T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ GÖREV DAĞILIMLARININ KURUMLARIN STRATEJİK KARAR ALMA FONKSİYONUNA ETKİSİ VE METATEORİK AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

FERİDE AKIM
2502050205

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. AYLA OKAY

İSTANBUL, 2009

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

ÖZ

Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisi ve Metateorik Açıdan Değerlendirilmesi

Feride Akım

Kurum ve hedef kitleleri arasında iletişim köprüsü kuran halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici-teknisyen dikotomisinin hangi kanadında yer aldığı; kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip kişilerden oluşan yönetim grubu olarak adlandırılan baskın koalisyona ne ölçüde dâhil edildiği, çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Amaç, yönetici olarak konumlandırılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyenlere kıyasla kıdemli yöneticiler grubunda daha güçlü oyuncular olduğunu metateorik açıdan ortaya koymaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, halkla ilişkilerin varlık nedenleri, temel uygulama alanları, ikinci bölümünde halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumsal perspektifteki yeri irdelenmiş, üçüncü bölümde uygulayıcıların kurumsal perspektifteki yerlerinin stratejik karar alma fonksiyonuna etkisi metateorik çerçevede değerlendirilmiştir. Araştırmaya yer verilen dördüncü bölümde ise, "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi"nden halkla ilişkiler/ kurumsal iletişim departmanı bulunan 210 şirketin halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uygulayıcılarına e-posta yoluyla gönderilen ve 111'inden geri dönüş alınan anket çalışmasıyla ilgili değerlendirmeye yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda, halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyonda yer alma oranlarının %50'nin altında olduğu görülmüştür. Yönetici kimliği taşıyan uygulayıcıların teknisyenlerle kıyaslandığında baskın koalisyonda daha fazla yer aldığı, karar alma sürecine daha fazla katkıda bulunduğu, yaptıkları katkıların daha fazla uygulamaya konulduğu saptanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

ABSTRACT

The Impact of the Task Repartition of the Public Relations Practitioners on the Strategic Decision Making of the Institutions and Metatheoretical Interpretation

Feride Akım

The outlet of this study is; where the public relations practitioners who enable the communication between the institutions and the target audiences stands in the manager- technician dichotomy; how they are included into the dominant coalition so-called the administrative group which consists of people who are policy makers and able to take important decisions which affects the future of the institutions. The aim is to show metatheoretically that as the manager positioned public relations practitioners are stronger players than the technicians in the senior managers group.

In the first part of this study; the reason for the public relations existence and the basic scope of application, in the second part the position of the public relations practitioner in the corporate perspective is discussed, in the third part the affect of the position of the public relations practitioner in the corporate perspective to the strategic desicion making function is metatheoretically interpreted. The evaluation of the questionnaire which is applied to the public relations/corporate communications implementers of 210 companies of the "Turkey's Biggest 500 Private Companies" with public relations/ corporate communications department per e-mail and of whose 111 gave a response to it, is mentioned in the fourth chapter which is devoted to the researchs.

At the conclusion of this study, the rate for public relations practitioners to attend in the dominant coalision is under 50 %. It is determined that the public relations practitioners with managerial feature attend more than the technicians in the dominant coalision, they contribute more to the decision making process and their contributions are implemented further.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

ÖNSÖZ

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumlar ve hedef kitleleri arasında uyum ve anlayış atmosferinin yaratılıp sürdürülmesinde önemli bir misyon üstlenir. Uygulayıcıların bu misyonu yerine getirebilmesi, edilgen bir piyon şeklinde konumlandırıldığı teknisyenlik rolü yerine temsiliyet gücünü yansıtabildiği yönetici rolünü üstlenmesini gerektirir. Bu çalışmada, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici kimliğiyle baskın koalisyonda yer almasının stratejik karar alma sürecinde teknisyenlere oranla onları daha güçlü kıldığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının görüşlerine başvurulması ve kıdemli yöneticiler arasında yer almasının, kurum ve hedef kitlelerinin birbirlerinin ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olması ve ilişkilerinin sağlam temeller üzerinde yapılandırılmasına hizmet ettiği anlayışından hareket edilmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının iç ve dış dinamiklerin çözümlenmesi, hareket noktalarının belirlenmesi, ileriye dönük politikaların şekillendirilmesinde söz sahibi olmasının kurumsal istikrarın sağlanmasına oluşturacağı dayanak metateorik bağlamda incelenmiştir. Bu çalışma, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, kurumların başarılı bir yaşam grafiği yakalamasındaki rolünün metateorik çerçevede ele alınması ve Türkiye'nin en büyük şirketlerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının nasıl konumlandırıldıklarına, stratejik karar alma fonksiyonuna ne ölçüde dahil olduklarına ilişkin bir profil oluşturması bakımından önemlidir.

Tez çalışmam süresince özgür düşünme gücümü perçinleyen, bana duyduğu güveni her an hissettiren ve beni destekleyen değerli hocam Doç. Dr. Ayla Okay'a, bilgi ve birikimleriyle görüş açımı derinleştiren değerli hocam Doç. Dr. Aydemir Okay'a içten teşekkürlerimi sunarım. Bilgi ve görüşlerini paylaşan Doç. Dr. Seda Çakar Mengü'ye, Yrd. Doç. Dr. Ece Karadoğan Doruk'a ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Desteği ve anlayışıyla her zaman yanımda olan değerli eşim Kaan Akım'a, tüm hayatım boyunca bana destek olan fedakâr anneciğim Nevin Olgaç'a ve sevgili babam Münir Olgaç'a içtenlikle teşekkür ederim.

Feride Akım

İstanbul, 2009

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

İÇİNDEKİLER

ÖZ……iii
ABSTRACT……iv
ÖNSÖZ……v
İÇİNDEKİLER……vi
ŞEKİLLER……xii
TABLOLAR……xiii
KISALTMALAR……xiv
GİRİŞ……1

1. BÖLÜM
HALKLA İLİŞKİLERİN KURUMSAL TEMELLERİ

1.1. Kurumsal Perspektifte Halkla İlişkilerin Varoluş Nedenleri……4
1.1.1. Demokratikleşme……9
1.1.2. Sosyo-Kültürel Gelişmeler……12
1.1.3. Yönetsel Etkinliği Artırma İhtiyacı ve Zorunluluğu……15
1.1.4. Kurumlarla Toplum Arasında Güvene Dayalı İlişkiler Geliştirme Zorunluluğu……18
1.1.5. Rekabetin Küreselleşmesi……20
1.1.6. İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler……23
1.2. Halkla İlişkilerin Temel Uygulama Alanları……25
1.2.1. Medya İlişkileri……27
1.2.2. Finansal Halkla İlişkiler……29
1.2.3. Sorun Yönetimi……31
1.2.4. Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi……34
1.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk……36
1.2.6. Sponsorluk……39
1.2.7. Kurumsal Reklam……42
1.2.8. Kurum Kimliği……44
1.2.9. Kurumsal İtibar……48
1.2.10. Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler……51

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

1.2.11. Uluslararası Halkla İlişkiler……55

2. BÖLÜM
KURUMLARIN YAPI VE İŞLEYİŞ ÖZELLİKLERİ İLE STRATEJİK KARAR ALMA FONKSİYONUNUN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ GÖREV DAĞILIMLARIYLA İLİŞKİSİ

2.1. Kurumun Amaçları……..60
2.2. Kurumların Sosyal Yapılarında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar……...62
2.2.1. Kurumun Ölçeği……....63
2.2.2. İşbölümü ve Uzmanlık Derecesi……....64
2.2.3. Bölümlere Ayırma (Departmanlaşma)……...66
2.2.4. Yönetim (Kontrol) Alanı……68
2.2.5. Merkezileşme Derecesi……...71
2.2.6. Emir-Komuta ve Kurmay İlişkilerinin Yapısı……....74
2.2.7. Formalizasyon (Biçimselleşme) Derecesi……..78
2.3. Kurumlarda Karar Verme Süreci…….....80
2.3.1. İyi Bir Kararda Bulunması Gereken Özellikler……..82
2.3.2. Karar Verme Faaliyetinde Amaçların Önemi ve Özellikleri……..84
2.3.3. Kurumlarda Hiyerarşik Düzeylere Göre Karar Türlerinden Stratejik Kararlar…….....86
2.4. Hakla İlişkiler Fonksiyonunun Kurum İçinde Konumlandırılması…….....89
2.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisi…….....93
2.5.1. İletişim Teknisyeni Rolü……...96
2.5.2. Uzman Reçeteci Rolü……...96
2.5.3. İletişim Kolaylaştırıcısı Rolü……....97
2.5.4. Sorun Çözme Sürecini Kolaylaştırma Rolü…….....97
2.6. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Stratejik Karar Alma Fonksiyonuyla Bağlantısı Üzerine Genel Bir Değerlendirme…….....98

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

3. BÖLÜM
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ GÖREV DAĞILIMLARININ İLGİLİ TEORİLER ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

3.1. Halkla İlişkiler Disiplininde Teorilerin Rolü ve Önemi……100

3.2. Modern Organizasyon Teorilerinin Halkla İlişkiler Disipliniyle Bağlantısı…..103

3.2.1. Sistem Teorisi……..103

3.2.2. Durumsallık Teorisi…….111

3.3. Halkla İlişkiler Modelleri……...114

3.3.1. Grunig ve Hunt'ın Dört Halkla İlişkiler Modeli…….114

3.3.1.1. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli……...117

3.3.1.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli……....118

3.3.1.3. İki Yönlü Asimetrik Model……..121

3.3.1.4. İki Yönlü Simetrik Model……....124

3.3.2 Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisi……..126

3.3.2.1. Durumsal Model……...131

3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri……..133

3.4.1. Yardımcı Teoriler……136

3.4.2. Politik Teoriler…….136

3.4.2.1. Kurumsal Vatandaşlık……..136

3.4.3. Bütünleyici Teoriler…….138

3.4.3.1. Sorun Yönetimi……....138

3.4.3.2. Paydaş Yönetimi……..140

3.4.4. Etik Teoriler……142

3.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisinin İncelenen Teoriler Çerçevesinde Değerlendirilmesi……...142

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4. BÖLÜM
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ GÖREV DAĞILIMLARININ KURUMLARIN STRATEJİK KARAR ALMA FONKSİYONUNA ETKİSİNİ DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı……...145

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı……...145

4.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi……146

4.3.1. Veri Girişi ve Sunumu……146

4.4. Araştırma Sonuçları……...147

4.4.1. Araştırmanın Birebir Tabloları, Grafik ve Yorumları……147

4.4.1.1. Cinsiyet Dağılımı……147

4.4.1.2. Yaş Dağılımı……....147

4.4.1.3. Eğitim Durumu……147

4.4.1.4. Yabancı Dil Bilgisi……...147

4.4.1.5. Çalışılan Departman……148

4.4.1.6. İlgili Alanda Çalışılan Süre……..149

4.4.1.7. Görev Yapılan Kurumda Çalışılan Süre……..149

4.4.1.8. Bulunulan Pozisyonda Çalışılan Süre……..149

4.4.1.9. Kurumda Hangi Unvanla Çalışıldığı……...150

4.4.1.10. Organizasyon Şemasında Doğrudan Bağlı Olunan Birim……..151

4.4.1.11. Hangi İfadelerin Görev Tanımları İçinde Yer Aldığı…...152

4.4.1.12. İletişim ve Halkla İlişkiler Sorunlarına ve Çözümlerine Katılımlarını En İyi İfade Eden Açıklama……156

4.4.1.13. Kurumun Gelecekteki Başarısını Etkileyecek Kararları Alma ve Politika Oluşturma Yetkisine Sahip Olan Kişilerden Oluşan Yönetim Grubuna Üyelik Durumu……159

4.4.1.14. İlgili Yönetim Grubunda, Kararların Alınması Sürecindeki Katkı Düzeyi……..161

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.15. Kurumun Uzun Vadede Geleceğini İlgilendiren ve Şekillendiren Halkla İlişkiler Kararlarının Alınmasında Hangi Bölüm Sorumlusuyla Çalışıldığı…….162
4.4.1.16. Yönetimin, Yaptıkları Katkıları Ne Ölçüde Uygulamaya Koyduğu ……...164
4.4.1.17. Üst Yönetim Tarafından Alınan Kararlar Hakkında Açık, Doğru ve Şeffaf Bir Biçimde Bilgilendirilme Durumu….165
4.4.1.18. Üst Yönetim Tarafından Alınan Kararlar Hakkında Nasıl Bilgilendirildiği…….166
4.4.1.19. Bilgilendirme Faaliyetlerinin Yapılma Sıklığı……..168
4.4.1.20. Kurum içi Hedef Kitlenin Üst Yönetim Tarafından Alınan Kararlar Hakkında Açık, Doğru ve Şeffaf Bir Biçimde Bilgilendirilme Durumu…….170
4.4.1.21. Kurum içi Hedef Kitlenin Kurumda Meydana Gelen Her Türlü Gelişmeden Haberdar Edilme Durumu……...172
4.4.1.22. Kurumda Meydana Gelen Değişimler ve/veya Alınan Kararlar Hakkında Kurum içi Hedef Kitleyi Bilgilendirmeye Yönelik Yapılan Faaliyetler……...173
4.4.1.23. Kurum içi Hedef Kitleyi Bilgilendirmeye Yönelik Faaliyetlerin Yapılma Sıklığı…….175
4.4.1.24. Üst Yönetim Tarafından Kurum içi Hedef Kitlenin Karar Alma Sürecine Katkıda Bulunmasına ve Fikirlerini Belirtmelerine İmkân Verilmesi Durumu……..176
4.4.1.25. Kurum içi Hedef Kitlenin Karar Alma Sürecindeki Katkı Düzeyi……178
4.4.1.26. Kurum içi Hedef Kitlenin Yaptığı Katkıların Kurum Tarafından Ne Ölçüde Uygulamaya Konulduğu……..179
4.4.1.27. Kurumun İletişim Biçimini En İyi Biçimde Tanımlayan İfade……...180
4.4.1.28. Kuruma Basın Dışından Gelen (öğrencilerden,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

akademisyenlerden) Bilgi İsteklerinin Ne Kadar Sürede Hazırlanıp İlgili Kişiye Ulaştırıldığı……..182
4.4.1.29. Kuruma Basın Dışından Gelen (öğrencilerden, akademisyenlerden) Bilgi İsteklerinin Hazırlanıp İlgili Kişiye Ulaştırılması Sorumluluğunun Kime Ait Olduğu..183
4.4.1.30. Akademik Araştırmalarla İlgili Görüşmelere Açık Olunması Durumu……..185
4.4.1.31. Kurumsal Problemleri Tanımlamak, Hedefleri Saptamak Amacıyla Yararlanılan Uygulamalar……186
4.4.1.32. Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sonuçlarının Ölçülmesi Durumu……..189
4.4.1.33. Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sonuçlarının Kim Tarafından Ölçüldüğü……190
4.4.1.34.Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sonuçlarını Değerlendirmek Amacıyla Hangi Ölçüm Yöntemlerinin Kullanıldığı……..192
4.4.1.35. Ölçümler Aracılığıyla Elde Edilen Sonuçlardan Daha Sonraki Faaliyetler İçin Veri Olarak Yararlanılması Durumu……..195
4.4.1.36. Kurumun Yapı ve İşleyiş Özelliklerinin Dikkate Alınarak Kurumsal Önceliklerle İlgili İfadelere Katılma Durumu...196
4.4.1.37. Kurumun, Toplumsal Refahı ve Gelişimi Destekleyen Sosyal Sorumluluk Projeleri Gerçekleştirmesi Durumu…213
4.4.1.38. En Son Gerçekleştirilen Sosyal Sorumluluk Projesi Alanı ve Projenin Hangi Tarihleri Kapsadığı……...214
4.4.2. Araştırmanın Karşılaştırmalı Tablolarının Yorumları……215
SONUÇ……225
KAYNAKÇA……...233
EKLER……257
EK 1: 500 Büyük Özel Şirket'in 32 Sektöre Ayrılmış Listesi……257
EK 2: Anket Soruları……....259
ÖZGEÇMİŞ……270

