

# HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALGISI<sup>1</sup>

**Dr.İrfan ERTEKİN**

*Erzincan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
iertekin@erzincan.edu.tr*

**ÖZET:** Bu çalışmada halkla ilişkiler açısından örgütsel iletişim algısı detaylı bir şekilde ele alınarak irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada, halkla ilişkiler ile örgütsel iletişim arasında nasıl bir korelasyon ilişkisinin olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma ele alınırken, örgütlerdeki iletişimin işlevi ve iletişim yönetiminde mükemmellik göz önüne alınmıştır. Çalışmada, James Grunig'in mükemmellik kuramı ön plana çıkmıştır. Çalışma nitel bir çalışma olup karşılaştırma yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda tüm kurumlar açısından ele alındığında halkla ilişkilerin bir örgütsel iletişim 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, örgütsel iletişim, halkla ilişkiler, örgüt içi hedef kitle, örgüt dışı hedef kitle

## ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PERCEPTION IN TERMS OF PUBLIC RELATIONS

**ABSTRACT:** In this study, the organizational communication perception was investigated in detail in terms of public relations. The purpose of the study was to show the correlational relation between public relations and organizational communication. While the study was being conducted, the *perfection in communication management* and the *function of communication in organizations* were considered. The Perfection Hypothesis of James Grunig came to the forefront in the study. The study was in the Qualitative Design, and the Comparison Method was made use of. When the subject matter was dealt with in terms of all types of organizations, it was concluded in the study that public relations is an organizational communication activity, and organizations could only sustain their existence only if they continued their activities in this respect to increase their effects on target communities outside and inside their organizations.

**Keywords:** Communication, Organizational Communication, Public Relations, Target Community in the Organization, Target Community outside the Organization.

## 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 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

<sup>1</sup> Bu makale 20-21 Mayıs 2017 tarihinde İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management Economy and Policy isimli kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

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. Aslında *örgütsel iletişim* kavramı ile anlatılmak istenen de bir örgütte, bir işletmede veya bir şirkette hedef kitleler ile kendi aralarında iletişimi ve etkileşimi sağlayan, James E. Grunig'in (2005) *mükemmellik kuramı* ile ortaya koyduğu ve önemsendiği *halkla ilişkiler departmanları* (Bkz. 2.3.3.7) kavramının ön plana çıktığını görmek mümkündür.

Grunig, örgütsel iletişimi; üst düzey yöneticilerin, onlara bağlı çalışanların, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bir örgüt içerisinde birbiriyle iletişim kurma biçimi olarak tanımlamaktadır (Grunig, 2005). Grunig (2005), bir başka tanımında ise örgütsel iletişimi, bir örgüt tarafından, özellikle de bir örgüt adına iletişim uzmanları tarafından yönetilen iletişim etkinliği olarak ifade etmektedir. Halkla İlişkilerde "Mükemmellik Kuramı" açısından *örgütsel iletişim* kavramını daha iyi irdelemek için Grunig'in normatif modelini irdelemek gerekir. Bu modele göre, örgütsel iletişim stratejik olarak gerçekleştirilmelidir. Çünkü halkla ilişkilerin örgütleri daha etkin kılması, iletişimin stratejik olarak yönetilmesine bağlıdır. Yine bu modele göre mükemmel örgütler, yenilikçi, kazanan ve büyüyen örgütlerdir. *Mükemmel halkla ilişkiler departmanları* ise iletişim programlarının örgütsel etkinliğe katkısını en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak yönetilen departmanlar olarak tanımlanmaktadır.

Güç birliği, belirli bir amaç yönünde olma ve insan etkinliğinin paylaşılmasıdır. Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan, bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgütün amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, formel ya da formel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989). Örgütsel iletişim, reklâm ve imaj oluşturma, değişimi gerçekleştirme, örgüt kültürünü oluşturma, medya ve yatırımcı ilişkilerini geliştirme uluslararası iletişimle birlikte genel iletişim politikaları belirleme, örgüt içinde iletişim, örgütsel vatandaşlık, etik ve teknoloji konularında gerekenleri yapma, halkla ilişkiler, liderlik ve iletişimi sağlama gibi işlevleri vardır (Solmaz, 2007).

Örgütsel iletişimin ilk tanımlarını yapan yazarlardan biri Jackson olmuştur. Jackson, (Van Riel, 1992) örgütsel iletişimi, *"bir şirket tarafından planlanan hedeflerine ulaşmak için oluşturulan iletişim aktivitelerinin toplamı olarak"* tanımlamaktadır. Örgütsel iletişim konusunda en çok çalışması olan iletişimcilerden biriside Van Riel dir. Van Riel (1992), oldukça kapsamlı yaptığı tanımında örgütsel iletişimi, *"örgütün bağlı olduğu kitlelerle iyi ilişkiler geliştirmesine temel hazırlamak amacıyla, bilinçli olarak kullanılan tüm iç ve dış iletişim birimlerinin en etkili ve verimli bir şekilde eşgüdümlü bir hale getirilmesini sağlayan bir yönetim aracı"* olarak tanımlamaktadır. Van Riel örgütsel iletişimi üç alt grubun toplamı olarak görmektedir. Bunlar; yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimidir (Görkem, 2013).

