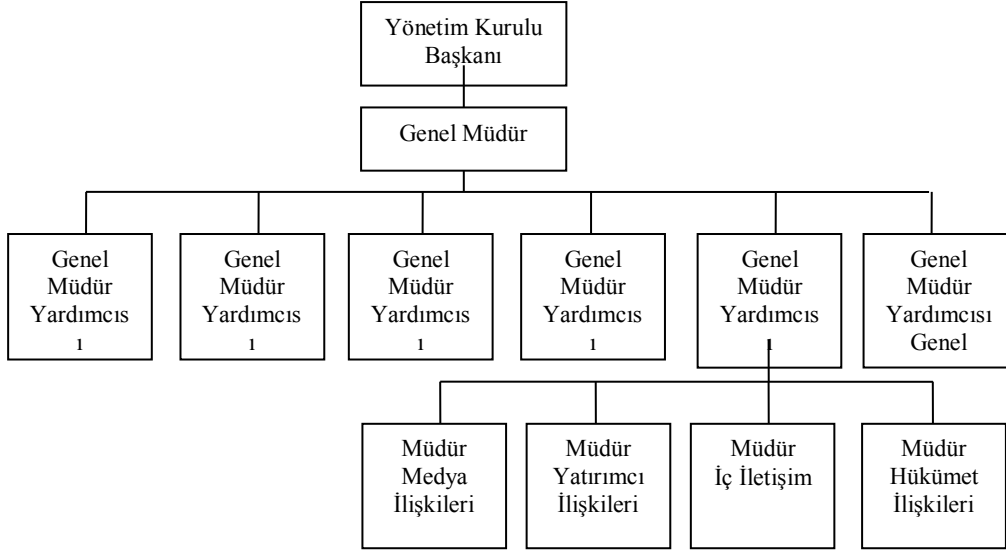
Argenti'ye göre örgütsel iletişim; örgütsel imaj ve kimlik çalışmaları, örgütsel reklamcılık ve savunuculuk, medya ilişkileri, pazarlama iletişimi, finansal iletişim, iç iletişim, toplumsal ilişkiler, kurumsal hayırseverlik, hükümet ilişkileri ve kriz iletişimi fonksiyonlarını kapsar. Bu fonksiyonlar, örgütsel iletişimin sorumlu olduğu tüm alt fonksiyonlar değil, büyük şirketlerde örgütsel iletişim adı altında yürütülen aktivitelerin en önemlilerindedir (Argenti, 1996).

Argenti (2006), örgütsel iletişimin, dört farklı boyutu ile tanımlamada kullanılan bir terim olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel iletişim terimi, bir fonksiyonu, bir iletişim kanalını, bir süreci ya da bir tutum ya da inançlar bütününe anlatabilmektedir. Fonksiyon boyutuna bakıldığında, örgütsel iletişim fonksiyonunun hem iç hem de dış paydaşlarla iletişim kurmaktan sorumlu olduğu ve belirli alt fonksiyonlardan oluştuğu görülmektedir. Bu alt fonksiyonlar; medyayla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, iç iletişim ve çalışan iletişimi, hükümet ilişkileri, toplumsal ilişkiler, örgütsel hayırseverlik, örgütsel itibar ve pazarlama iletişimi gibi fonksiyonları kapsamaktadır.

Örgütsel iletişim kanalları, hem basılı materyalleri hem de örgütsel web sayfasına ve bloglara eklenen materyalleri içermektedir. İletişim süreçleri boyutunda iletişim tarzı, zamanlama ve tavır ön plana çıkmaktadır. Bazı örgütlerde çok resmi ve bürokratik tarz tercih edilirken, diğer örgütlerde gayri-resmi iletişim tercih edilmektedir ve hem yöneticiler ile çalışanlar arasında hem de genel olarak tüm paydaşlar arasında akıcı, serbest bir biçimde iletişimin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Dördüncü boyut olan tutum ya da inançlar bütünü boyutunun ise insanların hangi konularda ve nasıl iletişim kurmak gerektiği ve iletişim kurma çabasının değeri konularındaki inançlarını yansıttığını söylemek mümkündür.

Argenti'nin örgütsel iletişim tanımında en dikkat çeken noktalardan biri; merkezi ya da özerk iletişim olgularına yapılan vurgudur. Argenti, merkezileşmiş ya da özerkleştirilmiş iletişim kararının, kurumların büyüklüğüne, coğrafi dağılımlarına ve kurumun ürün ve hizmetlerinin çeşitliliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, merkezileşmiş iletişimin, örgütlerin tüm iletişim biçimlerinin kontrolünün ve dolayısıyla tutarlılığının sağlanmasında kolaylık sağladığını; ancak, özerk iletişimin de bölümlere, bir bütün olarak örgütün ihtiyaçlarına değil, kendi ihtiyaçlarına göre iletişim fonksiyonunu düzenleme fırsatı ve esnekliği sağladığını eklemiştir.