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

ŞEKİLLER

Şekil No:	Şekil Adı:
Şekil 1:	Kâr Amacı Güden Kurumlara İlişkin Klasik Bir Paydaş Şeması…...37
Şekil 2:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi……...38
Şekil 3:	Kimlik Yönetim Süreci……...46
Şekil 4:	İtibarlar Mıknatıslardır: Kurumun Kaynakları Kendine Çekmesine Yardım Eder……49
Şekil 5:	Kimlikten İtibara Doğru……..49
Şekil 6:	Kurum Kimliği, İmaj ve İtibar……50
Şekil 7:	Halkla İlişkilerin Sınıflandırılması…….54
Şekil 8:	İş Doyumunu Meydana Getiren Faktörler……..65
Şekil 9:	Sivri ve Basık Organizasyon Yapıları…….68
Şekil 10:	Merkezileşme Biçimleri…….....72
Şekil 11:	Karar Verme Sürecinin Evreleri ve Uygulama-Kontrol İlişkileri…...82
Şekil 12:	Başarının Yedi Etmeni……85
Şekil 13:	Halkla İlişkiler ve Diğer Departmanların Yer Aldığı Bazı Organizasyonel Şemalar…….....91
Şekil 14:	Açık Sistem ve Alt Sistemleri……....107
Şekil 15:	Sistem Teorisi İçinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rolü...……..108
Şekil 16:	Organizasyonel Alt Sistem Olarak Halkla İlişkiler……109
Şekil 17:	Halkla İlişkilerin Açık Sistem Modeli……...110
Şekil 18:	Her İşletmenin Kendine Özgü Koşulları İle Her İşletmeye Uygulanabilecek Genelleştirilmiş İlke Ve Kurallardan Oluşan Yönetim Teorilerinin Bileşiminden Meydana Gelen Durumsallık Yaklaşımı……..112
Şekil 19:	Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının Dengelenmesi……...113
Şekil 20:	İki Düzlem Boyunca Halkla İlişkilerin Dört Modeli……....116
Şekil 21:	Yeni İki Yönlü Simetrik Model…….....131

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

TABLOLAR

Tablo No:	Tablo Adı:
Tablo 1:	Medya İlişkileri İçin Bir Çerçeve……...58
Tablo 2:	Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rolleri ve Anlamları…….94
Tablo 3:	Halkla İlişkilerin Dört Modelinin Karakteristiği……..115
Tablo 4:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve İlgili Yaklaşımlar……..135

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

KISALTMALAR LİSTESİ

Çev. : Çeviren

Ed. : Editör

Ed. by : Editör

Et. al. : Üçten fazla yazarı olan eserlerde ilk yazardan sonrakiler

p./pp. : Sayfa/sayfalar

s. : Sayfa

v.b. : Ve benzeri

w.w.w. : World Wide Web

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

GİRİŞ

21. yüzyıl, kurumlar açısından hayatta kalma savaşının ve rekabet koşullarının giderek zorlaştığı bir dönemdir. Hedef kitlelerin beklentilerinin ötesinde bir kalite anlayışıyla hizmet verme, farkındalık yaratma, özgün ürünler sunma, kurumların tercih edilme nedenleri arasında sayılsa da yeterli değildir. Kurum felsefesinde Kant'ın deyişiyle bireylerin basit bir araç değil, bir amaç olarak konumlandırılması, özne konumuna yükseltilmelerine katkıda bulunur. Bu katkı, üretim-tüketim zincirinde bireyleri basit bir halka fonksiyonundan çıkararak kurumsal davranışın odağı haline getirebilir.

Kurum ve hedef kitleleri arasındaki ilişkinin kâr temelli maddi boyutun ötesine taşınması, iletişimin kalitesini olumlu etkiler. Toplumun istek ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde çözümlenmesi, bunları gidermeye yönelik çaba gösterilmesi, karşılıklı uyum ve anlayışın egemen olduğu sağlıklı bir iletişim sürecinin kaynağıdır.

Kurum ve hedef kitleleri arasında her iki tarafın da yararına hizmet edecek kazan-kazan politikası güdülerek ilgilerin simetrisinin sağlanması, en güçlü olanın hayatta kalabileceği "Sosyal Darwinizm" anlayışına işlerlik kazandırır. Güçlü olabilme, iç ve dış dinamiklerin periyodik bir şekilde izlenip olası etkilerinin değerlendirilmesini; bu etkilerin stratejik karar alma sürecine yön verirken dikkate alınmasını gerektirir. Bu noktada halkla ilişkiler uygulayıcıları, gerek hizmet ettikleri kurumları gerekse hedef kitlelerini temsil ederek tarafların lehine olacak kararların alınmasına öncülük edebilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının temsiliyet gücünü aktif bir şekilde kullanabilmesi, organizasyon şemasında doğrudan üst yönetime bağlı bulunmalarını, kurumun geleceğini şekillendiren kararları alan ve politikaları belirleyen kıdemli yöneticiler grubunu simgeleyen baskın koalisyona yönetici statüsüyle üye olmalarını gerektirir. Yönetici statüsü, uygulayıcılara söz hakkı tanınmasını sağlarken onların karar alma sürecine katkıda bulunmalarına ve yaptıkları katkıların uygulamaya

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

konmasına fırsat verir. Bu anlayış temel alınarak kurgulanan çalışmada, halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik karar alma sürecinde nasıl konumlandırıldığının kurumun gelecekteki başarılarını ve hedef kitleleriyle ilişkilerini ne yönde etkileyeceği tartışılacaktır.

Kurumlar, dinamik bir sistem şeklinde kabul edildiğinde, sistemi oluşturan alt birimlerde yaşanan sorunların diğer birimleri dolayısıyla genel yapıyı etkileyebileceği gerçeğiyle karşılaşırız. Bu gerçek, kurumu çeşitli yönlerden etkileyebilecek unsurların bilincinde olmak adına çevreden girdilerin toplanması, bu girdilerin dönüştürülerek çıktı haline getirilmesi ve çevreye yayılması gereksinimini açığa çıkarır. Kurumların yenilenen ve değişen çevreye uyum sağlaması bu döngüyü yerine getirmesini gerekli kılar. Çünkü çevresel dinamikler sabit değildir, devingen bir seyir izler.

Kurumlar, açık sistemler şeklinde yapılandırıldıklarında çevreleriyle bilgi alışverişi ve paylaşımı sağlayacakları için entropi sürecinin önüne geçmeleri kolaylaşır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu noktada, bilgi alışverişini sağlayan bir kanal işlevi görür. Tarafların birbirini anlamasını, birbirlerinin gereksinimlerine duyarlılık göstermesini temin eder. İletişim sürecinde oluşabilecek olası sorunların önüne geçilmesi ve iletişimin "gürültü" öğesinin olumsuz etkilerine maruz kalmaması için çaba sarf eder.

Toplumsal eğilimlerin ve hassasiyetlerin öğrenilmesi sürecinde, halkla ilişkiler uygulayıcıları aracı konumdadır. Söz konusu unsurların dikkate alınarak kurumsal davranışların belirlendiği yön haritasının şekillenmesinde bağlantı noktasıdır. Dolayısıyla kurumların tıpkı bireyler gibi hak ve sorumlulukları olduğu anlayışına dayanan kurumsal vatandaşlık kavramının hayata geçirilmesinde itici bir güç oluşturur. Kurumsal varlığın devamlılığında bu kavramın içselleştirilmesinin oynayacağı rolü betimleyerek insana değer verme felsefesinin içini doldurur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri misyonu başarıyla yerine getirebilmeleri görüş ve düşüncelerini üst yönetimle doğrudan paylaşabilmelerini

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

sağlayan kıdemli yöneticiler grubunda yer almaları ve bu grubun zihin haritalarının biçimlendirilmesine katkıda bulunmalarıyla gerçekleşebilir. Kararların zaman kaybetmeksizin hayata geçirilebilmesi böyle bir mekanizmayla kolaylaşır.

"Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisi ve Metateorik Açıdan Değerlendirilmesi" konulu bu tez çalışmasında halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev dağılımlarının kurumsal başarı ve istikrarın sağlanmasında oynadığı rol, çeşitli teoriler çerçevesinde irdelenecektir. Birinci bölümde, halkla ilişkilerin varlık nedenleri sorgulanarak yaşanan değişim ve gelişimlerin halkla ilişkiler mesleğine yüklediği rol ele alınacak ve halkla ilişkiler disiplininin temel uygulama alanları incelenecektir.

İkinci bölümde, kurumların yapı ve işleyiş özellikleri ve stratejik karar alma fonksiyonu irdelenerek halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev dağılımlarının stratejik karar alma fonksiyonuyla bağlantısı üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde, halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev dağılımlarının stratejik karar alma sürecine etkisi metateorik çerçevede değerlendirilecektir. Kurumların yaşam döngüsünün düzgün işlemesi ve sağlıklı doğasının korunmasında halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri kritik rol tartışılacaktır.

Araştırmaya yer verilen dördüncü bölümde ise, Capital Dergisi tarafından 1997 yılından itibaren gerçekleştirilen, "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" araştırmasının 2007 yılı sonuçları doğrultusunda 32 faaliyet koluna ayrılmış 485 kurumdan (15 kurumun ismi açıklanmadığı için araştırma dışında kalmıştır) halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim departmanına sahip olduğu saptanan 210 kurumun halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uygulayıcılarına e-posta yoluyla gönderilen anket çalışmasıyla ilgili değerlendirmeye yer verilecektir. Alınan yanıtlar doğrultusunda halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içinde nasıl konumlandırıldığı, stratejik karar alma sürecine ne ölçüde katkıda bulunduğu, köprü kuruculuk fonksiyonlarını ne ölçüde yerine getirebildiği metateorik bağlamda irdelenecektir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

1. BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERİN KURUMSAL TEMELLERİ

1.1. Kurumsal Perspektifte Halkla İlişkilerin Varoluş Nedenleri

Sosyal bir varlık olan bireyin yaşam döngüsü, iletişimin iki ucu olan anlama ve anlatma ihtiyacı temelinde sürmektedir. Her biri, sosyal yaşamda farklı bir kimliği temsil eden insanoğlu, kendini ifade etme ve varlığını kabul ettirme gereksinimini asırlar boyunca duymuştur. Bu gereksinim toplumsallaşma sürecinin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Birlikte yaşamanın sonucu olarak belli kurallar ve yasalar çerçevesinde birbirlerinin haklarına saygılı bir yaşam sürdürmenin bilincine varan bireyler, zamanla bu bilinci üretim-tüketim zincirinin taşıyıcısı olan kurumlara[*] da yerleştirmeye başlamışlardır.

Kurumlar yaşayan bir organizma gibi doğar, büyür, olgunlaşır, gücünü yitirebilir ve yok olma tehlikesiyle karşılaşabilir. Kurumların insan organizmasından farkı, insanoğlunun varlığı belli bir zaman dilimiyle sınırlanmışken; kurumların varlığının nesiller boyu sürebilmesidir. Tıpkı birey gibi sosyal bir varlık olan kurumların yaşam döngüsü de, etkilediği ve etkilendiği topluma/toplumlara kendini ifade edebilme ve toplumdan geribildirim alıp bunu kullanabilme becerisiyle sürmektedir.

Geribildirim, düşünce, duygu veya bilgiyi "alıcı" konumundaki ilgili kişi, grup ya da kitleye ileterek iletişim sürecini başlatan "kaynağa" alıcı tarafından verilen yanıttır. Bu süreç, kaynağın kendisine ulaşan yanıtı değerlendirerek mesajını tekrar düzenleyip iletmesine katkıda bulunur. Aynı zamanda, kaynak ile alıcının yer değiştirmesine olanak sağlayarak alıcının kaynak, kaynağın da alıcı konumuna geçmesine olanak tanır (Gürgen, 1997: 14, 16, 20, 23). Bu durum, tarafların birbirlerinin neler hissettiğini sezip olaylara bu pencereden bakarak karşılıklı uyum geliştirmek temeline yaslanan empati (Goleman, 2000: 394) becerisine varlık

[*] Bu çalışma kapsamında ağırlıklı olarak Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğü'nde "evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese" şeklinde ifade edilen kurum kavramı kullanılacaktır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

kazandırır. Böyle bir iletişim becerisine sahip olmak ise, kurumsal varlığın uzun vadede devamlılığının teminatı sayılabilir.

Kurumsal varlığın devamlılığı, birbirine bağlı ve etkileşim içinde bulunan çok sayıda üst ve alt sistemin oluşturduğu kompozisyonda yer alan öğelerden biri olan kurumların, hitap ettikleri hedef kitleleriyle iletişimlerinin sağlam bir zemine oturtulması ve kalitesinin korunmasına bağlıdır. Böyle bir yapı ise, kurumların açık bir sistem şeklinde örgütlenmesiyle gerçekleşebilir.

Kavramsal olarak sistem, birbirlerine bağımlı iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri nedeniyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilebilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün biçiminde tanımlanabilir (Eren, 2008: 51). Açık sistem ise, bir çevresi ve çevresiyle ilişkileri olan, onlarla bilgi alışverişinde bulunan, birbirlerini değiştiren sistemler şeklinde adlandırılır (Esen, 1998: 15). Bu kavramı kurumlarla ilişkilendirdiğimizde şöyle bir sonuçla karşılaşırız: Nasıl ki, bir insan veya bir ağaç çevresinden enerji alıyorsa kurumlar da diğer sistemlerden enerji alır. Bu bilginin bazısından, eylemlerin istenilen sonuçları üretip üretmediğine karar vermek için kurumu yönetmek amacıyla geribildirim olarak yararlanılır (Heath, 1994: 92).