Steyn (2003), Örgütsel iletişimi, *"örgütsel misyon ile iletişim planları arasında bir köprü kurulmasını sağlayan, iletişim planları için stratejik bir çerçeve oluşturan, stratejik bir yönetim süreci"* olarak tanımlamaktadır. Örgütsel iletişim stratejisi, örgütsel stratejiden etkilenmekte, aynı zamanda da örgütsel stratejiye etki edebilmektedir. Okay (2005), örgütsel iletişim stratejisinin, stratejik yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler/örgütsel iletişim tanımına ve örgütsel iletişim stratejisinin kuruluşun sosyo-ekonomik bir sistem olarak görüldüğü stratejik yönetim yaklaşımına dayandığını belirtmektedir. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlamaktadır (Solmaz, 2007). Özellikle örgütlenme ve koordinasyon aşamalarında ise iletişimin önemli bir rol oynadığı göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir (Aktan, 2007). Örgütsel iletişim stratejisi, bir düşüncedir, uygulayıcıların eylemleri ve arkasındaki mantıktır nasıl iletileceğinden çok, neyin iletileceğine karar verme eylemidir. Bu nedenle iletişim planlarıyla aynı değildir, fakat stratejiyi tamamlamak için gereken iletişim planlarının çerçevesini oluşturur (Okay, 2005).

Filiz Balta Peltekoğlu (2012)'nin örgüt için şu görüşleri oldukça önemlidir. Örgütsel etkinlik, hem amaçların hem de amaçlara ulaştıracak yöntemlerin doğru bir biçimde tespitine bağlıdır. Örgütsel yapının günümüzde organizasyonların bilgi işleyen sistemler olması özelliği göz ardı edilmeden tasarlanması gerekir. Organizasyon dizaynı da, esas olarak organize etme veya örgütlenme kavramıyla aynı anlama gelir. Örgütün bilgi ve iletişim sisteminin kurulması örgütlenme aşamasında meydana gelir; çünkü örgütlenme faaliyetleri aynı zamanda, örgütte bilgi ve iletişim teknolojilerinden; yani iletişim medyalarından nasıl yararlanılacağını da kapsar. Medyaların etkin biçimde örgütlenmesi ile örgütsel iletişim sağlanabilir.

Örgütsel iletişim, çağdaş organizasyonların yaşamsal bir yönetim fonksiyonudur. Örgütsel iletişim, bir örgütün verimli ve faydalı bir şekilde iletişimde bulunma çabalarının bütünüdür. Ayrıca, örgüt içinde veya müşteri adına profesyoneller tarafından uygulanan stratejik bir faaliyettir. Bunun yanı sıra güçlü içsel ve dışsal ilişkileri yaratma ve korumadır (Goodman, 2000). Başka bir tanıma göre örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasında iletişim alış verişidir. Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi ile yapmış olduğu formel iletişimidir (Eskiyörük, 2015).

## 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 önce örgütsel iletişim ve halkla ilişkiler konusunda uzmanlarla iletişime geçilerek örgütsel iletişim 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 konusunda literatür taraması yapılırken hem ulusal hem de uluslararası kaynaklardan faydalanılmaya çalışılmıştır. Çalışma betimsel bir araştırma olup, örgütsel iletişim, halkla ilişkiler açısından ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel iletişim ve halkla ilişkiler karşılaştırıldığından karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır.

## 2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel İletişimin Tarihsel Gelişimi

1900'lü yıllarda özellikle örgütlerde reklamcılık ve tanıtım faaliyetleri bir iletişim aracı olarak kullanılmaktaydı. Ancak, zamanla örgüt yöneticileri, reklâm ve tanıtım faaliyetlerinin örgüt dışı hedef kitleye ulaşımında yeterli olmadıklarının farkına vararak yeni arayışların içerisine girerek örgütlerde iletişim algısının ön plana alınması konusunda çalışmalara başladılar. Örgütsel İmaj problemleri, 1930'lu yıllardan başlayan örgütsel tasarım çabaları ile giderilmeye çalışılsa da, sadece tasarım bağlamında bir bütünlüğün istenilen imaja ulaşmada yetersiz kalacağı fark edilmiş ve örgütsel iletişimin bütünleştirilmesi gerekliliği ön plana çıkmıştır. 1970'li yıllarda Cook gibi bazı iletişim profesyonelleri, örgütsel iletişimin otonomisini artırabilmek için reklâm, halkla ilişkiler, tanıtım, sorun yönetimi gibi dış iletişim fonksiyonlarının bir araya getirilmeleri gerektiğini önermiştir. Cook'u takip eden bazı araştırmacılar 1980 ve 1990'lı yıllarda, iletişim bölümlerinin geleneksel ayrımını tartışmaya başlamışlardır (Görkem, 2013).

Uzmanlaşmaya verilen önem sebebiyle iletişimin bölümlendirildiğini ve bölümlerin birbirinden ayrıldığını belirtmişler, bunun da iletişim bölümleri arasında finansal ve uzmanlık alanları ile ilgili alan savaşlarına yol açtığını, dolayısıyla iletişimin çelişkili ve bölünmüş hale gelmesine sebep olduğunu önermişlerdir (Cornelissen, 2007).