Argenti'nin örgütsel iletişim alanına yaptığı en büyük katkılardan birinin, iletişimin bütünleştirilmesi konusuna getirdiği detaylı bakış açısı olduğunu söylemek mümkündür. Argenti, "iletişim bütünleştirilmeli" demekten öteye gitmiş; iletişim fonksiyonlarının, kullanılan kanal ve materyallerin, tarz, zamanlama, tavır gibi iletişim sürecini şekillendiren olguların, iletişime genel tutumun da bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak, yine bu bütünleştirmenin nasıl sağlanabileceği konusunda detaylı bir yol haritası çizmemiştir.



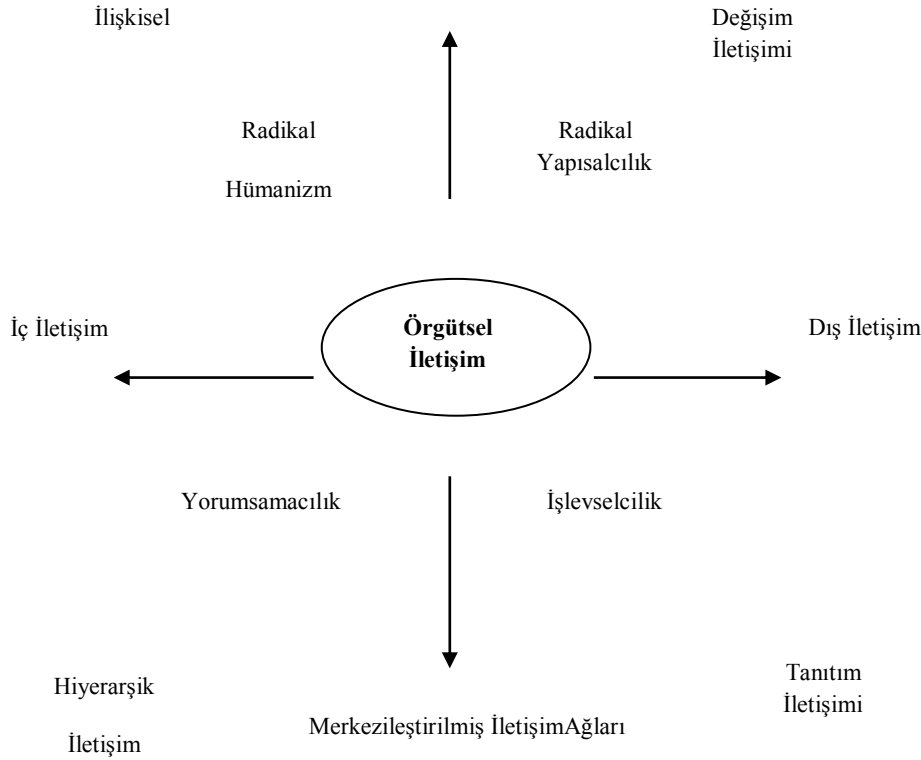
Şekil 1: Argenti'ye Göre Bütünsel Örgütsel İletişim Fonksiyonunun Örgütsel Yapılanma İçindeki Yeri (Görkem, 2013).

Kaynak: Görkem, Ş.(2013). Kuramda ve Uygulamada Kurumsal İletişim, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Argenti ayrıca, fonksiyonlar arasında bilgi akışının artırılması, karar alma süreçlerinin kolaylaştırılması, bireysel sorumluluk ve yetkilerin net olarak tanımlanması gibi bütünleştirmeyi yakından etkileyebilecek etkenleri de teorisinde kapsamıştır. Aynı zamanda, merkezi ve özerkleştirilmiş iletişim arasında bir denge kurulmasına da işaret etmiştir. Bu dengenin örgütsel iletişim uygulamalarında kilit bir rol teşkil ettiğini iddia etmek mümkündür (Görkem, 2013).

#### 2.4.4. Alan Belasan'ın örgütsel iletişim kuramı

Belasen, örgütsel iletişim kavramının ortaya çıkmasını birçok nedene bağlar. Öncelikle, günümüzde örgütsel iletişimin sadece halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri tarafından düzenlenen bir işlev olmadığını belirtir. Örgüt içi başka fonksiyonlar da iç ve dış paydaşları etkileyen örgütsel politikaların kararlaştırılması ve yürürlüğe konulmasını etkileyebilmektedir. Bu nedenle yeni bir düzenlemeye ihtiyaç vardır. Örgütsel iletişim, yöneticilerinin ve çalışanlarının en önemli rollerinden biridir, bölümler arasında ve iç ile dış iletişim ihtiyaçları arasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak çelişkili beklentiler arasında bir denge kurmak ve tutarlı mesajlar verilmesini sağlamaktır. Bu, güçlü bir örgütsel kimlik ve imaj geliştirilmesi ve bu kimlik ve imajın korunabilmesi için önemlidir. Belasen tarafından geliştirilmiş ve çelişen değerler arasında denge kurulabilmesi için temel bir çerçeve çizen bir model yansıtılmaktadır (Görkem, 2013).