Kurumların bütünlüğü, iç ve dış çevresiyle sürekli bir iletişim ağı kurması ve bu mekanizmayı sürdürmesine bağlıdır denilebilir. Bu mekanizma elde edilen verilerden gerekli olanların süzülüp kuruma yarar sağlayacak nitelik taşıyanların ayıklanmasına katkıda bulunur.

İdeal bir iletişim mekanizması, kimi zaman kaynak, kimi zaman alıcı rollerini taşıyan bu iki öğenin (kurum- hedef kitle) birbirini tanıması; birbirlerinin istek, beklenti ve gereksinimlerinin farkına varmasıyla kurulur. Böyle bir sistem ise, karşılıklı anlayış, güven ve diyaloğa dayalı, uzun vadeli bir uygulama sürecini zorunlu kılan halkla ilişkiler çabasını gerektirir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla ilişkilerin temel öğelerinden olan insanları bilgilendirme, ikna etme veya diğer insanlarla bütünleştirme çabaları neredeyse toplum kadar eskiye dayalı (Bernays, 1952: 12) olmakla birlikte insanoğlunun kendini ifade etme, anlama ve anlaşılma çabaları hız kesmeksizin modern dünyada da önemini korumaya devam etmekte; profesyonel şekilde yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarıyla güçlenmektedir.

Kurumsal başarının inşası ve devamlılığında anahtar bir rol üstlenen halkla ilişkiler konusunda yapılan tanımlamalara baktığımızda bunlar çeşitlilik gösterse de temel çıkış noktası, halkla ilişkilerin kurum ve hedef kitlesi arasında karşılıklı yarar sağlamaya dayalı, sağlıklı bir diyalog kurması; bunun sonucunda ise, kamuoyundan kurumla ilgili olumlu bir imaj ve destek elde edilmesidir (Asna, 2006: 17).

Amerikan Halkla İlişkiler Derneği'ne dönüşen kurumu inşa eden, öncü bir halkla ilişkiler eğitmeni olan Rex Harlow, halkla ilişkilerle ilgili pek çok kaynaktan elde ettiği 500'den fazla tanımı derlemiştir. Konu üzerinde detaylı bir şekilde düşündükten ve alanında lider kişilerle görüştükten sonra, Harlow şu tanımı ortaya koymuştur (Dennis L. Wilcox et. al. , 2005: 3-4):

> "Halkla ilişkiler, bir organizasyon ve onun kamuları arasında karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve iş birliği kurmaya ve sürdürmeye yardım eden özel bir yönetim fonksiyonudur; problemlerin ve sorunların yönetimini kapsar, kamuoyunu bilgilendirme ve onlara karşı sorumlu olma konusunda yönetime yardım eder; kamusal yarara hizmet etmede yönetimin sorumluluklarını tanımlar ve vurgular, yeni gelişmeleri öğrenmede ve değişimlerden etkili şekilde yararlanmada yönetime yardım eder; olası eğilimleri öngörmeye yardım etmede bir erken uyarı sistemi olarak hizmet eder; araştırmayı ve etik iletişim tekniklerini temel araçlar olarak kullanır".

Caywood'a göre halkla ilişkiler, kurumun marka ve itibarını yaratan ve koruyan, onun yeni ve süregelen tüketicilerini de içeren paydaşlarla bütün bağlantılarının yönetimini içeren yararlı bir bütünleşmedir (Caywood, 1997: xi). Dolayısıyla kabul edilebilir toplumsal hedeflerin net bir şekilde belirtilmesi ve elde edilmesi için kurumları destekleyerek, tecimsel gereklilikler ve sosyal açıdan sorumlu davranışlar arasında denge kurulmasıyla ilgilidir (Warnaby, Moss, 2000: 8). Bu açıdan düşünüldüğünde, kurumun halkın çeşitli kesimleriyle olumlu ve uyumlu ilişkiler inşa ederek kurumu halka tanıtmak ve halkı tanıma sanatı akla gelmelidir. İçinde bulunduğu toplumun özellikle de ilişki içinde olduğu hedef kitlenin istek ve

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

özelliklerini tanımak, bunun yanı sıra kurumun izlediği politika ve uygulamaları halkla çok yönlü bir biçimde çeşitli iletişim araçlarından yararlanarak anlatmak, kurumun başta gelen halkla ilişkiler görevidir (Sabuncuoğlu, 2007: 5).

Halkla ilişkiler geleceğe dönük, uzun soluklu bir etkinlik olması dolayısıyla planlı çabaları gerekli kılar. Cutlip ve Center kendi halkla ilişkiler modellerinde 4 aşama ortaya koymuştur. "Dört Adım Halkla İlişkiler Süreci" şeklinde ifade edilen bu aşamalar şöyle sıralanabilir: problem ya da fırsatın tanımlanması, plan ve program evresi, uygulama ve iletişim son olarak da programın değerlendirilmesi esasına dayanır (Cutlip, Center, Broom, 2000: 340-341). Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı ve gelecekteki çalışmalara veri teşkil etmesi bu sürecin işlemesiyle doğru orantılıdır. Hangi çalışmayı, kim için, neden yaptığını kavrama, daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda bu bulgulardan yararlanma, ideal halkla ilişkiler çabalarının temel unsurlarıdır.

Amerikan Halkla İlişkiler Derneği'nin (PRSA) de dâhil olduğu ulusal ve uluslararası organizasyonlar halkla ilişkileri, organizasyon ve kamuları arasında karşılıklı anlayış kurmaya ve bunu sürdürmeye yönelik önceden tasarlanmış, planlı ve başından sonuna kadar aynı kalitede sürdürülen bir çaba şeklinde tanımlar. 1978'de, Dünya Halkla İlişkiler Dernekleri Birliği'nin Meksika'da gerçekleştirilen toplantısında halkla ilişkiler, eğilim analizleri yaparak, bu eğilimlerin sonuçlarını öngörerek yöneticilere, hem kamu hem de organizasyon yararına faaliyetler düzenlemesine ilişkin danışmalık yapan bir sanat ve sosyal bilim olarak ifade edilmiştir (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 4-5). Halkla ilişkilerin yaratıcılık esasına dayalı özgün çalışmalar hedeflemesi sanat yönüne; psikoloji, sosyoloji, tarih, felsefe gibi bilim dallarından beslenerek yoluna yön vermesi de sosyal bilim anlayışını içselleştirdiğine vurgu yapar.

Halkla İlişkiler Araştırma ve Eğitim Kurumu, halkla ilişkileri karşılıklı iletişimin, anlayışın, kabulün, organizasyon ve ilgili olduğu kamu arasında iş birliğinin kurulmasına ve sürdürülmesine yardım eden özel bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlarken, Halkla İlişkiler Haberleri Komitesi de halkla ilişkileri,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

organizasyonel bir yönetim fonksiyonu şeklinde tanımlamıştır (Sharpe: 2000: 346). Dolayısıyla halkla ilişkiler, Hutton'ın da değişiyle "stratejik ilişkileri yönetme"dir (Dejan Verčič et. al., 2001: 377). Stratejik ilişkileri yönetebilme ise, mükemmel halkla ilişkileri diğer bir deyişle stratejik yönetime katılımı gerektirir (Ni, 2006: 276). Böyle bir katılımın sağlanabilmesi, yönetimin, halkla ilişkileri kurum bazında nasıl konumlandırdığıyla ilişkilidir.

Halkla ilişkiler kurumla hedef kitleleri arasında bir köprü kuruculuk işlevi üstlendiği için bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmelidir. Kurum içinde yer alıp, kurumun ortamıyla sıkça etkileşimde bulunan, ortamdan bilgi toplayan, bilgileri eleyen; bunları, kurum yapıları ve stratejilerini uzun süreli bir biçimde belirleme gücüne sahip olan baskın koalisyondaki karar alıcılara ileten köprü kurucular olan iletişim yöneticileri ve halkla ilişkiler uygulayıcıları (White, Dozier, 1992: 93), kurumların hedef kitleleriyle ilişkilerini sağlıklı bir biçimde yürütebilmesinde önemli rol oynar.

Köprü kuruculuk misyonunu gerçekleştirebilmesi ve geleceğe yönelik vizyon oluşturabilmesi halkla ilişkilerin kurumsal perspektifte üst yönetime yakın konumlandırılmasını gerektirir. Bu anlamda, halkla ilişkiler faaliyetleri, kıdemli yöneticilerden oluşan ve baskın koalisyon olarak adlandırılan güçlü yönetim grubunun gündeminde mutlaka yer almalı; halkla ilişkiler uzmanı da bu yönetici grubunun üyelerinden biri olmalıdır.

Halkla ilişkiler, yönetsel ve kurumsal bir olgudur. Yöneticiler tarafından yönetimin geliştirilmesi, kurumsal verimlilik ve etkinliğin gerçekleştirilmesi süreciyle birlikte düşünülmeli, bu sürecin çok etkili bir unsuru şeklinde ele alınmalıdır. Kurum yönetimleri etkili ve sistemli halkla ilişkiler programlarıyla ilişkide oldukları toplum kesimlerinin katılımını, desteğini ve iş birliğini sağlayabilmekte (Gürüz, 2003: 4-5) böylelikle varlıklarını geleceğe taşıyabilme fırsatı elde etmektedir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Edward Bernays'in deyimiyle "rıza mühendisliği" şeklinde tanımlanan halkla ilişkiler, demokratik toplumların vazgeçilmez bir unsurudur. Topluma hizmet amacı güden kurumlar kabul görmek, toplumsal onay sağlamak için çift yönlü yarar sağlama ilişkisini benimsemelidir. Toplumsal hassasiyetlere duyarlılık gösterme, beklenti ve gereksinimler doğrultusunda kurumsal davranışlara yön verme, bilinçli ve sistemli halkla ilişkiler uygulamalarıyla gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla halkla ilişkiler, kurumlar ile dâhilî ve haricî hedef kitleleri arasında dengeleri sağlama, içselleştirilmiş güçlü bir kimlik ile kurumu geleceğe taşıma çabasıdır. Bu çabaya duyulan ihtiyaç, toplumların zaman içinde şekillenmesiyle belirginleşmiştir.

İnsanoğlunun eğitim ve refah düzeyinin artması, ihtiyaçlarının farklılaşmasıyla beklentileri de değişime uğramış sadece kaliteli ürün-hizmet anlayışına yaslanan kurumsal politikalar geçerliliğini yitirmiştir. Kurumsal başarının, sinerjik bir çabanın, kendi içinde bütünleşmiş iletişim faaliyetleriyle birleşmesi sonucu elde edilebileceği anlaşılmıştır. Koşulların, beklentilerin, ihtiyaçların, bilinçlilik düzeyinin geçirdiği evrimle halkla ilişkilere duyulan gereksinim artmıştır.

Halkla ilişkilerin düzenli bir çaba olarak ortaya çıkması birbirini tümleyen teknolojik, toplumsal ve ekonomik değişikliklerin bir sonucudur. Her ülkede olaylar ve tarihler farklı olmakla birlikte halkla ilişkiler çalışmalarını zorunlu kılan, birbirleriyle organik bağlara sahip ve aralarında neden-sonuç ilişkisi olan bazı olgular mevcuttur. "Demokratikleşme", "sosyo-kültürel gelişmeler", "yönetsel etkinliği artırma ihtiyacı ve zorunluluğu", "kurumlarla toplum arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirme zorunluluğu", "rekabetin küreselleşmesi", "iletişim teknolojisindeki gelişmeler" şeklinde sıralanabilecek bu olgular aşağıda detaylı biçimde ele alınacaktır (Kazancı, 2007: 16; Biber, 2004: 31; Bülbül, 2004: 28):

1.1.1. Demokratikleşme

Demokratik hak ve özgürlüklerin kazanılmasıyla birlikte yönetim, despot yöntemleri terk ederek halkı inandırmaya yönelik teknikler geliştirmeye başlamıştır. Demokratik düzenlerde meslek birlikleri, dernekler, sendikalar, v.b. kitle örgütleri

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yönetim mekanizmasına karşı baskı unsuru olmuştur. Yönetici kesimler, baskı unsurlarıyla sistemin doğasına ters düşmemek şartıyla uzlaşma fırsatları aramıştır. Yönetici güçler, bu tür örgütlenmiş kitlelerle olan ilişkilerinin yanı sıra sistemin çıkarlarına hizmet eden politikaların büyük kitleler tarafından içselleştirilmesini sağlamak için halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vermiştir (Bıçakçı, 1998: 120-121). Halkla ilişkiler, toplumun rıza ve onayına dayalı, baskı unsurundan uzak bir iletişim faaliyetidir. Bu yönüyle demokratik toplumların bir sonucu olduğu kadar vazgeçilmez bir unsurudur.

Yüzyıl önce devletlerin geleneksel politikaları ve hükümdarlar arasındaki rekabet, olayların gelişimine sebebiyet verirken kitlelerin düşünceleri dikkate alınmazdı. Günümüzde ise siyasi gelenekler, devlet başkanlarının kişisel eğilimleri ve aralarındaki rekabetlerden çok halkın sesi önemsenmektedir (Le Bon, 2005: 8). Halkın sesi, beklentilerinin, isteklerinin, duygu ve düşüncelerinin aynasıdır. Bu aynadan bakabilmek onlarla aynı paralelde buluşmayı ve hassasiyetlerine duyarlılık göstermeyi mümkün kılar. Bireylerin dolayısıyla toplumların bakış açılarının, ihtiyaçlarının gözetildiği demokratik rejime sahip toplumlarda halkla ilişkiler faaliyetlerine ihtiyaç duyulması, yeni eğilimlerin takip edilip çağa uygun yapılanmaların gerçekleştirilmesi kaçınılmazdır.

Günümüzde, devletin en belirgin özelliklerinden biri, toplumsal problemlerin çözümünde kullandığı yöntemlerde geçen yüzyıla oranla önemli değişikler yapmış olmasıdır. Devlet, yönetilenler üzerindeki fiziksel baskısını büyük ölçüde azaltmıştır. Yönetilenin denetimini baskıcı yöntemlerden çok ideolojik araçları kullanarak sağlamaktadır (Kazancı, 2007: 16). Devletin ideolojik aygıtları (dinsel, öğrenimsel, hukuki, siyasal, sendikal, kültürel, haberleşme, aile) ile baskı aygıtları (hükûmet, idare, ordu, polis, mahkemeler, hapishaneler v.b.) birbirinden farklıdır. Bu farklılık, "devletin baskı aygıtı"nın zor kullanarak işlemesi, "devletin ideolojik aygıtları"nın ise ideolojiyi kullanarak işlemesine dayanır (Althusser, 2006: 63-65). Halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli bir bölümü, belirli bir örgüt veya merkezden çevreye bilgi vermeyi kapsar. Kitle iletişim araçları kanalıyla kimi zaman çevreyi aydınlatma, kimi zaman da kamusal ya da kurum faaliyetlerinin nedenlerini halka açıklama, bir halkla

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

ilişkiler etkinliği olmasının yanı sıra ideolojik devlet çabasıyla da aynı paraleldedir ve amaçsal bir bağlantı taşır (Kazancı, 2007: 25).