İletişimin bütünleşmesinin, çatışmaları asgari düzeye çekeceği, iletişim uzmanları arasında bağlılığı ve işbirliğini geliştireceği, malzeme ve çabaların etkin kullanımını sağlayarak operasyonel verimliliği artıracığı önerilmektedir (Kaya, 2003). Birçok iletişimciye göre, örgütler, iletişim yönetimlerini yeniden bu bağlamda inşa etmelidirler. Bu önerilerin ve imaj konusundaki kaygının pazarlama uzmanları arasındaki yansıması, teorik ve uygulama temelli bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarına sebep olmuştur. Halkla ilişkiler uzmanları ise pazarlama amaçlı olmayan tüm iletişim çalışmalarının halkla ilişkiler alanına girdiğini öngörmüş ve bu nedenle halkla ilişkiler tarafından bu çalışmaların koordine edilmesi ve bütünleştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Van Riel, 1992). Bu dönemde, *yeni reklamcılık*,

*yeni halkla ilişkiler, bütünleşik pazarlama, bütünleşik örgütsel iletişim, bütünleşik pazarlama iletişimi ve entegre iletişim* gibi birçok terim literatürde yerini almıştır (Gronstedt, 1994).

Cornelissen (2007)'e göre, halkla ilişkiler ve pazarlama alanları, 1980'li yıllarla başlayan ve 1990'lı yıllarda gelişmesini sürdüren yeni eğilime göre bir araya gelmeli, bütünleştirilmeli, şu anda örgütsel iletişim olarak adlandırılan yeni alanın çatısı altında birleştirilmelidir. Van Riel (1992), örgütsel iletişimin tarihsel gelişimini, uygulama alanını temel alarak incelemektedir. Araştırmacıya göre, örgütsel iletişim çalışmalarının ilk örnekleri 1970'li yıllarda görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde, örgütsel iletişim danışmanlık esası üzerine kurulmuştur. Özellikle İngiltere'deki örneklerin etkisiyle, ulusal ve uluslararası danışmanlık şirketleri büyük şirketlere ve devlet organlarına örgütsel iletişim hizmeti vermeye başlamıştır. Bu çalışmalar, genellikle örgütsel imaj çalışmaları bağlamında olmuş ve bu çalışmaları iletişim stratejilerinin tek biçimli hale getirilmesi konusundaki tavsiyeler izlemiştir. Bu nedenlerle, örgütsel iletişim ilk etapta örgütsel imajı iyileştirmek ve monolitik bir kimlik oluşturmak olarak algılanmıştır (Görkem, 2013).

Grunig (2005) yapmış olduğu araştırmalar sonucunda etkin bir örgütün ancak mükemmel halkla ilişkiler diye özdeşleştiği iyi bir örgütsel iletişim sayesinde olabileceğini ifade etmiştir. Grunig örgütsel iletişimin aslında tam anlamıyla halka ilişkilerin kendisi olduğunu ileri sürerek örgütsel iletişime yeni bir kimlik kazandırmıştır.

İletişim Teknolojisinin, özellikle 1991'de internete geçişi enformasyon toplumundan ağ toplumuna geçişi beraberinde getirmiştir. Marshall MCLUHAN'ın (2005) ifadesiyle internet teknolojisi ile artık yer ve zaman kavramlarının aynı anda yaşandığı dünyamız *küresel köye* dönüşmüştür. Bu dönüşüm ile beraber artık iletişim, örgüt, örgütsel iletişim kavramları artık büyük işletmelerin gündemine girmiştir. Çünkü iletişim teknolojisi, işletmeler açısından beraberinde büyüme ve sermayeleri artırmak için rekabeti getirmiştir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra liberal ekonomiye geçiş ile beraber küreselleşen dünya ölçeğinde rekabet edemeyen işletmeler kendi varlıklarını devam ettirmek için örgütsel iletişimin önemini farkına vararak kısa ve uzun vadede bu alanda gerekli adımları atmışlardır. Çünkü 1990'lı yıllarda bunun farkına varan dünya ölçekli şirketlerin 21.yüzyılı yaşadığımız dijital çağda, sermaye açısından en büyük işletmeler olduğu görülmektedir. Çünkü bu işletmeler, örgütsel iletişim konusunun, bir işletmenin, bir örgütün veya bir şirketin en önemli stratejik yönetim fonksiyonu olduğunu görmüşler ve bunu uygulamaya başlamışlardır (Ertekin, 2016a).

1990 yılında internet teknolojisine geçiş ile beraber 2004'lü yıllarda bireylerin ve örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli yer tutan yeni medyanın en önemli bileşenlerinden bir olan sosyal medya (face-book, twitter, instegram vb.) ve araçlarının (bloglar vb.) gelişmesi örgütsel iletişimini her boyutta etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Artık örgütler için örgüt dışı hedef kitlelere (kamu, müşteriler, tüketiciler vb.) ve aynı zamanda örgüt içi hedef kitlelere (yöneticiler, örgüt içi çalışanlar, iş görenler vb.) ulaşımında örgütsel iletişim yeni bir boyut kazanarak önemini artırmıştır.

## 2.2. Örgütsel İletişimin Kapsamı

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 bütünleşik 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.** Bütünleşik iletişim anlayışı, örtüşen ve karmaşık hale gelen hedef kitleler ile iletişimde, oluşabilecek mesaj çatışmalarını tanımlama ve önleme sağlamaktadır.