Şekil 2: Örgütsel İletişim Çelişen Değerler Yaklaşımı: Bakış Açıları ve Mesaj Yönelimleri

Kaynak: Görkem, Ş.(2013). Kuramda ve Uygulamada Kurumsal İletişim, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Belasen (2008)'in çelişen değerler yaklaşımına göre, birbiri ile çelişkili beklentilerin, iki ayrı düzlem üzerinde ve birbiri ile bağdaşmayan iki zıt kutup gibi görüldüğünü söylemek mümkündür. Dikey düzlem, özerkleştirilmiş iletişim ağları ile merkezileşmiş ağlar arasındaki yelpazeyi göstermektedir. Yatay düzlem ise dış iletişim ile iç iletişim arasındaki aralığı simgelemektedir. Belasen, örgütsel iletişim için çelişen değerler yaklaşımının bu eksenlerde bir denge kurmak amacıyla bir pusula gibi kullanılmasını önermektedir. Dikey düzlem, kuzey kutbunda örgütsel esneklik sağlama amacını ve bu konudaki beklentileri sembolize etmektedir. Güney kutbunda ise örgütsel kontrolün sağlanması amacını ve bu konudaki beklentileri simgelemektedir. Başka bir deyişle, bu düzlemde, örgüt içinde öngörülebilir ve istikrarlı bir çalışma ortamı yaratma ihtiyacı ile örgütün dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek ve kendisine yöneltilen taleplere cevap verebilmek için esnek ve dinamik olabilmek ihtiyacı arasındaki gerilim görülmektedir (Görkem, 2013).

Bu bağlamda, uluslararası akademik çevrelerdeki saygın yayınlardan olan Uluslararası Örgütsel İletişim Dergisi (International Journal of Corporate Communication)'ne bakıldığında, örgütsel iletişim alanının kapsamına giren konuların çok çeşitli, dağınık ve oldukça geniş olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin; halkla ilişkiler, imaj yönetimi, itibar yönetimi, paydaş analizi, yatırımcı ilişkileri, finansal iletişim, müşteri ilişkileri, devletle ilişkiler, pazarlama iletişimi, sponsorluk, örgütsel vatandaşlık, sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, sorun yönetimi, medya ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, örgüt içi iletişim, örgütsel reklâm, örgütsel kimlik, örgütsel marka, yönetim iletişimi, liderlik iletişimi, örgütsel iletişim, örgütsel kültür, değişim yönetimi, teknolojik iletişim gibi pek çok farklı konu başlığı dergide yer almaktadır (Belasen, 2008).

Belasen (2008)'e göre örgütsel iletişimin alanları, konuları, yöntemleri oldukça parçalı ve dağınık görünmektedir. Bu durumun nedeni şöyle açıklanabilir: Bilişim çağının sürekli değişen, karmaşıklaşan, bilginin hızla dolaştığı açık sisteme dayalı iş koşullarında, artık işletmelerde iletişim olgusu tek bir departmanın veya bir kişinin sorumluluğuna bırakılamayacak kadar önemli, yaygın ve ortak bir konu haline gelmiştir. Günümüzde her çeşit örgütsel faaliyetin içinde planlı iletişim bir şekilde artık yer almaktadır. Örneğin finans, hukuk, pazarlama, satış, müşteri ilişkileri, üretim, insan



kaynakları gibi departmanların tümündeki günlük işlerde, tarafların birbirini anlaması ve ikna olmaları, iş süreçlerinin işlerlik kazanması, güven ve itibarın korunması için iletişim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, her işletmenin bulunduğu iş çevresi, yapısı, müşterilerinin talepleri, iç/dış koşullar gibi pek çok farklı değişken, örgütsel iletişimin kavramsal açılımını, görev tanımını kendine göre biçimlendirmektedir (Tunçel, 2011).

Bu açıklamalardan sonra özellikle Argenti ve Belasen'in bütünleşik iletişim<sup>3</sup> konusunda ısrarcı olduklarını söyleyebiliriz. Aslında bütünleşik iletişim anlayışının asıl kaynağı, 1990'lı yılların başında Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn tarafından popülerlik kazandırılan "Bütünleşik Pazarlama İletişimi" (Integrated Marketing Communication-IMC) fikrine dayanmaktadır. IMC, reklâm, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, satış promosyonu, kişisel satış gibi farklı iletişim disiplinlerini, tüketici üzerinde maksimum etki yaratmaları için belli bir orkestrasyonla bir araya getiren ve stratejik rollerini değerlendiren geniş kapsamlı bir pazarlama iletişimi planlama konseptidir. Belch ve Belch (2001).

#### **2.4.5. Van Riel'in örgütsel iletişim kuramı**

Örgütsel iletişim, bir örgütteki tüm iletişim uzmanlarının ortak karar alma süreci sonrasında belirledikleri, bir stratejik çerçeveyi kullanarak iletişim aktivitelerini düzenlemeleridir. Bunun yapılabilmesi için yeni bir bölüm kurulması ya da var olan bir bölümün kaldırılması gerekmemektedir. Önemli olan iletişim bölümleri arasındaki Çin setlerinin kalkması, işbirliğinin hakim olduğu bir çalışma biçiminin hayata geçirilmesidir. İletişim bölümlerinin öncelikle kuruma bütün olarak bakmaları, ihtiyaçları ve amaçları tespit etmeleri ve sonrasında her bir iletişim biçiminin bu amaçlara ulaşmak için neler yapması gerektiğini belirlemeleri gerekmektedir (Görkem, 2013).