Toplumlarda geçerli olan yönetim biçimine göre farklı etkileme yöntemleri geliştirilmiştir. Demokratik toplumlarda daha çok katılımı teşvik eden çift yönlü iletişimden yararlanılırken, baskıcı yönetim şeklini kullanan toplumlarda propaganda etkili bir metottur. Propaganda, örgütten kamulara, kaynaktan alıcıya doğru gerçekleşen tek yönlü bir iletim etkinliğidir. Burada amaç, bir düşünce veya eylemin benimsetilmesinden çok aşılanması; mesajın kaynağı gibi, kaynağın istediği şekilde düşünülmesi ve davranılmasının sağlanmasıdır. Propaganda, gerçeğin değil, mesaj kaynağınca oluşturulmuş yapay gerçekliğin anlatıldığı, çarpıtılmış olgular, bilgiler ve verilerden oluşan enformasyonun aktarıldığı bir eylemdir (Varol, 1994: 34). Mesajların içeriğini tartışma olanağı yoktur. Verilmek istenen tüm mesajların kısa zamanda verilerek sonuca ulaşılması beklenir (Aziz, 2003: 14). Dolayısıyla propaganda, çift yönlü iletişim mekanizmasına, doğru bilgiye, uzlaşma ve anlayışa dayanan halkla ilişkiler etkinliğinden oldukça farklıdır.

Halkla ilişkilerde temel amaç, doğru bilginin en uygun araçlarla verilmesidir. Halkla ilişkiler, iyi niyet esasına yaslanır ve tartışmaya açık olma yönüyle de demokratiktir (Ertekin, 2000: 53). Demokrasinin amaçlarıyla halkla ilişkilerin amaçları örtüşür. Başarılı demokratik hükûmetler seçmenleriyle karşılıklı anlayış ve çift yönlü iletişime dayalı uyumlu bir ilişki yürütür (Cutlip, Center, Broom, 2000: 448'den aktaran Leach, 2006: 90). Demokrasi, halkın kendi beklentilerini dile getirmesi ve tüm aşamalarda hükûmetle ilgilenmesi, kendileriyle ilgili politikaları etkilemesi ya da değiştirmesi için onlara çeşitli fırsatlar sunarak çift yönlü sürece dayanır ya da dayanmalıdır (Leach, 2006: 90). Bu anlamda, düşüncelerin özgürce ifade edilebildiği, insan haklarına saygılı, ayrım gözetmeksizin bireylere eşit mesafede yaklaşılan toplumlarda halkla ilişkiler çabaları hayat bulur. Demokrasi toprağında filizlenen bu zihniyet, kurumların köklü, sağlam bir temelde yükselmesine şans tanır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kamuoyunda yeterli derecede tanınan ve iyi atfedilen kurum, işlevini gerçekleştirirken çevresinden destek görür. Topluma belirli bir işi yaptırmanın ya da benimsetmenin yöntemi demokratik yolu kullanarak ikna etmektir. Halkla ilişkiler faaliyeti, yönetimin başarısı, toplumun doyumu ve demokrasinin gelişiminin destekleyicisidir (Kılbaş, 1998: 7). "Halkla ilişkiler, demokratik bir toplumun köşe taşıdır" (Center, Jackson, 2003: 12). Çünkü demokrasi ve halkla ilişkiler birbirinden beslenir, düşüncelerin serbest dolaşımını hedefledikleri için toplumların seslerini daha rahat duyurabilmesinde temel dayanaklardır. Demokrasinin zayıflaması fikir hürriyetine ket vurduğu için halkla ilişkilerin gücünü törpüler. Dolayısıyla demokratik toplumlar, halkla ilişkilerin yaşaması, gücünü pekiştirmesi, çeşitli iletişim kanallarıyla topluma seslenebilmesi adına sağlam bir taban sağlar.

1.1.2. Sosyo-Kültürel Gelişmeler

Kurumların hizmet sunduğu kitlenin beklentileri, bakış açıları, ihtiyaçları diğer bir deyişle sosyal karakterleri gelişimin çıkış noktası olarak görülebilir. Kurumların üretim ve pazarlama biçimlerini dolayısıyla kurumları etkileyen sosyo-kültürel değişimler çeşitlilik gösterir. Nüfus hareketleri sonucunda yaşanan hızlı kentleşme ve bilgi patlaması, sosyo-kültürel gelişmelerde önemli rol oynamaktadır. Bilgi ve iletişim araçlarının katkısıyla bireyin kendini ve çevresini tanıması kolaylaşmış, eğitim ve öğretim sistemleri sayesinde insanoğlu daha modern bir kimlik kazanarak gelişmiştir (Budak, 1998: 54-55).

Eğitim düzeyinin artması, yaşam standartlarının yükselmesi, düzene ilişkin toplumsal farkındalıkları şekillendirmiş, kurumlar açısından müşteri memnuniyetinin sınırlarını genişletmiştir. Yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretiminin yeterli olmadığı, tüketici tatmini ve doyumunun limitlerinin zorlandığı 21. yüzyılda, başarı çıtası giderek yükselmektedir. İnsan olgusunun önem kazanarak ön plana çıkması, bilinç düzeyinin artması, toplumların olayları eleştirebilmesini, kendi bakış açılarını sunabilmesini olanaklı hale getirmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Eğitim düzeyinin yükselmesi beraberinde kamuoyunun örgütlenmesini getirmiştir. Halk, yönetimin verdiği her türlü kararı aynen kabul etmeyip sorgulamaktadır. İnsan olarak sahip olduğu hakların bilincindedir. İdareci konumundakiler, halka ve halkın haklarına daha saygılı davranmaktadır. Eğitim derecesinin özellikle okuma-yazma oranının yüksekliği, yönetim-halk arasındaki bilgi alışverişinin niteliğini ve niceliğini artırmaktadır. Halkın yönetimde söz sahibi olduğu, diğer bir deyişle halkoyunun tüm alanlarda önemini gösterdiği ülkelerde kurumlar ve hükûmetler çift yönlü ilişki kurmanın gerekliliğini ve halkla ilişkilerin önemini algılamıştır (Tengilimoğlu, Öztürk, 2004: 47; Tortop, 2003: 48-49). Günümüzde "iletişim, toplumsal iş yönetiminin kusursuz bir tekniği olarak görülmektedir" (Mattelart, 2005: 102). Halkla ilişkilerin, ortak paydada buluşabilmenin ve taraflar arasında iletişim köprüsü kurabilmenin dolayısıyla başarılı bir ilişki yönetiminin teminatı olduğu kavranmıştır. Bu açıdan kurumların, keskin bir yarış ortamının var olduğu piyasa ortamında farkındalık yaratabilmesi toplumsal hassasiyetlere duyarlılık göstermesiyle mümkündür denilebilir.

Bu durumu şöyle bir örnekle açıklamak mümkündür: Kurumlar ve diğer organizasyonlar, temiz hava ve suyun devamlılığını sağlama, azınlıklara iş olanağı yaratma, tüm çalışanların beklentilerine yönelik politikalar geliştirme ve genel anlamda herkesin yaşam kalitesini artırma gibi topluma karşı olan sorumluluklarının bilincindedir. Bu doğrultudaki sosyal sorumluluk düşüncesi, aydın kurumlar arasında geniş çapta kabul görmüştür (Seitel, 2001: 399). Kurumların bu tarz çalışmaları stratejik karar alma sürecinde programlarına entegre etmeleri, toplumun zihninde olumlu konumlandırılmalarına katkıda bulunur.

Gelecekteki rekabet ortamı, kendine yer edinmek isteyen kurumların kendi sorun ve istekleri kadar müşterilerininkiyle de ilgilenmesini, onların değerlerini, standartlarını algılayıp davranışına yön vermesini gerektirmektedir (Hanan, 1996: 67). Toplumun bir parçası olmaları nedeniyle sosyal bir kimlik taşıyan kurumlar, yine sosyal bir varlık olarak kavramsallaştırılan bireylerle iletişimlerinde hem kaynak hem alıcı olabilmelidir. Ancak bu şekilde sosyal bilinci içselleştirip topluma ayna tutabilirler.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Sosyo-kültürel değişimin etkisiyle beklenti ve bakış açılarında farklılıklar yaşayan bireylerin gereksinimlerinin çözümlenmesi, isteklerinin, tutum ve kanaatlerinin araştırılmasına bağlıdır. Bu noktada halkla ilişkiler, hedef kitle/kitlelerden bilgi toplayan, bunları analiz edip, geribildirime dönüştürmeye yardım eden bir arabulucudur. Dolayısıyla kurumsal hayatiyetin ve müşteri memnuniyetinin kilit noktasıdır. Halkla ilişkiler mesleğinin öncülerinden kabul edilen Edward Bernays de, halkla ilişkiler çabasının toplumsal ihtiyaçları karşılayan tutum ve davranışlar hakkında tavsiyede bulunmayı içerdiğini belirtmiştir (Orrick, 1967: 5).

Kurumların bazı sadık müşterilerinin zaman zaman tercih ettikleri markayla ilgili kulaktan kulağa yayılan olumlu görüş ve tavsiyelerini diğer insanlarla paylaştıkları unutulmamalıdır. Bu doğrultuda olumlu yorum ve tavsiyelerin oluşturulması ve yayılması için gerekli mekanizmaları hazırlarken tersi bir durumu önlemeye yönelik çaba göstermek gerekir. Bu tür öneri ve yorumlar bağımsız olarak algılandığı için son derece ikna edicidir ve günümüz pazarlama ortamında en etkili mesaj çeşididir (Köseoğlu, 2006: 176, 178). Günümüzde pazarlama, müşterilerin ihtiyaçlarını anlayıp karşılamak; halkla ilişkiler desteği ile müşterilerin güven ve sadakatini kazanmak temeline dayanır (Pira, 2005: 30). Bugün, söz konusu gerekliliklerin yerine getirilmesinde halkla ilişkilerin bağlayıcı rolü kavranmış; uzun soluklu, güvene ve paylaşıma dayalı yapısının, kurumların olumlu imaj yaratma çabalarında temel taşlardan biri olduğunun bilincine varılmıştır.

Sonuç olarak evrensel bir faaliyet kimliği taşıyan halkla ilişkiler, yaşamın bütün alanlarında etkilidir ve bireylerin hayatlarını etkileyen konuların çeşitli yönleri üzerine bilgilenmelerine olanak tanıyan iletişim sistemindeki temel elementlerden biridir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ise, kurumun sosyal bilincini harekete geçirebilme yetisine sahiptir (Wilcox, Ault, Agee, 1986: 18). Bu anlamda, sosyo-kültürel çeşitlenme ve değişimlerin seyri, halkla ilişkiler faaliyetleriyle sıkı bir ilişki içerisindedir. Bu faaliyetler, toplumsal beklentilerle şekillenirken bu beklentilerin oluşumunda halkla ilişkilerin, kurumların kendi toplumsal sorumluluğuna ilişkin

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

farkındalık geliştirmesine yönelik olumlu katkısı ve toplumsal zihniyetleri bilinçlendirici etkisi yadsınmaz bir gerçektir.

1.1.3. Yönetsel Etkinliği Artırma İhtiyacı ve Zorunluluğu

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak adına başta insanlar olmak üzere nakdî kaynakları, donanımı, demirbaşları ve hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamı (Eren, 2008: 3) şeklinde ifade edilebilir. Yönetim süreci, kurumu yaşatma sürecidir; bu amaçla yönetim kurumun etkililiğini yükseltmek ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır (Başaran, 2000: 15). Bu anlamda, kurum ile çevresi arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağlılık mevcuttur. Küreselleşmeyle birlikte sınırları genişleyen bir çevrede faaliyette bulunan kurumlar için çevreleriyle kurdukları ilişkilerin anlaşılması ve buna paralel olarak gerekenlerin yapılması gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Ataman, 2002: 4-5).

Topluma hizmet amacı güden kurumların hedef kitlelerinden soyutlanarak politikalarını belirlemesi söz konusu değildir. Halkla ilişkiler, yönetimin, hedef kitlelerin düşünce, tutum ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayarak, yönetsel kararların ortak yarar ilişkisi gözetilerek alınmasına katkıda bulunur. Bu yönde kurulan iletişim kanalıyla taraflar arasında denge sağlanarak bir uyum elde edilebilir.

Halkla ilişkiler, toplumun farklı bölümlerinin istemlerinin yönetim tarafından öğrenilmesi, bu istemlerin değerlendirilip yönetsel eylem ve işleme dönüştürülmesi gibi oluşumları kapsadığı için bir yönetim süreci halini almıştır. Bu anlamda halkla ilişkiler, yönetsel etkinliği artırmak amacıyla kullanılan bir yöntem olmuştur (Kazancı, 2007: 26). Etkin olma, bir eylemin veya davranışın ulaşılabilir olmasının yanı sıra istenen sonuca erişilmesi anlamını taşır (Tosun, 1992: 11). Halkla ilişkiler uygulamalarının araştırma verilerine dayanılarak yapılandırılıp belli bir plan çerçevesinde uygulanması ise, hedeflenen sonuçların alınmasını olanaklı kılar.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Yönetimle dâhilî ve haricî hedef kitleleri arasında iletişim örgüsü dokuyan halkla ilişkiler uygulamaları, yönetimlerin, Drucker'e göre etkin karar alımlarında izlenmesi gereken altı unsur olan problemin sınıflandırılması, tanımlanması, alınacak kararların özelliklerinin belirlenmesi, neyin doğru olduğuna karar verilmesi, eyleme geçilmesi ve kararın gerçek sonuçlarla karşılaştırılarak test edilmesi (Drucker, 2007: 183) bağlamında güçlü bir araçtır. Kurumun geleceğine yön veren vizyonunun belirlenmesinde yönetime bilgi sağlama adına önemli bir rol üstlenir.

Günümüzde halkla ilişkiler, organizasyon genelindeki dâhilî ve haricî iletişimin yanı sıra yönetim, finans, üretim ve personel ilişkileriyle ilgilenirken aynı zamanda bilgi hizmeti ve ürün tanıtımının ötesinde de pek çok faaliyetle uğraşır (Jefkins, 1994: 28). Halkla ilişkiler bir disiplin haline geldikten sonra akademisyenler ve uygulayıcılar onun stratejik rolünün farkına vararak sadece organizasyon ve onun tüm paydaşları arasındaki ilişkinin yönetimindeki stratejik rolünü değil, aynı zamanda diğer yönetim çalışmaları içindeki anahtar iletişim rolünü de görmüşlerdir (Oliver, 2001: ix).