**ı.** Müşteri sadakati oluşturmanın öneminin giderek artmasıyla bütünleşik 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.

Örgütsel bağlamda öne çıkan iletişim işlevlerini şu başlıklarda değerlendirmek mümkündür (Çetintaş, 2014).

**a. Örgütsel iletişim, bilgi taşıyıcı:** Bilgi, örgütün en önemli girdisi olarak yapılacak yenileşme, gelişme ve değişme eylemlerinin kaynağıdır. Örgütün çevresine uyumu ve çevresini kendisine uyarlaması ancak bilgi ile sağlanabilmektedir. İletişim, örgüt çalışanları arasında bilgi taşıyarak, örgütsel etkinliği oluşturmak ve sürdürmek için gerekli bir araç durumundadır.

**b. Örgütsel iletişim, ilişkilere aracılık eder:** Finans ilişkilerinin temeli iletişime dayanmaktadır.

Çalışanların kendi arasında ve yönetimle olan ilişkilerini sağlayan anlamlar, iletişimle iletilmektedir. Yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını çalışana anlatmasını, benimsetmesini ve çalışana eyleme geçirmesini kapsayan örgütsel iletişim, yöneticinin çalışana etkilemesini ve çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşmektedir (Gürgen, 1997).

**c. Örgütsel iletişim, etkileşim aracıdır:** İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevresini etkileme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle iletişimin, bilgi yaymak, eğitmek, eğlendirmek ve anlatmak gibi amaçlarının yanı sıra asıl amacı, bilgi vermek ve karşıdaki insanı etkilemektir. Bu kapsamda örgütsel iletişim, toplumun ve çalışanların örgüt hakkındaki tutumlarını etkilemek ve değiştirmek amacıyla iç ve dış paydaşlara yönelik iletişimdir.

**d. Örgütsel iletişim, kararların uygulanmasını sağlar:** Yönetimsel kararlar, örgütsel etkinliğin araçlarıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyen sorunların çözülmesi için verilecek kararların zamanında, etkin biçimde ve doğru olarak yerine ulaşması iletişim süreci ile sağlanmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel bakış açısı ile örgütteki iletişimlerin ahenkli bir yaklaşım ile ele alınması ve örgütü bir bütün olarak görerek sorunlara odaklanmasıdır (Riel and Fombrun, 2007).

**e. Örgütsel iletişim, emir ve talimatları taşıyıcı:** Örgütsel amaçların, örgütsel görevlerin ve yapılacak işlerin açıklanması ile ilgili emirler ve talimatlar, iletişim yoluyla çalışanlara ulaştırılmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde yönlendirme ve eşgüdüm aracı olan iletişim bir örgütün verimli çalışmasında en önemli etkidir (Tutar, 2009).

**f. Örgütsel iletişim, geribildirim sağlar:** Önemli bir yönetim disiplini haline gelen örgütsel iletişim, örgütün ve örgütsel mesajların şeffaflığını sağlamak için ortaya konan bir yaklaşımdır. Bu anlayış doğrultusunda elde edilen geribildirim, örgütte görülen kusurlar ve eksikler, üstün yönler ve başarılar hakkında elde edilen bilgileri içermektedir. Örgütsel iletişim, geribildirimlerin değerlendirilmesi ve örgütü ilgilendiren konuların, olayların ve krizlerin gerçekleşmeden önce tespit edilmesini öngören yönetimsel bir işlemdir (Dolphin, 2000).

Yukarıda saydığımız iletişim sisteminden yoksun örgütler aşağıdaki şu sorunları yaşayabilirler (Gürgen, 1997).

**a.**Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar, işyerindeki kazalar,

**b.**Disiplin suçlarındaki artışlar, iş görenlerin işe olan ilgisizlikleri,

- c. Nitelikli iş gören bulunmasındaki güçlükler ya da nitelikli iş gören bulunamaması,
- ç. İş gören devrinin yüksekliği, üretim yanlışlıklarındaki artışlar,
- d. İş görenler ile yöneticiler arasındaki karşılıklı olarak saygı ve sevginin olmadığını gösteren belirtiler,
- e. İş görenlerdeki hastaneye başvuru sayısının artması,
- f. Kademe atlama olayları,
- g. Verilen siparişlerin zamanında yürütülememesi ya da üretilen mal veya hizmet kalitesinde düşmeler nedeniyle müşteri yakınmalarındaki artışlar,
- ğ. Üretim maliyetindeki artışlar,
- h. Gözetimci ve orta düzey yöneticilerinde belirgin olarak moral bozukluklarının görülmesi,
- ı. Yönetimde gönderilen dönemlik çalışma raporlarının formalite gereği hazırlanması ve yönetimin bu raporlardan amaca uygun olarak yararlanmaması,
- i. Yöneticilerin örgütte ortaya çıkan sorunları iş işten geçtikten sonra öğrenmesi,
- j. Örgütte iş görenleri huzursuz edecek nitelikte sık sık söylentilerin çıkması,
- k. Örgüte fon bulunmasındaki güçlükler,
- l. Örgütte üretilen ürünlerin kalitesi ile ilgili ortaya çıkan asılsız söylentiler,
- m. İş görenlerin, yöneticilerle görüşme konusundaki isteksizlikleri,
- n. İş görenler arasındaki "Bu örgütte çalışan da çalışmayan da aynı ücreti alıyor" biçiminde yaygın bir kanının oluşması, yöneticilerin, iş yaptırmakta güçlük çekmeleri,
- o. Bir astın birden fazla üstten emir alması,
- ö. Üst düzey yöneticilerin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmesi,
- p. İşçi temsilcilerinin ve sendikanın örgütteki gücünün giderek artması.
- r. Yönetimin işçi ile ilgili sorunlarını, işyeri amirinden çok sendika aracılığıyla öğrenmesi,
- s. İş görenlere en yakın amirin ceza ve ödül verme gücünün yok denecek kadar az olması,
- ş. İş görenlerin aldıkları emirlerle ilgili olarak sık sık soru sorması,
- t. Örgütün verdiği ilanlarda, iş gören adaylar için başvuru koşulu olarak belirlediği niteliklere sahip kişilerden örgüt içinden yararlanmaması,
- u. Örgütün iç ve dış koşullarındaki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalışı,