Van Riel ve Fombrun, (2007) Örgütsel iletişimin başarılı olabilmesi için, hedef kitlelerin bilgi, tutum ve davranışlarında değişime sebep olabilmesi, dürtüst ve simetrik olması, örgütsel seviyede, fonksiyonel seviyede ve koordinasyon seviyesinde hesap verebilir ve ölçülebilir olması ve itibar yönetime katkıda bulunması gerektiğini belirtmektedir. Van Riel ve Fombrun (2007).

Van Riel (1992)'e göre örgütsel iletişim, birçok iletişim uzmanının ortaklaşa oluşturulan genel bir stratejik çerçeveyi temel alarak, kendi iletişim katkılarını birleştirebilecekleri bir çerçeve fonksiyonu görmektedir.

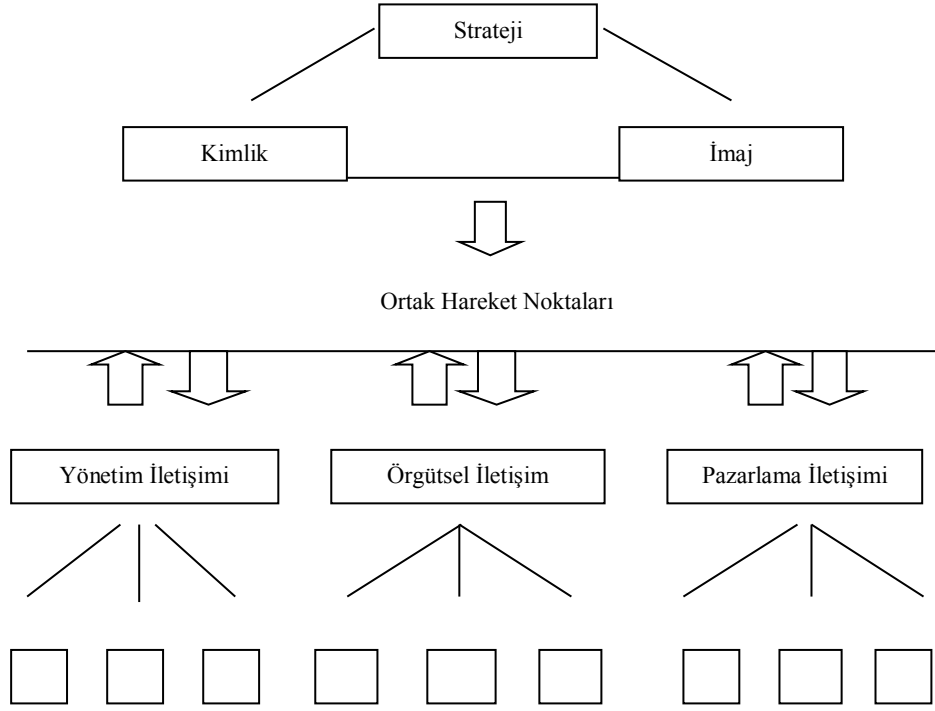
Bu çerçeve, örgütsel strateji, örgütsel kimlik, örgütsel imaj üçgeni üzerine yapılandırılmalıdır. Çeşitli iletişim bölümlerinin temsilcileri bir araya gelmeli, mevcut ve istenilen örgütsel kimliğe ulaşmak ve örgütün imajını geliştirmek için kararlaştırılmış iletişim stratejisine ulaşmada faydalı olabilecek ortak hareket noktalarını belirlemelidirler (Görkem, 2013).

Van Riel'in örgütsel iletişime bakış açısını şu şekilde ifade etmek mümkündür.

---

<sup>3</sup> **Bütünleşik İletişim:** Bütünleşik iletişim fikri, bir işletmede bütün iletişim işlevlerinin tek bir bölümde bütünleştirilmesine ve aynı stratejik iletişim planı tarafından yönlendirilmesine dayanır. Literatürde bu modele, "iletişim çarlığı", "iletişim papalığı" gibi lakaplar verildiği görülür. Ya da bütünleşik iletişimden sorumlu pozisyona, "yürütme kurulu başkanı" anlamındaki *CEO (ChiefExecutiveOfficer)* mevkisini andıran "itibar yönetiminden sorumlu üst düzey yönetici" anlamına gelen *CPO (ChiefReputationOfficer)* ünvanı yakıştırılır Grunig ve diğ. (2006).