Clarke L. Caywood, 21. yüzyılda halkla ilişkilerin iş dünyasına ve kurumlara rehberlik edeceğini; onun liderliğinin halkla ilişkiler uzmanları tarafından işin ve toplumun farklı düzeylerde bütünleşmesi ve daha da bütünleşmiş bir yönetim süreci yaratma yeteneği şeklinde tanımlanacağını ifade eder. Halkla ilişkilerin katkısı açısından bu bütünleşmenin değerinin halkla ilişkilerin ilişki kurma inşasındaki rolü veya kurum ve kamuları arasında bütünleştirici ilişki sağlamasından ortaya çıktığını belirtir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin, iletişim içerikli olup geniş çapta yönetim stratejileri ve taktiklerini kullanan; kurum içi olduğu kadar kurum dışı ilişkilerin bütünleşmesi adına yönetim için yeni bir liderlik düzeyi sağlaması söz konusudur. Bu doğrultuda Caywood'a göre, "paydaş ilişkileri bütünleşmesi", "yönetim fonksiyonunun bütünleşmesi", "kurum yapısı bütünleşmesi", "sosyal bütünleşme" alanlarında halkla ilişkilerin bütünleştirici etkisini gözlemlemek mümkündür (Caywood, 1997: xi-xiii):

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Paydaş İlişkileri Bütünleşmesi: Bütünleşmenin birinci düzeyi, önemli paydaşlarla yeni ilişkiler geliştirmek ve kurumsal itibarı sürdürüp pekiştirmek için halkla ilişkiler uzmanlarının zihinsel birikimine ve becerilerine bağlıdır. Liderlik rolü halkla ilişkilere pek çok grupla, hedef kitlelerle ve paydaşlarla çalışma olanağı sunmaktadır. İsminden de anlaşılacağı gibi halkla ilişkiler, çeşitli kamularla ilişkileri yönetir. Halkla ilişkilerden müşterilerle yapılacak pazarlama faaliyetleri gibi dar bir ilişki üzerine odaklanmasından ziyade kurumun ya da organizasyonun birçok hedef kitlesiyle ilişkileri ve itibarı yönetmesi beklenir.
- Yönetim Fonksiyonunun Bütünleşmesi: Halkla ilişkilerin ikinci düzeydeki bütünleşmesi, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları ve genel yönetim gibi diğer yönetim fonksiyonlarıyla olan bütünleşmesidir. Halkla ilişkiler, iletişim temelli çeşitli strateji ve taktikler kullanarak hizmet verdiği kurumlara büyük bir deneyim olanağı tanır. Halkla ilişkiler, iletişimi, yalnızca amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaz. Bu alanda faaliyet gösteren uygulayıcılar yazılı, sözlü, sözsüz iletişimi içeren iletişimin bütün çeşitlerini kullanarak kariyerlerini oluştururlar. Halkla ilişkiler reklam, basın bildirisi, internet, intranet, doğrudan posta, sergi gibi iletişim kanallarını kullanır. Halkla ilişkilerin çeşitli iletişim taktiklerinden yararlanması, ona, organizasyonun veya kurumun bütünleşik pazarlama iletişimi programlarında müşterileriyle ya da basın, hükûmet, çalışanlar, toplum v.b. içeren paydaşlarla olan iletişimini yönetme fırsatı verir.
- Kurum Yapısı Bütünleşmesi: Üçüncü düzeydeki bütünleşme, kurumun yeniden yapılanması ve tasarımından kaynaklanan değişikliklerden doğar. Kurumlar ve diğer organizasyonlar halkla ilişkileri liderlik rolüne iter. Halkla ilişkiler uzmanlarının iletişim, ürün ve kurumsal marka stratejilerinin iletişiminin bütünleşmesini sağlaması ve yatırımcılara bütünleşmiş tek bir mesaj verebilmesi geleneksel personel yapısına karşı halkla ilişkilerin operasyonel düzeydeki rolünü artırmıştır. Ayrıca, güncel konuları yönetme, ileriye dönük kurum kaynaklarına ilişkin talebi tahmin etme yetenekleri, iyi eğitilmiş halkla ilişkiler uzmanlarının liderlik rolü alabileceğine işaret eder.
- Sosyal Bütünleşme: Halkla ilişkilerin dördüncü düzeydeki bütünleşmesinde halkla ilişkiler yöneticileri, kurumlarının toplumla olan ilişkisini yöneteceklerdir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurum ve kurumsal halkla ilişkiler uzmanları, birçok paydaş grubuyla mikro düzeyde oluşturulan ilişkileri makro düzeye taşıyarak kurumsal değerlere yön verir. Yıllardır süregelen dinleme, konuşma, çeşitli kamular ve paydaşlarla ilişki kurma yoluyla halkla ilişkiler uzmanları, topluma ve toplumsal değişimlere karşı kurumsal sorumluluğu yönetme deneyimi edinmiştir.

Sonuç olarak halkla ilişkiler, kurumsal perspektifte kurumun etkileşimde olduğu tüm dâhilî ve haricî hedef kitleleriyle ilişkilerini eşgüdüm içinde düzenlemeye yardımcı bir yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyonun yürütülmesinde görev alan halkla ilişkiler uygulayıcıları ise, uyum, anlayış ve güven üçgeninin mimarı olarak yönetimin söz konusu hedef kitleleriyle ilişkisinin sağlıklı bir zeminde sürdürülmesine katkıda bulunan en önemli aktörlerden biridir.

1.1.4. Kurumlarla Toplum Arasında Güvene Dayalı İlişkiler Geliştirme Zorunluluğu

Kurumların amaçları temel anlamda kâr elde etmek, varlıklarını sürdürmek ve büyümek, son olarak da toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek başlıkları altında toplanabilir. Söz konusu unsurlar, birbirini daima destekler ve birinin eksikliği diğerlerinin varlığını tehlikeye sokar. Günümüzde tüketiciler, kurumların faaliyetlerine daha kuşkucu ve katı yaklaşarak etik ve toplumsal sorumluluktan uzak olan eylemleri karşısında kuruma cephe alıp onu cezalandırabilmektedir (Oyman, 2005: 157-158). Dolayısıyla bir halkla ilişkiler uygulayıcısının sorumlulukları kurumsal amaçların ötesinde devam ettiği için uygulayıcıların ve temsil ettikleri kişilerin toplumda yapıcı bir rol oynamaları beklenir (Guth, Marsh, 2003: 7). Böyle bir anlayış kurumun varlığına karşı toplumsal onay mekanizmasını harekete geçiren itici bir güç sağlar.

Weber'e göre her türden güç varlığına haklı gerekçeler bulma diğer bir deyişle meşruiyet (haklılaştırma) elde etme ihtiyacı duyar. Bu anlamda her egemenlik, meşruluğuna ilişkin inanç yaratmak ve bunu pekiştirmek amacındadır

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

(Atiker, 2004: 162). Kurumların toplum tarafından onay görmesi ise, varlıklarını sürdürmelerinin dolayısıyla meşruiyetlerinin temel dayanağıdır.

Halkın yönetimi desteklemesi için yönetimin halk için faydalı ve olumlu çalışmalar yapmasının yanı sıra halkın, yönetimin doğru bir davranış sergilediğine inanması gerekir. Dolayısıyla yönetimin olumlu faaliyetlerde bulunup, açık ve şeffaf olması, aynı zamanda çalışmalarını halka anlatması gerekmektedir (Kazancı, 2007: 31). Fiziksel refahları ve güvenlikleriyle ilgili konularda belirsizlik, söylenti ve dedikoduların arasından geniş ölçüde inanılır bilgileri almaya meyilli bir yapıya sahip olan insanoğlu kötü haberlere veya fiziksel tehlikeye kendini alıştırarak dayanmaya çalışır. Alternatifleri bilerek kötü bir durumda bile mücadele etme gücünü kendinde bulabilen bireyler bilgilendirilmedikleri ya da güvenilir bilgi almadıklarında ise, dayanma azimlerini yitirirler (Center, Jackson, 2003: 320). Bu doğrultuda kurumların tüm birimlerinin tek seslilik ve mesaj birlikteliği çerçevesinde iletilerini hazırlaması ve içselleştirmesi karşılıklı güven ortamının kurulmasında, yaşatılmasında ve toplumsal onay mekanizmasının işlerlik kazanmasında önem arz eder.

Kurumların, çevrenin değişen dinamiklerini izlemesi, hedef kitleleriyle diyaloğunu kesintisiz sürdürmesi, olumlu-olumsuz tüm bilgileri paylaşması, topluma faydalı olma esasını kurum felsefesine yerleştirmesi, toplumsal kabulün belkemiğini oluşturur. Kurum tabanını böyle bir iletişim mekanizması üzerine yerleştiren yönetimler, yapının sarsılmazlığını, halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum ve çevresi arasındaki etkileşimin devamlılığını sağlamasıyla güvence altına alır.

İletişim sürecinde çevreden gelen geribildirimlerin de dikkate alınması, değerlendirilip verilecek kararlarda, izlenecek politikalarda göz önünde bulundurulması son derece önemlidir. Kurumun, bilgiyi işledikten sonra bir ürün olarak dış çevreye gönderdiği ve çıktı olarak ifade edilen verilerin sonuçları konusunda bilgi sahibi olmasıyla çevreye uyum sağlama gerçekleşir. Geribildirim olarak ifade edilen bu süreç (Köni, 2001: 13-14) ile olası yanlış anlaşılmaların ve aksaklıkların önüne geçilerek sağlıklı bir iletişim atmosferi sağlanır ve toplumsal

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

onay mekanizması işlerlik kazanır. Küreselleşme sürecinin etkisinin yoğun biçimde hissedildiği 21. yüzyılda böyle bir iletişim döngüsü oluşturmak kaçınılmazdır. Toplumların yoğun bir enformasyon bombardımanına maruz kalmaları, doğru bilgilerin yanında yanlış bilgilerin de hızlı bir şekilde iletişim araçları kanalıyla topluma yayılmasını kolaylaştırmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu noktada, kurum ile hedef kitleleri arasında doğru bilgi akışını sağlama ve olası yanlış anlamaları bertaraf etme konusunda önemli bir role sahiptir.

İletişim teknolojilerinin gelişimi kurumlara hedef kitlelerine seslenebilmelerinde çeşitli araçlar sunmaktadır. Kitle iletişim araçları sayesinde her türlü bilgiye anlık zaman dilimlerinde ulaşmak mümkündür. Bu anlamda, kurumların iletişim çabalarında sürdürülebilir gelişimin ve toplumsal kabulün teminatı olarak dürüst, açık, katılımcı bir iletişim atmosferi sağlayıp kurumun bütününe yaymaları gerekir.

1.1.5. Rekabetin Küreselleşmesi

Küreselleşme, dünyanın ekonomik bir bütün oluşturması, dünya toplumlarının birbirlerine benzemesi, böylelikle tek bir küresel kültürün ortaya çıkması ya da toplumların kendi kimliklerini ve farklılıklarını ifade etme ve tanımlaması, sonuç olarak dünyanın sıkışması, küçülmesi ile tek bir mekân olarak algılanması bilincinin artış sürecine gönderme yapar (Tutar, 2000a: 17-18). Dünyayı kuşatan bu oluşum ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal alanlarda, toplumları, kurumları birbirine bağlayan, mal-hizmet, bilgi alışverişini kolaylaştıran, bünyesindeki unsurları birbirine bağımlı kılan bir anlayıştır.

Küreselleşmenin ortaya çıkmasında ve önemini artırmasında etkili olan faktörlerden başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- Küreselleşme ile Bilgi ve İletişim Teknolojisi Arasındaki İlişki: Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iletişim hızını artırıp maliyetleri düşürerek daha hızlı ve ucuz etkileşim sağlayarak pek çok ürünü ve çalışmayı bölgeselleştiren bütünsel ağlar

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

aracılığıyla dağıtımı kolaylaştırması, küreselleşme üzerinde etkili olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojisi, doğrudan ve hızlı iletişim örgüsüyle ekonomik uzaklıkları azaltmış, zamandan tasarruf sağlamış, değişim maliyetlerini düşürmüş ve finansal pazarlarını ülkeler ve kıtalar çapında 24 saat aktif duruma getirmiştir (Odyakmaz, 2000: 99-100'den aktaran Bolat, Seymen, Çeken, 2005: 39). Bu anlamda, bilim ve teknoloji küreselleşmiştir. Günümüzde dünyanın bir yanıyla diğer yanı arasında anında iletişim kurma olanağı bulunurken, son yıllarda elektronik iletişimin uydu ile sağlanmasıyla bu yöndeki çalışmalar hızlanmıştır (Giddens, 2000a: 15, 23).

- Küreselleşme ve Hükûmet Politikaları Arasındaki İlişki: Doğu Bloğu'nun yıkılmasının ardından liberal piyasa ekonomisine ilişkin güven artmıştır. Kısa bir süre içinde maliyetine karşın eski planlı/devletçi ekonomiler, piyasa mekanizması sürecinde serbest ticaretin ve yabancı sermayenin fırsatlarından yararlanma çabası gütmüştür. Böylelikle duvarların yıkılmasıyla beraber küreselleşme sürecindeki en büyük engellerden biri geride bırakılmıştır (Bozkurt, 2000: 27). Uluslararası sermaye akışı üzerindeki kontrollerin azaltılması, ticaretin serbestleşmesi, tarife ve kotaların kaldırılması ekonominin küreselleşmesinde önemli rol oynamıştır (Biber, 2004: 40).
- Küreselleşme ve Ekonomik Faktörler Arasındaki İlişki: Çok uluslu kurumlar "yeni uluslararası iş bölümü" kapsamında, üretimi tüm dünyaya yaymıştır (Bozkurt, 2000: 28). Söz konusu kurumlar, kârlarını artıracaklarını düşündükleri durumlarda dünyanın herhangi bir yerine yatırım yapabilmektedir. Kurumlar, ülkelerindeki işgücü bedelini yüksek bulduklarında, ürünlerini işgücü bedelinin daha düşük olduğu ve kendisine yatırım kolaylığı sağlanan bir ülkede üretmekte ve farklı ülkelere pazarlamaktadır (Biber, 2004: 40). Böylelikle ulusal sınırların ötesine geçilmiş, ticaret uluslar arası bir boyut kazanmıştır.
- Küreselleşme ve Sosyo-Kültürel Faktörler Arasındaki İlişki: Dünyada genel anlamda endüstrileşme, kentleşme ve eğitim düzeyinin artmasıyla bağlantılandırılan modernleşme süreci yerel kültürler arasındaki ilişkileri de artırmakta, bu durum ise, küresel kültürün oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Mellahi, 2001: 45'ten aktaran Bolat, Seymen, Çeken, 2005: 40). Küresel kültür,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yaşam biçiminin, tüketimin, üretimin ve kimliklerin gelişimini içermekte; özel kablolu kanallar ve uydu sistemleri aracılığıyla ticari kültür hızla bütün dünyaya yayılmaktadır (Douglas Kellner, "Globalization and The Postmodern Turn", çevrimiçi http://www.gseis.ucla.edu/faculty/kellner/essays/globalizationpostmodern turn.pdf, 4 Nisan 2008). Buna paralel olarak geniş kitlelerce paylaşılan ortak bir kültür yaratılmaktadır.