- ü. Alınan kararlar ile kararların uygulanması arasında olması gereken sürenin aşılması,
- v. Örgütün temel politikalarının örgüt bölümlerinde farklı biçimlerde uygulanması, genel müdür tutumunun başka biçimlerde anlaşılması,
- y. Bölüm müdürleri arasında yetki çatışmalarının olması,
- z. Örgütte verimlilik ve kârlılığın düşük olması.

### 2.3. Örgütsel İletişimin Halkla İlişkiler Açısından Önemi

1990'lı yıllarda örgütsel iletişimin öneminin farkına varan dünya ölçekli şirketlerin 21.yüzyılı yaşadığımız dijital çağda, sermaye açısından en büyük işletmeler olduğu görülmektedir. Çünkü bu işletmeler örgütsel iletişim konusunun, bir işletmenin, bir örgütün veya bir şirketin en önemli stratejik yönetim fonksiyonu olduğunu görmüşler ve bunu uygulamaya başlamışlardır (Ertekin, 2016a). Hem ulusal hem de uluslararası ölçekte Shell, Mercedes, Exxon, Bayer, Borusan Holding, BSH (Bosch-Siemens Group), Coca-Cola İçecek, Doğu Otomotiv, Eczacıbaşı Holding, Garanti Bankası, Microsoft, Migros, Pfizer, Pirelli, Procter&Gamble, Sabancı Holding, THY, Tofaş, Turkcell, Unilever, Ülker ve Vestel bu işletmelere örnek verilebilir. Bir işletmede en önemli iletişim fonksiyonu o işletmenin örgütsel iletişim departmanıdır. Çünkü fonksiyon açısından bir işletmede iki fonksiyon vardır.

Bunlardan birincisi, Grunig (2005)'in ifadesiyle halkla ilişkiler olarak da ifade edilen örgütsel iletişim, diğeri ise pazarlamadır. Bu yüzden dünyada ve Türkiye'de gerek kamu gerek özel sektör açısından günümüzde örgütsel iletişim oldukça önemlidir. Gerek kamu gerek özel alanda faaliyet gösteren tüm işletmeler rekabetin en üst düzeye çıktığı 21.yüzyılda kendi gelecekleri açısından örgütsel iletişimi önemseyerek bunu örgütsel anlamda uygulamak durumundadırlar. Yapılan araştırmalarda bir işletme açısından oldukça önemli olan örgütsel kimlik ve imajı en çok doğrudan etkileyen yine o işletmedeki örgütsel iletişim faaliyetlerinin olduğu görülmüştür. Çünkü söz konusu işletmelerde örgütsel iletişimin mesaj içerikleri, tasarım ve sorumluluk ile özdeşleşerek işletme içerisinde diğer tüm departmanlar ile bütünleşmeyi sağladığı görülmüştür (Görkem, 2013).

Örgütlerde etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlar;

- a. İletişim sayesinde yönetim planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir.
- b. İletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir (Tutar, 2008).

Örgütsel iletişim, canlı organizmalardaki kan dolaşımına benzer. Eğer örgütsel iletişimde bir sorun olursa, dolaşım sistemlerinde gözlemlenen sorunların sonucunda yaşanan olumsuzlukların tekrarlanması kaçınılmazdır (Mısırlı, 2003). Yönetim fonksiyonu olarak örgütsel iletişim, şirkette etkin koordinasyonu sağlayan bir gerekliliktir (Cornelissen, 2004). Olumlu bir itibarın oluşturulmasında örgütün uyguladığı iletişim tarzı önemli bir rol

oynamaktadır. Bu iletişim tarzları ise ağırlıklı olarak proaktif bir iletişim tarzı olmalıdır. Proaktif iletişim tarzında, iletişimci örgütün ihtiyaçları doğrultusunda düşünerek, bunları bir plan şeklinde hazırlamalı ve yeri geldiğinde uygulamaya sokmalıdır. Bir örgütün, proaktif iletişim çabaları olarak örgütün tüm örgütsel iletişim çabaları gösterilebilir. Okay ve Okay (2013). Örgütsel iletişim örgüte, derneğe veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve şirket iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Örgütsel iletişim, uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir (Şimşek, 2006).