## Örgütsel İletişim Modeli



Şekil 3: Van Riel'in Örgütsel İletişim Modeli

Kaynak: Görkem, Ş.(2013). Kuramda ve Uygulamada Kurumsal İletişim, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Van Riel'e göre örgütsel iletişim üç alt bileşenden oluşmaktadır.

a. Yönetim İletişimi: Yönetim, yazılı ve sözlü olarak yürütülen resmi ve gayri resmî bir iletişim sistemidir. Her örgütte yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümü iletişim içinde geçmektedir. Bu nedenle yönetimin yarısı iletişimdir. Toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgütsel yaşamda da iletişim hayati bir süreçtir. Örgütsel yaşamda iletişim dikey ve yatay olarak yazılı, sözlü, sözsüz, görsel, işitsel, formel ve informal biçimde yürütülür. Örgütsel ve yönetsel yaşamda yöneticilerin astlarıyla iletişimi genel olarak bilgi verme, bilgi ve görüş alma, emir ve direktif verme; astların istek, öneri ve şikâyetlerini dinleme, astları disipline etme yöntemleriyle gerçekleşir (Aytürk, 2015).

Yöneticiler aynı zamanda örgüt içinde ortak bir anlayış geliştirmek ve bu anlayışı pekiştirmek için de iletişimden faydalanırlar. McArthur ve McArthur (1987), yöneticilerin iç iletişimi etkinleştirmek için şu etkinlikleri yapmalarının gerektiğini şu şekilde ifade etmişlerdir;

- Gereksiz bilgileri elemeleri ve çalışanların enformasyon yükü altında ezilmelerini önlemeleri,
- Örgütteki bilginin ulaşılabilir hale gelmesini sağlamaları, öncelikleri net olarak belirlemeleri ve açık bir dille ifade etmeleri,
- İletişimde miktarın yanı sıra içerik bağlamında yüksek standartların önemini fark etmeleri,
- Mesajların ulaşması gereken tüm çalışanlara ulaştığından emin olmaları,
- İnsan doğasının, insanların duymak istediklerini duyma ve diğerlerinin duymak istediklerini söyleme konusundaki eğiliminin bilincinde olmaları,
- Gerçeklerin genelde acı olduğu için görmezden gelinme ihtimalini; buna karşı dedikoduların daha eğlenceli oldukları için kabul görebilmeleri gerçeğini hesaba katmaları,
- Dil konusundaki engelleri (teknik dil veya kültürler arası iletişim) hesaba katmaları gerektiğini önermişlerdir.

Van Riel yönetim iletişim bağlamında CEO iletişiminin öneminden söz eder. Van Riel (1992)'e göre CEO iletişiminin dört temel kuralı vardır. Bunlar;

a. Tutarlılık

a<sub>1</sub>: CEO mesajları örgütsel hedeflere ve halkla ilişkiler hedeflerine uygun mu?

a<sub>2</sub>: CEO davranışları bu mesajlarla uyumlu mu?

a<sub>3</sub>: CEO'nun iç ve dış iletişim biçimleri bütünsel ve uyumlu mu?

b. Kişisel İlgi

b<sub>1</sub>: CEO, çalışanların iletişimsel ve duygusal ihtiyaçlarını anlıyor mu?

b<sub>2</sub>: CEO, çalışanlarının ihtiyaçları konusunda kişisel duyarlılık gösteriyor mu?

b<sub>3</sub>: CEO'ya geribildirimde bulunmalarını mümkün kılan kanallar mevcut mu?

c. Ayırt edebilme

c<sub>1</sub>: CEO'nun iç iletişim rolü diğer yöneticilerin rollerinden farklı mı?

c<sub>2</sub>: CEO, iletişiminin zamanlaması sağduyulu bir şekilde yapılmış mı? CEO, iletişimi sağduyulu bir şekilde düzenlenmiş mi?

c<sub>3</sub>: CEO, önemli bir etkisi olan örgütsel konularda lider iletişimci rolü oynuyor mu?

d. Organizasyon

d<sub>1</sub>: CEO iletişimi genel halkla ilişkiler planı ile bütünleşik mi? CEO mesajları diğer müdürlerin mesajları ile senkronize mi ?

d<sub>2</sub>: CEO mesajları uygun kanallardan mı dağıtılıyor?

b. Pazarlama İletişimi:

Pazarlama iletişimi, çoğu kurumda en büyük bütçe payına sahip örgütsel iletişim bileşenidir. Pazarlama iletişimi, kurumdan kuruma derecesi değişmek ile birlikte örgütsel iletişim tarafından desteklenmektedir. Van Riel ve Fombrun (2007). Dolayısıyla *bütünleşik pazarlama iletişimi (BPİ)* kavramı halkla ilişkiler açısından oldukça önem kazanmaktadır. BPİ, bütün tanıtım araçlarının birlikte uyum içerisinde çalışacak şekilde ortak kullanımınıdır. Temel iletişim araçlarına ek olarak bütünleştirme *dikey, yatay, içsel ve dışsal* ve *veriye* dayalı da olabilir (Davis, 2006).

*Dikey*, pazarlama karmaşasını ve alt sistemleri kapsar, böylece farklı işlevler çeşitli seçimler ve eylemler yoluyla dışarıya tutarlı mesajlar iletir.

*Yatay*, böylece bütün pazarlama ve iletişim hedefleri örgütsel misyon ve hedeflerle tutarlı olur.

*İçsel*, herkesi gerektiği kadar bilgi sahibi ve istekli tutmaktır.