Bilgisayarlar aracılığıyla kurulan dünya çapındaki ağ ile uzaklık kavramı geçersiz kılınmış ve enformasyonun tüm dünyada aynı anda kullanılabilmesi olanaklı hale gelmiştir. Günümüzde insanlar, fiziksel engeller ya da zamansal uzaklıklarla ayrılmamakta bilgisayar terminalleri ve video monitörlerinin yardımıyla "burası" ve "orası" arasındaki ayrım aşılmaktadır. Bu noktada, insanların fiziksel mekân içinde hareket etmesi daha az zorunlu duruma gelmiş ve enformasyon, taşıyıcılarından bağımsız bir şekilde hareket edebilme serbestliği kazanmıştır (Bauman, 1999: 22, 25-27). Dolayısıyla küreselleşme, içinde yaşanılan süreçte zamanın ve mekânın dönüşümüyle ilgili bir kavramdır. Uzakta ortaya çıkan olaylar, ekonomik olsa da olmasa da bireyleri önceki dönemlere kıyasla daha doğrudan ve anında etkilemektedir (Giddens, 2000b: 42). Bu nedenle, yoğun bir enformasyon akışıyla karşı karşıya kalan toplumun doğru bilgileri ayıklayabilmesi ve seçici davranabilmesinde halkla ilişkiler çabalarının önemli bir rolü vardır.

Halkla ilişkiler, bir kurumu etkileyen çeşitli çevresel etmenlerin kurum lehine organize edilmesini sağlar. Endüstriyel gelişmeler, hammadde temini, doğa, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazar, teknoloji, ekonomik koşullar ve hükûmet, kurumun etkileşimde bulunduğu belli başlı çevresel faktörlerdir ve bu faktörlerden kaynaklanan yeniliklere adapte olması gerekir. Söz konusu çevresel faktörlerle doğru bilgi akışı sağlamak kurumla ilgili belirsizlik yaşanmasını önler. Kurumlar, yukarıda ifade edilen çevresel faktörleri iyi yönetmeleri ölçüsünde amaçlarına ulaşır (Tutar, 2006: 250). Kurumların, etkilediği ve etkilendiği çevresel faktörlerle sürdürdüğü yaşam döngüsünde, enformasyon gediklerinin oluşmaması, bilgi akışının serbestçe seyredebilmesi, halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkili biçimde uygulanmasını gerektirir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Küresel rekabette kendine yer edinmek isteyen kurumlar, sistemin diğer öğeleriyle uyumlu, düzenli ve devamlı bir iletişim ağı kurabilmek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermek ihtiyacı duyacaktır. Böylelikle halkla ilişkiler çalışmaları, enformasyon akışının son derece hızlı seyrettiği küresel rekabet sürecinde kurumların varlıklarını sürdürmesinde önemini koruyacaktır.

1.1.6. İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler

Yeni teknolojilerin üretim sürecinde kullanılması, yeni iş bölümü ve uzmanlaşmanın doğmasına; yeni iş bölümü ve uzmanlaşmanın doğuşu da yeni mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Erkan, 1994: 93). Teknolojinin hız kesmeksizin gelişimi halkla ilişkiler mesleğine duyulan ihtiyacı artırmıştır. Bu süreçte, dünya çapında aynı anda enformasyona ulaşabilme şansıyla; bilgilerin, haberlerin anlık zaman dilimlerinde değişim gösterebilmesiyle, halkla ilişkilerin eşgüdüm sağlama, uyum ve düzeni koruma misyonuna daha çok gereksinim duyulmuştur.

Modern teknolojinin süregelen gelişimiyle halkla ilişkiler alanında kullanılabilecek araçların sayısı artmış ve daha nitelikli hale gelmiştir. Halkla ilişkilerin gelişim sürecinde öncelikle kitle iletişim araçlarının hızla ilerlemesi önem taşır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kitle iletişim araçları kanalıyla hem halkla hem de basınla ilişki kurabilmektedir (Göksel, 1994: 89). Söz konusu araçların katkısıyla toplumlar her türlü değişim ve gelişimle ilgili bilgi sahibi olabilmekte, gizli-saklı hiçbir olay kalmaksızın tüm olgular deşifre edilebilmektedir.

İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, özellikle 1990'lı yılların başından itibaren kullanımı yaygınlaşan, iletişim teknolojisi alanında bir yenilik olmasının yanı sıra gerek akademik gerekse popüler ilginin merkezine yerleşen interneti gündeme getirmiştir (Timisi, 2003: 121). Her türlü hareketli, sabit görüntü, müzik ve ses özelliğinin yanı sıra metinsel verilerin gönderilmesine olanak sağlayan internet sayesinde coğrafi mesafeler bilgiye erişimde sorun olmaktan çıkmış, uzakta

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

olan bireylerin birbiriyle etkileşimi ve paylaşımı kolaylaşmıştır (Geray, 2003: 20; Özçağlayan, 1998: 162).

Uydu ve iletişim sistemleri, kablolu televizyon, uluslararası medya gibi unsurlar, dünya üzerinde diğer ülkelerdeki düşüncelere, ürünlere, davranışlara, hayat tarzlarına ve olaylara yönelik açıklığın artmasında önemli rol oynamıştır. Bu açıklık, diğer ülkelerdeki ürün veya hizmetlere gösterilen ilgi ve dikkati artırmıştır. Küresel iletişim uluslararası haberleri yerel haberlere dönüştürmüştür (Güzelcik, 1999: 12). Aynı zamanda, sayısal olarak saklanmış kayıtlara doğrudan erişime olanak tanıyan bilgisayarlı video sistemi diğer bir deyişle etkileşimli video; coğrafi açıdan birbirinden uzakta bulunan bireylerin aynı mekânı paylaşıyormuş gibi bilgi alışverişini sağlayan telekonferans sistemi; belirli bir merkezde hazırlanarak belirli bir düzende güncelleştirilen büyük veri tabanlarına erişilerek istenilen bilgiyi elde etme olanağı sunan videotex uygulamaları yaşamımızın bir parçası haline gelmiştir (Çoban, 1997: 25). Bu anlamda, iletişim teknolojilerinin gelişimi bilgi alışverişini zorunlu hale getirmiştir. Bilgiyi paylaşmayan, kendini çevreden soyutlayan kurumların yaşam alanları giderek daralmaktadır. Teknolojinin ilerlemesi "çevresindeki sistemlerden her ne şekilde olursa olsun etkilenmeyen kapalı sistem" (Esen, 1998: 15) örgütlenmeleri olanaksız kılmıştır.

Marshall McLuhan, yeni elektronik karşılıklı bağımlılığın, dünyayı küresel bir köy imajında yeniden yarattığını ifade eder (Altay, 2005: 52). Günümüzde, kıtalar arası uzaklık yerini kitle iletişim araçlarının her an ulaşılabilir yakınlığına bırakmıştır. Dünyanın herhangi bir kesiminde meydana gelen bir olay, teknolojinin yardımıyla zaman kaybetmeksizin öğrenilmektedir. Bu durum, bilgi alışverişinde bulunan açık sistem yapılanmaları zorunlu kılmış, kurumların özellikle kriz durumlarında zaman kaybetmeksizin duruma ilişkin açıklama yapmak ve gelişmelerle ilgili halka doğru bilgi vermek gibi konuları ciddiye almalarını sağlamıştır. Bu noktada halkla ilişkiler faaliyetleri, kurumla hedef kitleleri arasında iki yönlü iletişimi sağlayabilmesi bakımından hayati bir önem taşımaktadır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

McLuhan'a göre, elektronik teknoloji çağında toplumsal sistemin içinde yer alan çeşitli alt sistemler birbirleriyle etkileşimde oldukları ve iki yönlü bir enformasyona bütün alt sistemler ihtiyaç duydukları için günümüz toplumlarında yaşanan problemlerin çözülmesi mümkün hale gelmiştir (Oskay, 1993: 215-216). Çağın tüketicilerine ulaşıp onlardan istenilen davranışsal tepkileri almak ve teknolojinin katkısıyla şekillenen tüketici temelli iletişim planları uygulamak için her müşteriye ilişkin özel bilgilerin kaydedildiği veritabanları geliştirmeye gerek duyulmuştur (Bozkurt, 2005: 30). Halkla ilişkiler çalışmalarında doğru hedef kitleye, doğru mesaj ve mecralarla ulaşabilmede söz konusu veritabanları olumlu katkılar sağlamaktadır.

Teknolojinin yaygınlaşmasıyla kurumlar, ürettikleri verilerin ağırlığı altında kalmamak adına analiz ve teşhis çalışmalarından meydana gelen enformasyon konusuyla ilgili faaliyetlerde bulunmak zorunda kalmışlar; yeni teknolojiden daha önce rutin olarak yaptıkları işlere hız kazandırmak amacıyla yararlanmışlardır (Drucker, 2000: 212). Yeni teknolojilerin etkisiyle mal ve hizmetlerin tasarımı, geliştirilmesi ve pazarlanması köklü bir biçimde değişikliğe uğramış; gelişmiş uygulama ve yazılımlar sayesinde yeni eğilimlere uyum sağlayabilmek, değişen müşteri ihtiyaçlarına ve pazara cevap verebilmek kolaylaşmıştır (Akıncı Vural, 2006: 133). Dolayısıyla kurumların performansı öncelikle amaç ve görevlerin açık bir şekilde ortaya konması, elde edilen sonuçların şüpheye yer vermeksizin doğru tanımlanması ve ölçülebilir olmasına bağlıdır. Aynı zamanda, kurumların nesnel kriterlere dayanarak net bir şekilde kendini değerlendirebilmesi de gereklidir (Drucker, 1993: 83). Halkla ilişkiler bu noktada, sistemler arası dengeyi kurmak adına bir bilgi depolama, bilgiyi işleme, gerektiğinde bu bilgileri tüketici memnuniyetini sağlamada kullanma aracıdır. Dolayısıyla teknoloji ve halkla ilişkiler bir zincirin halkaları gibi iç içedir.

1.2. Halkla İlişkilerin Temel Uygulama Alanları

Hangi amaçla ve hangi ölçekte kurulmuş olursa olsun her kurum, halkla ilişkiler uygulamaları aracılığıyla iç ve dış hedef kitleleriyle karşılıklı istek, beklenti

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

ve görüşlerinin ortak paydada toplanıp her iki tarafın da memnuniyetini sağlamak üzere bir potada eritildiği bir iletişim ortamı sağlamaya çalışmalıdır. Halkla ilişkiler fonksiyonu bu noktada, yönetimin verimli karar alabilmesinde başat konumdadır ve yönetsel başarıda köşe taşlarından biridir.

Algı ve stratejik ilişki içeren iletişim aracılığıyla kurum ile iç ve dış paydaşları arasında karşılıklı yarar sağlayan, büyük bir sosyal düzene dayalı bir yönetim olan halkla ilişkiler (Phillips, 2006: 212) taraflar arasında denge sağlayıcı ve iletişim döngüsünün sağlıklı bir şekilde ilerlemesinde düzenleyici bir fonksiyondur.

Halkla ilişkiler yönetimi aşağıda yer alan 5 başlıkla yakından ilgilidir (Stone, 1991: 12).

- Kurum içi ve dışındakilerle etkili iletişim kurmak.
- Yanlış anlamaları azaltmaya çalışmak ve kurum için çalışan herkesle iyi ilişkiler geliştirmek.
- Görüş alışverişinde bulunmak ve açık bir iletişim tarzı kullanmak.
- Müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı güvene dayanan devamlı ve memnun edici ilişki kurmak.
- Tüm kamusal ilişkilerin doğru temellere dayanmasını ve yanlış anlamaya yol açmamasını sağlamak.

Söz konusu çabaları uygulamaya geçirmek adına kurumlar, amaçları ve kapasiteleri ölçüsünde halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanır. Oldukça geniş bir uygulama alanına sahip olan halkla ilişkiler disiplini, kurum ile hedef kitleleri arasında etkili, kalıcı ve sürdürülebilir ilişkinin güvencesidir. Bu noktada önemli olan söz konusu faaliyetlerin birbiriyle uyumlu ve dengeli olması, kurumun ortak sesini oluşturup bunu yansıtabilmesidir. Unutulmamalıdır ki, kurumsal varlığın uzun dönemde devamlılığı, kurumun gövdesini oluşturan bütün birimlerin ortak paydada birleşip bütün aktiviteleri bu doğrultuda planlaması ve gerçekleştirmesiyle doğru orantılıdır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Medya ilişkileri, finansal halkla ilişkiler, sorun yönetimi, kriz yönetimi ve kriz iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluk, sponsorluk, kurumsal reklam, kurum kimliği, kurumsal itibar, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler, uluslararası halkla ilişkiler şeklinde sıralanabilecek halkla ilişkilerin temel uygulama alanları aşağıda detaylı biçimde ele alınacaktır.

1.2.1 Medya İlişkileri

Medya ilişkileri, halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin hedef kitleleri bilgilendirmek, kuruma ve faaliyetlerine görünürlük kazandırmak, farkındalık yaratmak amacıyla yararlanılan, halkla ilişkilerin bağlantılı olduğu alanlardan biridir. Teknolojinin gelişimiyle geniş çaplı bir mesaj bombardımanı ve mesaj kirliliğiyle karşı karşıya kalan toplumun doğru ve güvenilir bilgi alması adına halkla ilişkiler uygulayıcılarının medya ile sağlıklı bir iletişim kurması halkla ilişkiler faaliyetlerinin amacına ulaşmasında oldukça önemlidir. Çünkü medya ve halkla ilişkiler faaliyetleri birbirinden beslenir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hizmet verdikleri kurumla ilgili haberleri hedef kitlelerine ulaştıracak kanallara ihtiyaç duyarken medya da haber değeri taşıyan, toplumun ilgisini çekecek bilgilere gereksinim duyar. Bu ilişki söz konusu unsurları birbirine bağımlı kılar.