Örgütsel iletişim, örgütün kemiğidir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için tüm birimleri birbirine bağlayan iletişim dokusuna ihtiyaçları vardır. Örgütsel ve yönetsel işlerin düzenli bir şekilde koordine edilmesi, bireyler ve birimler arasındaki uyum ve dayanışma, örgüt kültürünün işleyişi ve örgütsel başarı ancak etkin bir şekilde işleyen örgütsel iletişime bağlı iletişim, örgütlerin etkinliği ve başarısı açısından çok önemli bir süreçtir. İletişimin etkin olmadığı bir ortamda işlerin koordinasyonunu sağlamak mümkün değildir. İletişim sayesinde çalışanlar arasında koordinasyon, işbirliği ve ahenk sağlanabilir. Yöneticinin iş yaptırmak için ne beklediğini, nasıl ve ne zaman istendiğini örgütsel iletişim sayesinde öğrendiği gibi yöneticiler de örgütte ne gibi problemlerin ve aksaklıkların olduğunu yine örgütsel iletişim sayesinde öğrenebilir. Bu sürecin etkinliği örgütteki işlerin uyum ve koordinasyon içinde yürütülmesi açısından bir gerekliliktir. İyi bir iletişim sistemi olmayan örgütler temeli sağlam olmayan binaya benzer, ufak bir sarsıntıda hasar görür, daha büyük bir sarsıntıda yıkılır ve yok olur (Eskiyörük, 2015).

Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri, örgütü oluşturan unsurların belirlenen amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesine bağlıdır. Bu faaliyetler dizisi yönetimin örgütlenme fonksiyonu ile gerçekleşmektedir. Her örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonunun zorunlu unsuru ise örgütsel iletişimdir (Tutar, 2009). Örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlamakta, böylece örgütsel bütünlüğün gerçekleşmesinde önemli bir işlev görmektedir (Gürgen, 1997). Örgütsel özellik taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan örgütler, yaşamlarını örgüt içinde ve dışında kurulan ilişkiler düzeni içinde sürdürmektedir (Solmaz, 2004). Örgütler, iç ve dış hedef kitleleriyle ilişkilerinde başarılı olmak için örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak, bir düzen içinde işlemek, birimler arasında eşgüdümü ve bilgi akışını sağlamak, örgütsel kararları hızlı, doğru biçimde almak ve uygulamaya geçirmek ayrıca çalışanların motivasyonunu, bütünleşmesini ve değerlendirilmesini sağlamak ve örgütsel denetimin sistematik biçimde yapılması gibi unsurları ön planda tutmaktadır (Tellan, 2009, Tutar, 2009, Çetintaş, 2014).

Grunig (2005)'in de ifade ettiği gibi bir örgütte mükemmel halkla ilişkiler, ancak ve ancak etkin bir örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşebilir. Sonuç olarak, örgütsel iletişimle örgüt içinde karşılıklı güven ve serbest bilgi akışı, örgüt dışında ise iyi ve kaliteli hizmet, müşterilerin isteklerine hızlı ve doğru yanıt verme ile sağlanabilecektir. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve örgütsel etkinliği artırmak için örgütsel iletişimi etkili

biçimde yürütme ve kullanma konularına ağırlık vermeleri büyük önem taşımaktadır. (Corneelissen, 2004).

#### 2.4. Örgütsel İletişimin Özellikleri

Kapsadığı konular ve kavramlar doğrultusunda örgütsel iletişimin özellikleri şunlardır; (Baldwin, Perry and Moffitt, 2004, Comelissen, 2004, Kaya, 2003, Riel and Fombrun, 2007).

- a. Örgütsel iletişim, örgütsel kitleyi hedef almaktadır.
- b. Örgütsel iletişim, paydaşları ile ilişki oluşturmak için kullanılan tüm iletişimleri kapsamaktadır.
- c. Örgütsel iletişim, sembolik ve maksatlardır.
- d. Örgütsel iletişim, karmaşık ve açık bir sistem içinde meydana gelmektedir.
- e. Örgütsel iletişim, resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarında bulunan tüm mesajları kapsamaktadır.
- f. Örgütsel iletişim, örgütte gerçekleşen tüm iletişimleri bir bütün olarak görmekte ve değerlendirmektedir.
- g. Örgütsel iletişim, devam eden bir süreç olarak uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.
- h. Örgütsel iletişim, diğer iletişim türlerine göre daha farklı bir tarzdadır.
- i. Örgütsel iletişim, çalışanların çevrelerini anlamlandırmak ve belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için fikirler, amaçlar ve kavramlar hakkında mesajların oluşturulmasını ve paylaşılmasını kapsamaktadır.
- j. Örgütsel iletişim, çalışanların tutumları, hisleri, ilişkileri, memnuniyetleri, kişilikleri ve yetenekleri ile oluşan iletişimleri kapsamaktadır.

#### 2.5. Örgütsel İletişim Modeli

Lee Thayer tarafından geliştirilen örgütsel iletişim modeli, örgütleri bilgi ile beslenen açık sistemler olarak kabul eder. Örgütler, kendilerini meydana getiren alt sistemler arasındaki ve çevreleriyle kurdukları iletişimle varlıklarını oluşturur ve devam ettirirler. Thayer, örgütsel iletişim kavramını, örgüt içindeki ve örgütle çevresi arasındaki tüm veri akışlarını yani iletişimi anlatacak şekilde kullanmaktadır. Thayer (1975)'e göre bir örgütün iletişim gereksinimlerini ve işlevlerini karşılayan üç temel iletişim alt sistemi vardır.