*Dışsal*, reklamcılık ve halkla ilişkiler ajansları gibi dış ortakların yakın dayanışması yoluyla tek ve tutarlı bir mesaj oluşturulur.

*Veri*, alt sistemlerden ilgili verileri toplayan bir pazarlama enformasyon sisteminin varlığını sağlar. BPİ alanında çalışan önemli akademisyenlerden biri olan Knecht, bütünleşik pazarlama iletişimi çabasını beş aşamada incelemektedir (Van Riel, 1992).

Bunlar;

a. Bütünleşik Medya Reklamcılığı: Mesajı aktarmak için kullanılacak kitle iletişim araçlarının en iyi ve en kapsamlı kullanımı.

b. Bütünleşik Medya İletişimi: Medya reklamcılığı, doğrudan reklamcılık, gazete makaleleri aracılığıyla tanıtım, ürün yerleştirme ve marka ya da ürünün sponsorluk kullanılarak yapılan promosyonunun en verimli şekilde koordinasyonu.

c. Bütünleşik İletişim: Pazarlamada kullanılan iletişim unsurlarının örgütün diğer fonksiyonlarında da uygulanması, örgüt imajına zarar verebilecek çelişkilerin ortaya çıkmasına engel olmak için çeşitli fonksiyonlar arasında gerçekleşen ve farklı hedef kitlelere yöneltilen iletişimin koordine edilmesi.

d. Bütünleşik Reklamcılık: Medya reklamcılığı, doğrudan reklamcılık ve paketlemenin bütünleştirilmesi.

e. Bütünleşik Pazarlama İletişimi: Üçüncü aşamada sayılan iletişim ve medya çeşitlerine ek olarak, pazarlama karmasının unsurlarının da en iyi düzeyde koordine edilmesi. Knecht'e göre; fiyat ve dağıtım önemli olmakla birlikte en önemli unsur kişisel satışır.

f. Örgütsel İletişim

Van Riel, "örgütsel iletişim" terimini pazarlama iletişimi dışında kalan, örgütlerden çeşitli hedef kitlelere yöneltilen tüm iletişim biçimlerini kapsayacak şekilde kullanmaktadır. Bu iletişim şekilleri; halkla ilişkiler, toplumsal ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, işgücü piyasasına yönelik iletişim, örgütsel reklamcılık, çevresel iletişim ve iç iletişim gibi iletişim şekilleridir. Örgütsel iletişim ise bu iletişim biçimleri için kullanılan genel bir isimdir. Van Riel'in bu heterojen iletişim şekilleri grubunu, örgütsel iletişim adı altında toplamasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır:

- Bu gruptaki tüm iletişim biçimleri, örgütün iletişim içine girdiği, ancak birbirinden bağımsız olan hedef kitlelere ulaşmayı amaçlamaktadır.
- Bu iletişim biçimleri, pazarlama iletişiminden farklı olarak hedef kitleleri ile iletişimlerinde daha dolaylı ve örtülü bir tarz sergilemektedirler.
- Örgütsel iletişim biçimleri uzun vadeli bir bakış açısı ile yürütülmektedirler ve satışları artırma amacına direkt olarak hizmet etmemekte ve satışları artırmayı hedeflememektedirler.
- Pazarlama iletişimi ile karşılaştırıldığında örgütsel iletişim mesajlarının farklı bir tarz izlediği görülmektedir. Örgütsel iletişim mesajlarında abartı ve övgüye çok fazla yer verilmemektedir ve mesajlar daha biçimseldir.
- Örgütsel iletişim dış grupların girişimleri tarafından başlatılabilmektedir. Örneğin; baskı grupları örgütün belirli bir konuda bilgi sağlamasını isteyebilmektedirler. Van Riel ve Fombrun (2007).

Sonuç olarak Van Riel (1992), örgütsel iletişimin temel görevlerini şu şekilde ifade etmiştir;

- Strateji, imaj ve kimlik etkileşimini göz önüne alarak arzu edilen kimlik ve imaj arasındaki farklılıkları asgari düzeye indirmeye yönelik teşebbüsler geliştirmek,
- Marka arkasındaki şirketin profilini net bir şekilde ortaya koymak,
- İletişim alanında hangi görevleri kimin yapması gerektiğini belirlemek,
- İletişim ile ilgili mevzulardaki karar alma süreçlerini kolaylaştıracak yöntemler geliştirmek ve uygulamak,
- Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için iç ve dış desteği harekete geçirmek.