Medya ilişkileri, hedef gruplara yönelik bilgi akışını denetleyen bir fonksiyona sahip olması nedeniyle halkla ilişkiler uygulamasında merkezi bir önem taşır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının geleneksel görevlerinden biri olan medyayla ilişkiler; medyayla ilişkileri sürdürmek, basın bültenlerini yerleştirmek, medyada kuruma ilişkin nelerin haber değeri taşıyacağı konusunda öngörü geliştirmek şeklinde açımlanabilir. Karşılıklı yarar ilişkisi temeline dayanan bu süreçte medyaya basın dosyaları, basın bültenleri, basın konferansları ve basın gezileri gibi çalışmalarla kuruma yönelik bilgiler veren halkla ilişkiler uygulayıcıları, hizmet verdikleri kurumun medyada yer almasını arzu eder. Medyayla sağlam bir ilişki kurmak için halkla ilişkiler uygulayıcılarının, medyanın yapısı, politikası ve hedef kitlesine ilişkin bilgi edinmesinin yanı sıra kuruluşun iletmek istediği mesajlarla ve ulaşmak istediği hedef gruplarla, yararlanacağı medya organlarının hedef kitleleri,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

politikası ve yapısının birbirine uygunluğunu gözetmesi gerekir (Okay, Okay, 2002: 22). Böyle bir düzenin sağlanması ise, halkla ilişkiler uygulayıcılarının öncelikle kurumun faaliyet alanı/alanlarının özelliklerini detaylı bir şekilde analiz etmelerini gerektirir. Kurumun ürün ve hizmet sektörünün haricînde dağıtımcıların, konu ile ilgili baskı grupları, politik partiler ve hükûmetin bakış açılarının, yardım kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve akademik çevrelerin de tanınması gerekir (Çöklü, 2004: 61-62). Burada vurgulanması gereken nokta, kurumun hedef kitleleri nezdinde olumlu konumlandırılması için halkla ilişkiler uygulayıcılarının doğru ve güvenilir bilgiye dayalı mesajlar sunmasının son derece önemli olduğudur. Medya ilişkilerinde şeffaf bir iletişim politikasının esas alınmasının ideal bir kurum imajı yaratılmasında büyük rol oynadığı dikkate alınmalıdır.

Günümüzde çoğu kurum, olumlu bir kurum imajı yaratmanın uzun zaman aldığının, sadece bir hatanın olumsuz bir izlenim yaratmaya yettiğinin bilincindedir. İnsanların üst üste birtakım iyi ya da yetersiz kalite deneyimi yaşaması, ilgili kurumun kalite ve güvenilirliği hakkında bir imaja sahip olmasını sağlar. Karşılanan ve karşılanmayan kalite taleplerinin tümü müşterilerin belleklerinde yer edeceği için bu doğrultuda oluşan imajı silmek ya da değiştirmek güçtür. Dolayısıyla kurumlar, uzun dönemli başarı için olumlu kurum imajının esas teşkil ettiğinin farkındadırlar (Seitel, 2001: 60; Kocabaş, Elden, Çelebi, 1999: 25). Zayıf bir kurum imajına sahip olan kurumların uzun süre varlığını sürdürmesi ve kurumsal potansiyelin farkına varması zordur. Uzun dönemli bakış açısına sahip yöneticilerin çoğu kurumsal imajın en önemli değerlerden biri olduğunu kabul eder. Anlaşılır, olumlu bir kurum imajı geliştirme ve sürdürmeye yatırım yapan yöneticiler, günlük krizlerin ortaya çıkmadığını görürler. Kurumun rekabet çabalarında derin bir etkiye sahip olan kurumsal imaj, kurumsal geleceği destekler (Steidl, Emery, 1997: 19). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının medya ile geliştirdiği iletişimin niteliği, hedef kitlelerin zihinlerindeki kurum imajının yönünü belirler. Bu açıdan medya ile sağlıklı bir ilişki kurulması kurumların geleceğe yaptığı yatırımdır.

Etkili medya ilişkileri geliştirmek, kurumların topluma tanıtılması ve hedef kitlelerinin zihinlerinde konumlandırılmasına ilişkin olumlayıcı etki yaratırken;

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

özellikle kriz gibi beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan ve kurumların varlıklarını tehdit eden durumlarda gerçek bilgilerin hızla aktarılmasında önemli rol oynar. Bu açıdan halkla ilişkiler uygulayıcılarının medyayla verimli ve uzun soluklu ilişkiler kurmak amacıyla medya mensuplarının hassasiyetlerine duyarlı davranması, empati yoluyla karşılıklı anlayışa dayanan ilişkiler geliştirmesi son derece önemlidir.

1.2.2. Finansal Halkla İlişkiler

Her kurumun başarısı, çevresindeki kaynakları çekme yeteneğine bağlıdır. Sermaye, bu kaynakların en önemlileri arasında yer alır. Parayla diğer kaynaklar satın alınabilir. Kurumlar, hisselerini satma, borç senetlerini ihraç etme, finans kuruluşlarından kredi alma gibi çeşitli yollarla paralarını artırabilir. Bütün bu durumlarda, bir kurum, ancak yatırımcıların işe ve yönetime güvenmeleri halinde sermayeyi çekebilir (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 318). Bu noktada finansal halkla ilişkiler, kurumun geleceğini şekillendirebilecek sermayenin çekilmesi yönünde ikna edici bir güç oluştururken güven ortamının yaratılması ve pekiştirilmesinde de önemli bir araç işlevi üstlenir.

Yatırımcılarla ilişkiler, genellikle finansal halkla ilişkilerle aynı anlamda kullanılmasına karşın kurumun hisse yapısının dengede tutulması için alıcılarla satıcıların, borsa acenteleri tarafından eşleştirilmesiyle büyük kurumsal yatırımcıların etkili bir biçimde idare edilmesi anlamını taşır. Büyük kurumsal yatırımcıları hedef alması finansal halkla ilişkilerle arasındaki esas farktır. Finansal halkla ilişkiler, yatırımcıların geneline yönelik iletişim faaliyetlerini gerçekleştirmenin yanında kurumu, toplumun önde gelenlerine (küçük ya da büyük yatırımcılar ve/veya olası yatırımcılar üzerinde etki gücü yüksek medya kuruluşları ve piyasa analistleri) tanıtmak ve kurumun faaliyetlerini anlatmak amacı güder (Clarke, 2006: 285-286). Dolayısıyla daha geniş bir hedef grup yelpazesine hitap eder.

Finansal halkla ilişkiler bir başka deyişle, hisseleri Menkul Kıymetler Borsası'nda alınıp satılabilen halka açık şirketlerin iletişiminin idaresidir. Bu şirketler, yasa ve düzenlemelere uymak, çalışmalarını ve finansal performanslarını

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yatırımcılara bildirmek zorundadır. Söz konusu şirketler, finansal çalışmalarını gerçekleştirirken danışmanlardan, şirket hisselerinin alım satımından sorumlu borsa acentelerinden, finansal hesap denetimini yürüten muhasebecilerden, yasalara uygun çalışmayı temin eden hukuk müşavirlerinden ve şirketin para piyasalarına ilgi duyan veya bundan çıkar elde eden kişi ve kuruluşlar anlamına gelen "şehir"de tanınmasını ve "şehir" ile iletişiminin kurulmasını sağlayan finansal halkla ilişkiler uzmanlarından yararlanır (Clarke, 2006: 285). Finansal halkla ilişkiler iki temel hedefi içine alır. Bunlardan ilki, halkın üç önemli kesimi olan müşteriler, paydaşlar, personel ve çalışanlarla karşılıklı anlayış ve ilişki kurmak iken; ikincisi, yüksek rekabetin olduğu dünyada kurumun ürün ve hizmetlerini geliştirmektir (Black, 1992: 164). Kurumsal varlığın sürdürülebilirliği bu etmenlere bağlıdır.

Finansal halkla ilişkiler tam anlamıyla bir halkla ilişkiler fonksiyonu işidir. Çünkü yatırımcılara hisse senetlerini satar. Uygulayıcının, halkla ilişkilerin yanı sıra, kurumsal finans, hukuk ve ekonomi konusunda da bilgi sahibi olması gereken bir uzmanlık alanıdır. Finansal halkla ilişkiler çalışanı, temelde bilgi iletişimcisidir. İletişimdeki uzmanlığı nedeniyle pek çok kişiye şirket hisseleri satın almaları veya bunları ellerinde tutmalarıyla ilgili karar vermelerinde yardım eder (Grunig, Hunt, 1984: 348-349). Bu anlamda, tutum ve davranış oluşumunda etkin bir rol üstlenir.

Finansal halkla ilişkilerin birinci görevi, kurumsal bilginin yayılması aracılığıyla finansal toplumla olumlu bir ilişki kurarak yatırımcıların güvenini kazanmak ve bunu sürdürmeyi sağlamaktır (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 318). Finansal halkla ilişkiler bir uzmanlık işidir. Dünya hisselerinin ve tahvil piyasalarının kural ve düzenlemeleri, muhasebecilik standartlarının karmaşıklığı, bu alanı kaçınılmaz surette karmaşık bir uzmanlık yapar (Collis, 1996: 68, 75). Finansal halkla ilişkiler alanında başarı sağlamak çok yönlü bir bilgi birikimin yanı sıra etkili bir iletişim becerisini de gerektirir.

Finansal halkla ilişkilerle ilgili literatür, uygulayıcıların çift yönlü simetrik modeli kullanmalarını önerirken hissedarlar, analistler, şirket yöneticileri, yatırımcı ilişkileri uzmanları arasında kişiler arası iletişimden geniş bir biçimde yararlanılması

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

gereğini ifade eder. Bu durum, pek çok finansal halkla ilişkiler uzmanının, üyelerine daha iyi hizmet edebilmek için analistlerin ve yatırımcıların araştırmalarını kullandığını ortaya koyar (Grunig, Hunt, 1984: 350). Bu anlamda, rasyonel verilerin etkili iletişim becerileriyle harmanlanarak sunulmasının, güvenirliğin ve memnuniyetin sınırlarını genişletmedeki önemi giderek daha iyi anlaşılmaktadır denilebilir.

Sonuç olarak, finansal halkla ilişkiler, bu alanda çalışan halkla ilişkiler uzmanlarının farklı disiplinlerde bilgili olmasını; sistemli, koordineli, rasyonel verilere dayalı bütünsel bir çalışma yürütmesini ve bu çalışmayı hedef gruplara ulaştırırken etkili iletişim yetisi ve ikna gücünü kullanabilmesini gerektiren bir halkla ilişkiler uygulama alanıdır. Bu uygulama alanının verimli bir şekilde yürütülmesi, kurumsal kalıcılık adına sağlam bir dayanak oluşturacağından yetkin finansal halkla ilişkiler uzmanları kurumların başarısı ve istikrarı adına önemli bir rol üstlenir. Kurumu, hedef grupları nezdinde tercih edilir kılmak, bunun devamlılığını sağlamak büyük oranda söz konusu uygulayıcıların elindedir.

1.2.3. Sorun Yönetimi

Kurumların, gelişimin, değişimin, yenileşme çabalarının büyük bir ivme kazandığı çağımızda sürdürülebilir ilerleme ve etkili iletişim sağlamaları, iç ve dış dinamiklerin düzenli biçimde takip edilmesini; kaynak ve alıcı arasında geribildirim sürecinin sağlıklı bir şekilde devam ederek hedef grupların memnuniyetinin temin edilmesini gerektirir. İletişim kalitesini ideal seviyeye yükseltebilecek bu yaklaşımla, fırsat ve tehlikelerin öngörülmesi olanaklı hale gelirken, kurumsal açıdan gerekli tedbirlerin alınarak çevresel uyum yaşanması kolaylaşır. Söz konusu iletişim ağını etkin kılmak ise, sorun yönetimi, konu-gündem yönetimi, olay yönetimi gibi çeşitli kavramlarla adlandırılan İngilizce'de "issues management" olarak ifade edilen uygulamadan etkili biçimde yararlanılmasını gerektirir. Bu çalışmada, bu uygulama "sorun yönetimi" adı altında ele alınacaktır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

1976'da halkla ilişkiler danışmanı Howard Chase tarafından ortaya atılan sorun yönetimi uygulaması, kurumun kamularıyla iletişimini etkileyen kamu politikası meselelerini önceden tahmin eden, tanımlayan, değerlendiren ve yanıtlayan proaktif bir süreçtir (Cutlip, Center, Broom, 2000: 17). Bir kurumun iletişiminin sürekli olmasının gerekliliği proaktif iletişim çabalarının benimsenmesini de beraberinde getirmekte ve sorun oluşmadan önce çözümüne ilişkin önlemler geliştirilmektedir (Balta Peltekoğlu, 2007: 79). Sorun yönetimi, sorunların tanımlanması, analiz edilmesi, önceliklerin belirlenmesi, program stratejilerinin seçilmesi, iletişim ve eylem programlarının uygulanması ve etkinliğin değerlendirilmesi esasına dayanır (Cutlip, Center, Broom, 2000: 17). Bu yönüyle sağlıklı kararların alınıp uygulanabilmesinde önemli bir rol oynar.

Sorun yönetimi süreci çeşitli evrelerden oluşur. Bunlar, şu şekilde ifade edilebilir (Regester, Larkin, 2002: 86,87,89):

- Farkındalık Evresi: Bu evrede, yönetim takımının dinleme ve öğrenme konusuna ağırlık vermesi gerekir. Söz konusu kişiler, harekete geçmeye hazır, dürüst, uyumlu, meraklı ve mücadeleci olmalıdır. Araştırma ve arka plan bilgilerin tam olarak kullanıldığından ve kontrol altyapılarının yerinde olduğundan emin olunması gerekir.
- Keşif Evresi: Sorunun önemi konusundaki aciliyetin artışına dikkat çeker. Kesin sorumluluklar kararlaştırılmış olmalıdır. Kurumsal farkındalık yükseltilmiş, analiz ve fikir oluşturma süreci başlamıştır.
- Karar Verme Evresi: Kurum, eylemler üzerinde düşünmelidir. Yönetim takımı, eylem planını oluşturmada geniş açılı düşünmeyi ve yaratıcılığı teşvik ederken sunulan seçenekleri nesnel açıdan değerlendirmeli ve karara varmalıdır.
- Uygulama Evresi: Bu evrede, yönetim kararlarının uygulamaya dönüştürülebilmesi için gerekli önlemler alınır. Uygulama evresi aynı zamanda, ince ayar öğelerinin yürürlükteki eylemlerin ve sonuçların ölçümü ve değerlendirilmesini sağlarken eylem planlarında düzenleme ve geliştirmelerin yapıldığı evredir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Tamamlanma Evresi: Bu evre, anahtar faaliyetler olarak nitelenen uygun görevlendirme ve kurum içinde yönetim değişikliğine neden olacak uygulamanın yapılmasından emin olmayı içerir.