Bunlar;

- a. **İşlemsel-operasyonel iletişim süreci:** Örgütün görevlerini kapsayan işlem ve faaliyetlere (muhasabe, envanter, üretim v. b) ilişkin bilgileri kaynağından hedefine taşıma fonksiyonuna sahiptir.

**b. Düzenleyici iletişim sistemi:** Örgüt üyelerinin amaçlarını, faaliyetlerini, görevlerini ve davranışlarını belirlemeyi ve düzenlemeyi kapsayan emir, komuta ve talimatlar gibi mesajları iletme rolüne sahiptir.

**c. Koruma ve geliştirme iletişim sistemi:** Örgütün yaşamını devam ettirmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki iletişimi sağlama işlevine sahiptir.

Thayer örgütsel iletişim sistemini, üç alt sistemden oluşan bir bütün olarak ele almıştır. Bu yaklaşım, geleneksel dikey, yatay ve yönetici-iş gören iletişimi yaklaşımından farklı bir görüşü yansıtır. Örgütsel iletişimle ilgili olarak Thayer'e göre dikkate alınması gereken iki faktör daha vardır. Bunlar;

**a.** Toplumların kendilerine özgü yasaları (özellikleri) vardır. O nedenle toplum ile iletişim, iki birey arasındaki iletişimden farklıdır.

**b.** Biçimsel örgütlerde üyelerin iki tür iletişim davranışı olduğuna dikkat etmek gerektiğini belirtir. Bireyler, diğer kişilerle "kendi adına" ve "örgüt adına" ilişki ve iletişimde bulunurlar. Bu iki davranış biçiminin çoğu durumda birbirinden farklı olduğu söylenebilir (Gürgen, 1997).

## 2.6. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, kuruluş ile örgüt içi ve örgüt dışı hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini kurma ve sürdürmeye yardım eden bir yönetim fonksiyonudur. Yönetimin kamuoyunun nabzını tutmasına ve kamuoyuna karşı sorumlu davranmasına yardım eder. Yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğu olduğunu belirtir ve bunu vurgular. Yönetimin toplumsal değişimleri izlemesine yardım eder; gelişmelere karşı uyarır. Tüm bu faaliyetlerde anlamlı ve dürüst iletişimi ve araştırmayı araç olarak kullanır (Ertekin, 2016).

Grunig ise halkla ilişkileri (örgütsel iletişim); üst düzey yöneticilerin, onlara bağlı çalışanların, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bir kurum içerisinde birbiriyle iletişim kurma biçimi olarak tanımlamaktadır (Grunig, 2005). Grunig (2005) bir başka tanımında ise halkla ilişkileri bir kurum tarafından, özellikle de bir kurum adına iletişim uzmanları tarafından yönetilen iletişim etkinliği olarak ifade etmektedir (Ertekin, 2016).

Grunig'e göre halkla ilişkilerin altı toplumsal rolü vardır. Bunlar;

**1.Pragmatik Toplumsal Rolü:** Halkla ilişkiler, müşterilerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırarak onlara değer sağlayan yararlı bir uygulamadır.

**2.Tarafsız Toplumsal Rolü:** Toplumun kendisi gibi halkla ilişkiler de bir araştırma nesnesidir.

**3.Muhafazakâr Toplumsal Rolü:** Halkla ilişkiler ekonomik açıdan güçlü olanların çıkarlarını savunarak bir ayrıcalık sistemini ayakta tutar.

**4.Radikal Toplumsal Rolü:** Halkla ilişkiler toplumsal ilerlemenin, reformun ve değişimin yolunu açar.

**5.İdealist Toplumsal Rolü:** Halkla ilişkiler, çoğulcu bir sistemdeki örgüt ve kamuların aralarındaki anlaşmazlıkları ve bağımlılık ilişkilerini yönetmelerine yarayan bir araçtır.

**6.Eleştirel Toplumsal Rolü:** Halkla ilişkiler bilimci ve uygulayıcıları, etik zayıflıklar, olumsuz toplumsal sonuçlar ya da etkisiz uygulamalarla ilgili eleştirilerde bulunabilirler ve bulunmalıdırlar (Ertekin, 2016).

"Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kuramı Açısından Kurumsal İletişim" kavramını daha iyi irdelemek için Grunig'in normatif modelini irdelemek gerekir. Bu modele göre kurumlarda iletişim stratejik olarak gerçekleştirilmelidir. Çünkü halkla ilişkilerin örgütleri daha etkin kılması iletişimin stratejik olarak yönetilmesine bağlıdır. Yine bu modele göre mükemmel örgütler, yenilikçi, kazanan ve büyüyen örgütlerdir. *Mükemmel halkla ilişkiler departmanları* ise iletişim programlarının örgütsel etkinliğe katkısını en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak yönetilen departmanlar olarak tanımlanır (Grunig, 2005).

### **Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanlarının ve Yönetiminin Özellikleri:**

Grunig'e göre, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının ve yönetiminin özellikleri şunlardır;

**1.İnsan Kaynakları:** Mükemmel örgütler, çalışanlarına özerklik sağlayarak ve stratejik kararlar almalarına izin vererek insanları güçlendirirler.