Bir diğer konu, örgütsel iletişimin dizaynıdır. Van Riel bu konuda oldukça ısrarcı davranarak bir örgütte iletişimin düzenlenmesinin iki ilkesi olduğundan söz eder. Bu ilkeler şunlardır;

a. Örgütsel iletişim fonksiyonunun örgüt içindeki yerinin belirlenmesi: Örgüt içerisinde hangi birimlerin hangi görevlerde yer alacağını belirlenmesidir. Fonksiyonel açıdan iyi bir görev dağılımının yapılması oldukça önemlidir. Bu ilke doğrultusunda örgüt içerisinde iletişim biriminin görevinin iyi bir şekilde belirlenmesi oldukça önem arz eder. Peltekoğlu (2009), bir örgütte genelde iletişim görevi halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülmesi gerekirken bu önemli işlevin halkla ilişkiler biriminin altındaki diğer birimler tarafından yerine getirildiğini ifade ederek, bu durumun zaman zaman verimsiz sonuçlar doğurabileceğini ifade eder.

b. İletişim sürecinin planlanması: Van Riel (1992), iletişim sürecini, sistem modelini temel alarak, üç aşamalı bir modelde incelemektedir. Bu aşamalar; *girdi*, *çıkıtı* ve *sonuç* aşamalarıdır. Girdi aşaması,

analizin yapıldığı ve stratejinin geliştirildiği, bir başka deyişle iletişimin planlandığı aşamadır. Çıktı aşaması ise karar verme ve uygulamanın yer aldığı, iletişimin gerçekleştirildiği aşamadır.

Sonuç aşamasındaysa, tüm iletişim biçimleri nihai ifadelerini bulmaktadır ve hedef kitlelerde etki yaratılmış olmaktadır. Bu süreci aşağıdaki şekilde görmek mümkündür.

Girdi	Çıktı		Etki	
Analiz ve Strateji	Karar Verme	Uygulama	İletişim İfadeleri	Fark edilen etkiler
	Örgütsel Pazarlama	İletişim İletişimi		
Standart Protokoller	Standart Protokoller	Standart Protokoller	Standart Protokoller	

Şekil 4: Girdi, Çıktı ve Etki Modeli

Kaynak: Görkem, Ş.(2013). Kuramda ve Uygulamada Kurumsal İletişim, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

#### 2.4.6. Joseph Cornelissen'in örgütsel iletişim kuramı

Cornelissen (2004), özellikle örgütsel iletişim konusuna tarihsel bir bakış açısıyla bakmıştır. 1970'li yıllarda örgütlerde iletişim sürecinin halkla ilişkiler tarafından medya aracılığıyla yerine getirildiğini ifade etmiştir. Ancak iç ve dış hedef kitleler ile olan iletişim ihtiyacının günden güne artması bu konuda örgüleri yeni arayışlara sürüklemiştir. Bu bağlamda, örgüt içerisinde yer alan iletişim birimlerinin bir bütünlük içerisinde bu süreci yürütmeleri gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bunun için yeni iletişim biçimleri oluşturma çabaları doğrultusunda, örgütsel tasarım, örgütsel reklamcılık, çalışan ilişkileri, sorun ve kriz yönetimi, medyayla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, değişim iletişimi ve toplumsal ilişkiler v. b birimler oluşturulmuştur.

Cornelissen, örgütsel iletişimde ortak karar verme ve uygulama süreçlerini geliştirecek ve iyileştirecek yapılara, kurallara, yordam ve süreçlere duyulan ihtiyacın, doğal olarak bütünleşik bir bakış açısına işaret ettiğini belirtmektedir. Tüm paydaşlarda net, güçlü ve tutarlı bir imaj yaratılabilmesinin, ancak böyle bir bütünleşik bakış açısı ile iç ve dış iletişimin tüm alanlarında çalışan iletişim uzmanları arasında koordinasyonun artırılması ile sağlanabileceğini önermektedir. Cornelissen, örgütsel iletişimin kulağa hoş gelen, akılda kalıcı ve örgütlerdeki tüm iletişim biçimlerini içeren genel bir terim olmadığını belirtmekte ve örgütsel iletişimi, her bir iletişim alanındaki çalışmaları koordine eden ve denetleyen bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırmaktadır (Görkem, 2013).

#### SONUÇ

Aberg'in örgütsel iletişim kuramına göre bir örgütün başarılı olabilmesi için, örgüt içerisindeki tüm birimlerin bir bütünlük içerisinde çalışmaları gerektiğini ifade ederek, örgüt içerisinde faaliyet gösteren her bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) benimsemesi gerektiğini belirtmiştir. Goodman'ın örgütsel iletişim kuramına göre ise, örgütsel iletişimin; örgütsel felsefe, kültür, imaj gibi, örgütü bütünüyle etkileyen kavramları dahil etmesi, dolayısıyla örgütsel iletişimin örgütsel strateji bağlamında görülmesi gerektiğinin altını çizerek, örgüt içi ve örgüt dışı stratejinin oldukça önemli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Goodman örgütün (kurum, şirket, fabrika, işletme vb.) örgüt içi ve örgüt dışı hedef kitlelere ulaşılmasında sosyal medyayı bir strateji aracı olarak çok iyi kullanmasının oldukça faydalı olacağını altını çizmiştir. Argenti'nin örgütsel iletişim alanına yaptığı en büyük katkılardan birinin, iletişimin bütünleştirilmesi konusuna getirdiği detaylı bakış açısı olduğunu söylemek mümkündür. Argenti, "iletişim bütünleştirilmeli" demekten öteye gitmiş; iletişim fonksiyonlarının, kullanılan kanal ve materyallerin, tarz, zamanlama, tavır gibi iletişim sürecini şekillendiren olguların, iletişime genel tutumun da bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Belasen'egöre; örgütsel iletişim, yöneticilerinin ve çalışanlarının en önemli rollerinden biridir, bölümler arasında ve iç ile dış iletişim ihtiyaçları arasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak

çelişkili beklentiler arasında bir denge kurmak ve tutarlı mesajlar verilmesini sağlamaktır. Bu, güçlü bir örgütsel kimlik ve imaj geliştirilmesi ve bu kimlik ve imajın korunabilmesi için önemlidir. Van Riel ve Fombrun ise, örgütsel iletişimin başarılı olabilmesi için, hedef kitlelerin bilgi, tutum ve davranışlarında değişime sebep olabilmesi, dürüst ve simetrik olması, örgütsel seviyede, fonksiyonel seviyede ve koordinasyon seviyesinde hesap verebilir ve ölçülebilir olması ve itibar yönetime katkıda bulunması gerektiğini belirtmektedir. Cornelissen, örgütsel iletişimde ortak karar verme ve uygulama süreçlerini geliştirecek ve iyileştirecek yapılara, kurallara, yordam ve süreçlere duyulan ihtiyacın, doğal olarak bütünlük bir bakış açısına işaret ettiğini belirtmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel iletişim kuramcılarının bakış açısıyla bir değerlendirme yapıldığında Örgütsel iletişim, gerek örgüt içi ve örgüt dışı hedef kitle arasındaki iletişimi yöneterek, iletişimin etkinliğini her iki kitle ile kurum arasında artıran bir iletişim yönetimidir. Bu iletişim bir bütünsellik içerisinde sistematik ve stratejik olarak gerçekleştirilmelidir. Ancak bu iletişimi gerçekleştirmek için örgüt (kurum) içerisinde Grunig'in (2005) ifadesiyle mükemmel halkla ilişkiler departmanlarına ihtiyaç vardır. Bu profesyonel departmanlar olmadan örgüt içi ve örgüt dışı etkili bir iletişim yönetiminden söz edilemez. Bu bağlamda değerlendirildiğinde aslında örgütsel iletişim faaliyetlerinin aynı zamanda bir halka ilişkiler faaliyeti olduğu söylenebilir (Ertekin, 2017).

## KAYNAKÇA

- Aktan, E. (2007). *Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya.
- Argenti, P. A. (1996). *Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition*, *Management Communication Quarterly*, C. X, No: 1, 73-97.
- Aşkun, İ. C. (1981). *Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları*, *Kurgu Dergisi*, 4: s. 1-39.
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aziz, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Belasen, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*, California, Sage Publications.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetim Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- Çetintaş, B. H. (2014). *Kurumsal İletişim Stratejisi ve Kurumsal Bloglar*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin ABC'si*, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Dincer A. ve Hicran U. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli, Türkiye.
- Ertekin, İ. (2017). *Halka İlişkiler Açısından Örgütsel İletişim Algısı*, JOEEP | Journal Of Emerging Economies And Policy, Vol.2 (1).
- Ertekin, İ. (2017). *Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*, Cinius Yayınları, İstanbul.
- Goodman, M.B. (2010). *Introduction to the Special Issue, Corporate Communication: The Way Forward, On the Occasion of CCI-Corporate Communication International's 10th Anniversary*, *Corporate Communications, An International Journal*, C. XV, No: 2, 133-142.
- Görkem, Ş. (2013). *Kuramda ve Uygulamada Kurumsal İletişim*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A. ve Dozier, D. M. (2006). *The Excellence Theory*. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.) *Public Relations Theory II* (pp. 21-55). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Massie, L. ve Christina L. Anderson. (2003). *Integrating Communications: Is the Ideal Achievable?*, *Corporate Communications, An International Journal*, C. VIII, No: 4, 223-228.
- MEB. (2012). *Örgüt İletişim*, MEB Yayınları, Ankara.
- Okay, A. (2005). *Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği*, *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Ed. Rüveyde Akyürek, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Peltekoglu, Filiz Balta, (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?*, İstanbul, Beta Yayıncılık.

- Riel Cees, B. M. ve Van andFombrun, C. J. (2007). *Essential of CorporateCommunication*, New York: RoudledghePub.
- Sezgin, F. (2005).*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25,(1) 317-339., Ankara.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Tablet Yayınları, Konya.
- Tunçel, H. (2011). *Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum*, Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi, Sayı 18,s. 252-267. İstanbul.
- Tutar, H. (2008). *Örgütsel Algılama Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. ve Yılmaz K. M. (2013).*İletişim*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yengin, Deniz. (2012). “*Yeni Medya ve Dokunmatik Toplum*”, DERİN Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Yengin, Deniz. (2017). “*İletişim Çalışmalarında Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları*”, DERİN Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Yengin, Deniz. (2018). “*Sanal Gerçeklik*”, DERİN Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Yengin, Deniz. (2015). “*Yeni Medyanın Olanakları: Semantik Web*”, *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication–TOJDAC*, 5(1), 44-53.