**2.Organik Yapı:** İnsanlar emir ile güçlendirilemez. Örgütler, bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapıları ortadan kaldırarak insanlara güç kazandırır.

**3.Girişimcilik:** Mükemmel örgütlerin yenilikçi ve girişimci bir ruhu vardır.

**4.Simetrik İletişim Sistemleri:** Mükemmel örgütler müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara yakın dururlar.

**5.Liderlik:** Mükemmel örgütlerde, otoriter sistemler yerine ağ ilişkilerinden ve gezerek yönetimden yararlanan liderler vardır. Mükemmel liderler insanlara güç kazandırır, ama politik güç çekişmelerini en aza indirir.

**6.Güçlü Katılımcı Kültür:** Mükemmel örgütlerin çalışanları bir misyon duygusunu paylaşırlar.

**7.Stratejik Planlama:** Mükemmel örgütler, karlılığı artırmak için kendi ortamlarındaki en önemli fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkarmaya çalışırlar.

**8.Sosyal Sorumluluk:** Mükemmel örgütler, kararlarının hem toplum hem de örgüt üzerindeki etkilerini gözden kaçırmamaya dikkat ederler.

**9.Kadınlara ve Azınlıklara Destek:** Mükemmel örgütler, kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe alarak ve onların kariyerini destekleyici adımlar atarak çeşitliliğin değerini bildiklerini gösterirler.

**10.Kalitenin Önceliği:** Toplam kalite sadece şirket felsefesinde yer alan kağıt üzerindeki bir öncelik değildir; eylemlerin gerçekleştirilmesi, kararların alınması ve kaynakların dağıtılması sırasında dikkate alınan bir önceliktir.

**11.Etkin Operasyon Sistemleri:** Mükemmel örgütler, yukarıda sayılan özellikleri örgütün gündelik yönetiminde hayata geçirmeye yönelik yönetim sistemleri geliştirirler.

**12.İşbirlikçi Toplumsal Kültür:** İşbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütler daha sık ortaya çıkar (Grunig, 2005).

## SONUÇ

Örgütsel iletişim, halkla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, gerek örgüt içi hedef kitle gerek örgüt içi hedef kitle arasındaki iletişimi yöneterek, iletişimin etkinliğini her iki kitle ile kurum arasında artıran bir iletişim yönetimidir. Ancak bu iletişimi gerçekleştirmek için kurum içerisinde Grunig'in ifadesiyle mükemmel halkla ilişkiler departmanlarına ihtiyaç vardır. Bu profesyonel departmanlar olmadan kurum içi ve kurum dışı etkili bir iletişim yönetiminden söz edilemez. Bu bağlamda değerlendirildiğinde aslında örgütsel iletişim faaliyetlerinin aynı zamanda bir halkla ilişkiler faaliyeti olduğu söylenebilir. Çünkü bir kurumda, ticari faaliyet gösteren bir şirket veya bir işletmede halkla ilişkiler birimlerinin en önemli fonksiyonu; kurum ile üst yönetim arasında ve yine kurum ile yukarıda sözü edilen hedef kitleler arasındaki iletişimi yönetmek ve hedefe ulaşmak için mükemmel halkla ilişkiler departmanlarını işler hale getirmektir. Bu bakış açısıyla kurumlar örgütsel iletişim faaliyetlerini devam ettirdikleri sürece başarılı olacaklar ve kaliteli hizmet standartlarını yükselteceklerdir. 20.yüzyıl ortalarında bu iletişim stratejilerini ön plana çıkararak üretim ve pazarlama faaliyetlerini sürdüren kurumlar, şirketler ve işletmeler içinde bulunduğumuz 21. yüzyılın ilk çeyrek ayında dünyanın en yüksek büyüme oranlarına kavuşarak kendi isimlerinden söz ettirmeyi başarmışlardır.

## KAYNAKÇA:

Aktan, E. (2007). *Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya.

Aziz, A. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Nobel Yayınevi, 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.

Dolphin, R. R. (2000). *The Fundamentals of Corporate Communication*. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann Pub.

- Ertekin, İ. (2016). *Halkla İlişkilerde Mükemmellik Kuramı Açısından Kurumsal İletişim*, İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Çalışmaları Dergisi, İAÜ Yayınları, İstanbul.
- 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.
- 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.
- Gronstedt, A. (1994). *Integrated Communications at America's Leading Total Quality Management Corporations*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Wisconsin, ABD.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Karakoç, N. (1989). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler*, Kurgu, Sayı: 6, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Konya.
- Okay, A. (2005). *Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği, Kurumsal İletişim Yönetimi*, Ed. Rüveyde Akyürek, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Okay, A. ve Okay, A. (2013). *Halkla ilişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta yayınları, Genişletilmiş 2.Baskı İstanbul.
- Riel Cees, B. M. ve Van and Fombrun, C. J. (2007). *Essential of Corporate Communication*, New York: Roudledghe Pub.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Tablet Yayınları, Konya.
- Steyn, B. (2003). *From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualization*, *Journal of Communication Management*, C. VIII, No: 2.
- Şimşek, M. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, 2.Basım, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Tellan, D. (2009). *Organizasyonlarda Eşgüdüm: Örgütsel Amaç, Yönetimsel Uyum, Engeller ve Denetleme, Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama içinde*, Ankara.
- Tutar, H. (2008). *Örgütsel Algılama Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.