Sorun yönetimi, kriz yönetiminden farklıdır. Sorun yönetimi, değişim potansiyelini tanımlamak ve kurum üzerinde olumsuz bir etki yaratmadan bu değişime ilişkin kararlara yön vermek amacında olması nedeniyle inisiyatife dayalı bir yönetimken; kriz yönetimi, kurumu etkileyen ve halk tarafından öğrenilmiş bir olayın sonunda yapılması gerekenlerle ilgili tepkilere dayalı bir uygulamadır (Pira, 2005: 49). Beklenmedik bir olay olarak ifade edilen kriz, yangın, patlama gibi hızlı, etkili ve acil ilgilenilmesi gereken bir olaydır. Sorun ise, bir kurumun işleyişini etkilemesi olası faaliyetleri içeren, uzun dönemli düşünmeyi gerektiren bir uygulamadır. Çoğu sorun, sadece probleme neden olmakla kalmaz, fırsat da sunar. Bir sorun pozitif, negatif ya da nötr olabilir. Örneğin, pozitif bir sorun yeni pazarlara giriş fırsatları ya da pazarın büyümesini sağlarken, negatif olan halk direncini artırabilir, nötr olan ise, paketlemeyle ilgili yasa değişimini getirebilir (Haywood, 1991: 311-312). Kriz yönetimi, problem meydana geldiğinde ve halk tarafından öğrenildiğinde onun çözülmesiyle ilgili olduğu için reaktiftir. Sorun yönetimi ise, kriz öncesi planları, açık iletişimi ve kurumun yüzleştiği potansiyel tehlikeleri öngörmesi bakımından proaktiftir. Kriz yönetimi, şimdiki zamanla ilgilenir ve genellikle taktikseldir. Sorun yönetimi, geleceğe yöneliktir ve genellikle stratejiktir (Gillions, 2006: 379). Bu özelikleriyle söz konusu uygulama alanları, kurumların bugüne ve geleceğe ilişkin başarıları üzerinde oldukça önemlidir.

İdeal bir halkla ilişkiler faaliyetinin uygulanma süreci, araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme adımlarını içerir. Bu noktada, halkla ilişkiler uzmanı, çevresel tarama ve analizlerin yapılması, elde edilen verilere uygun iletişim planlarının hazırlanması ve işleme konulması, sonuçların incelenmesini sağlamalıdır. Çünkü sorun yönetimi uygulamasını verimli bir şekilde yürütmek başarılı bir halkla ilişkiler uzmanının koordinasyonunda başarılı bir halkla ilişkiler çabasını gerektirir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

1.2.4. Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi

Beklenilmeyen zamanlarda ortaya çıkan kriz durumunu başarıyla çözümleyebilmek sistemli ve disiplinli bir çabayı gerektirir. İç ve dış çevre analizlerinin periyodik bir şekilde yürütülmesi, kurumun karşılaşabileceği tehlikelerin ya da fırsatların önceden fark edilmesine; bunlara ilişkin plan ve programların yapılıp tedbirlerin alınmasına olanak tanır.

Kriz olgusuna ilişkin geliştirilen bakış açısı tehdit ve fırsat durumları oluşturabilecek olayların yönünü belirler. Başka bir deyişle, kurumların kriz durumlarını algılayış ve yorumlayış biçimleri kurumların kayıp ya da kazançları kendilerine çekmelerine zemin hazırlar. Farklı açılardan yorumlanabilecek kriz olgusuyla ilgili pek çok tanım mevcuttur. Metin Kazancı'ya göre kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, acilen karşılık verilmesi gereken, kuruluşun yaşama, uyum ve savunma mekanizmalarını yetersiz duruma getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve imajını tehdit eden bir gerilim durumudur (Kazancı, 2007: 382). Halil Can'a göre kriz, bir organizasyonun, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, yaşamını tehlikeye sokan ve hemen tepki verilmesi gereken, kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına yol açan bir durumdur (Can, 2005: 387). Başka bir tanıma göre ise, beklenmeyen, kurum aleyhine gelişip düzeni olumsuz etkileyen olaylardır (Aydede, 2002: 160). Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde krizin, aniden ortaya çıkan, kurumu risk altına sokan, acilen harekete geçmeyi gerektiren tehdit yönü üzerinde durulduğu görülmektedir.

Çin yazısında ise, kriz kelimesi fırsat ve tehlike anlamına gelen iki sembolle ifade edilir. Kriz, aşılması gereken zorlukların yanında, elde edilecek yeni kazançları da bünyesinde barındırır (Baltaş, Baltaş, 1998: 65). Krizler üstesinden gelinmesi zor risk ve belirsizliklerle karakterize edilse de, daha iyi bir sürece geçişi sağlayacak bir dönüm noktası olarak ele alınabilir (Fearn-Banks, 2001: 480). Dolayısıyla krizler, daima kurumsal hedefleri ve amaçları tehdit etmez, bazı krizler kurumsal değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel olanaklar yaratır (Tutar, 2000b: 19). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tehdit içeren her durumun kriz şeklinde

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yorumlanmaması, risk yaratması muhtemel durumların ise, en az kayıpla aşılmaya çalışılmasıdır.

Kurumun dışında kalan ve bütünüyle denetleyemediği etmenlerden meydana gelen dış çevre faktörleri ile kurum içi yetersizlik ve problemlerden oluşan kurum içi faktörlerden kaynaklanan kriz (Dinçer, 2004: 407, 409) durumlarını başarıyla yürütmek, "kriz yönetimi" ve "kriz iletişiminde" verimli olmayı gerektirir. Kriz yönetimi ve kriz iletişimi birbirini destekleyen farklı kavramlardır. Kriz yönetimi, krizin teknik açıdan yönetimine odaklanırken; kriz iletişimi, yaşanan krize ve alınan tedbirlerin algılanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasıdır (Kadıbeşegil, 2002: 55). Kriz yönetimi muhtemel bir krizin önüne geçmek amacıyla uyarı sinyallerinin saptanarak, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması; var olan bir krizin ortadan kaldırılması ya da etkilerinin asgariye indirilmesi adına gereken önlemlerin alınması ve uygulanmasını kapsayan bir süreçtir (Ataman, 2002: 254). Kriz iletişimi ise, organizasyon ile kamuları arasında kurulan, olumsuz bir olay öncesinde, süresince ve olayın ardından gerçekleştirilen sözel, görsel ve/veya yazılı bir süreçtir (Fearn- Banks, 2001: 480). Bu süreçte etkili bir iletişim ağı yaratabilmek için açıklık, dürüstlük, doğruluk ve diyalog temeline dayalı bir iletişim sistemi hayata geçirilmelidir.

Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler çabaları ve kurumun çevresiyle olan iletişimi daha da önem kazanır. Halkın bilgilendirilmesi, kamu ile sağlam ilişkilerin temin edilmesi, söz konusu eylemlerle ilgili planların detaylı bir şekilde zaman yönetimi dikkate alınarak hazırlanması gereklidir. Çalışanların rol dağılımlarının, iş tanımlarının kesin olarak tespit edilmesi önemlidir. Buna ilişkin olarak kurumun farklı birimleri arasındaki bağı gösteren bir iş akış planı hazırlamak yararlı olacaktır (Ertekin, 2000: 111). Kriz yönetim planı olarak adlandırılabilen ve krizle mücadele etmenin yollarını ele alan bu projede kurumun kriz durumunda gereksinim duyacağı bilgiler bulunmalıdır. Kriz dönemi halkla ilişkiler planında, iletişim zinciri, kriz ekibi görev dağılımı, medya ile ilişkiler gibi hedef kitlelerle kurulan iletişimin sürdürülmesine yönelik çabalar yer alır (Balta Peltekoğlu, 2007: 450-451). Başarılı iletişim planları kapsamlı ve sistemlidir. Uzun dönemli, izlenebilir faaliyetler ve

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

stratejiler geliştirmek krizlere etkili bir şekilde cevap vermede son derece önemlidir. (Lukaszewski, 1997: 12). Koordinasyon, uyum, iş birliği, ekip çalışması ve motivasyonun devamlılığının sağlanması özellikle kriz dönemlerinde daha da önemli hale gelir. Bu açıdan sürecin etkin bir biçimde yönetilmesinde halkla ilişkiler uzmanlarına önemli görevler düşer.

Sonuç olarak kriz yönetimi ve iletişimi bütün kurumsal kaynak ve güçlerin ortak amaç ve iş birliği içinde eksiksiz kullanılmasını gerektiren bir dönemdir. Bu dönemde, tüm birimlerin ve çalışanların tek bir vücut olarak faaliyet göstermesi, kayıpların asgari düzeyde tutulup kazanç sağlamaya odaklanılması gerekir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, bu özel dönemlerde köprü kuruculuk misyonlarıyla iletişim döngüsünün sağlıklı bir seyir izlemesini temin ederken, kurumun dâhilî ve haricî perspektifte bütüncül bir yapı teşkil etmesine de katkıda bulunur. Dolayısıyla başarılı kriz vakalarının yönetilmesinde elzem oyunculardır.

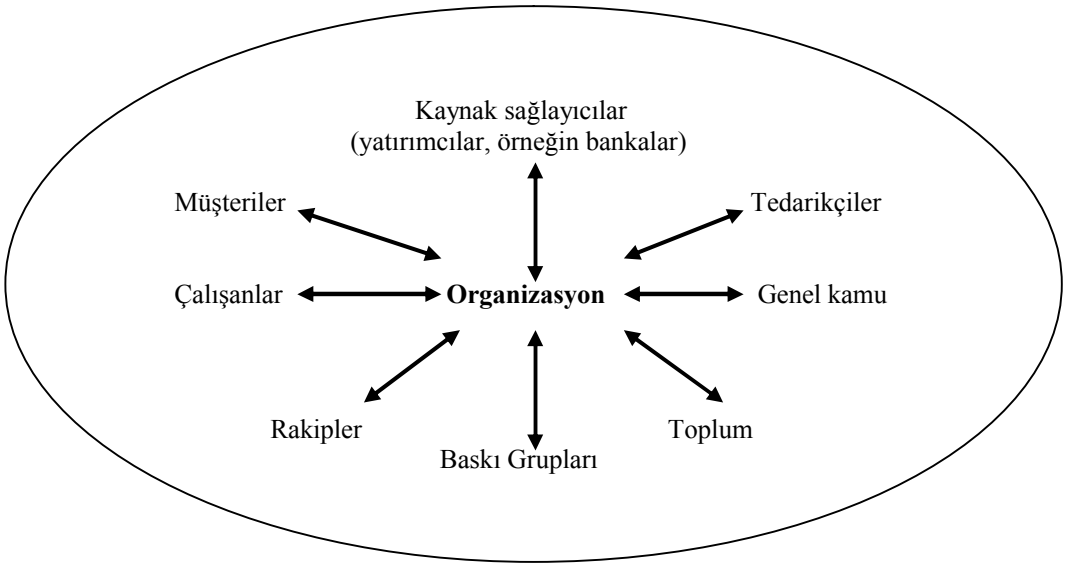
1.2.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurum-çalışanlar-toplum üçgeni arasındaki ilişkinin salt üretim-tüketim zincirinin devamlılığını sağlayan mekanik bir döngüden çok söz konusu tarafların ortak yararının gözetilmesine dayalı bir anlayışa yaslanmasının gereğinin anlaşılması; kurumların, çalışanlarının iş doyumuna, toplumsal gelişime ve çevreye ilişkin duyarlılıklarını artırmasını zorunlu kılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, bu anlayışın işlerlik kazanmasına hizmet eden bir araç olarak karşımıza çıkmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, Philip Kotler ve Nancy Lee'ye göre kurumsal kaynakların katkıları ve isteğe bağlı iş uygulamalarıyla toplumun refahını iyileştirmek için yüklenilen bir yükümlülüktür. Bu tanımda, isteğe bağlı kelimesiyle yasa ile emredilen ya da ahlaki veya etik nitelikte olan çabalardan bahsedilmeyip, kurumun bu uygulamaları seçerken ve gerçekleştirirken sergilediği gönüllü bir yükümlülükten söz edilmektedir. Bir kurumun sosyal sorumluluk sahibi olarak nitelendirilmesi böyle bir yükümlülüğü finansal veya finansal olmayan yardımlar

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

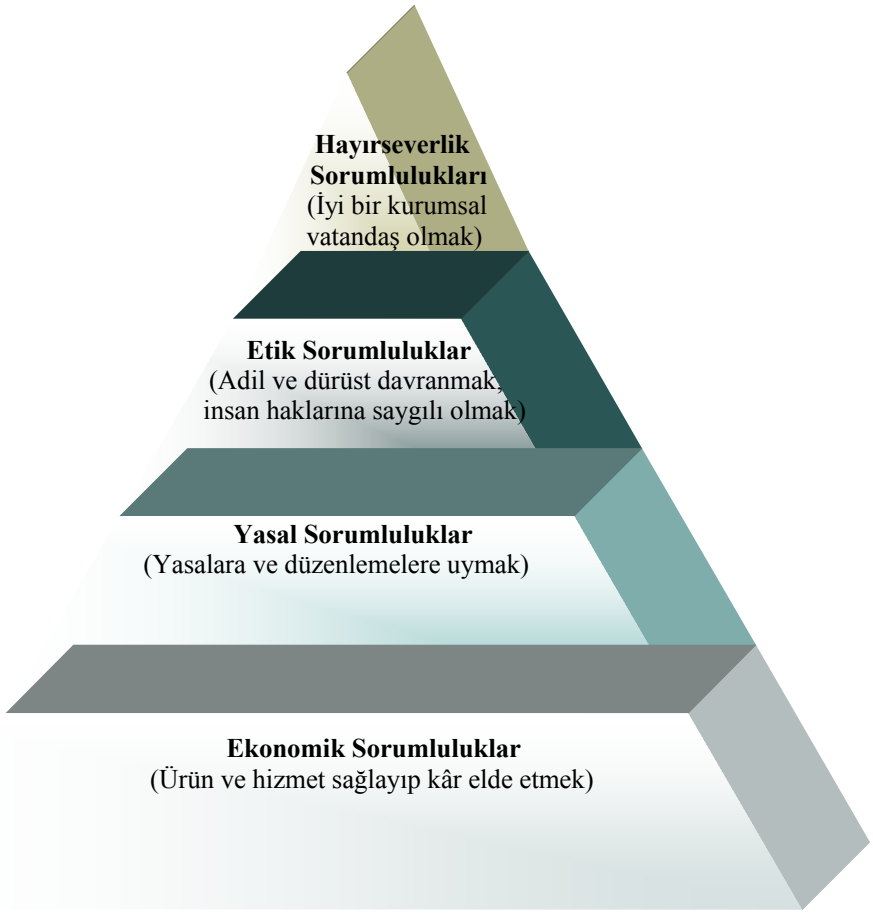
ve/veya yeni iş uygulamalarıyla ortaya koymasını gerektirir. Tanımdaki toplum refahı kelimesiyle de hem insani hem de çevresel konulara gönderme yapılmaktadır (Kotler, Lee, 2006: 2-3). Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun topluma/toplumlara ve paydaşlarına karşı sorumluluğu şeklinde tanımlanır. Paydaş, doğrudan ya da dolaylı olarak kurumla ilgisi bulunan; aktif ya da pasif, tanınmış ya da tanınmamış kimsedir (Tench, 2006: 97). Kurumun faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyetleri etkileyen kesimlerdir (Öcal, 2007: 82). Kavramsal olarak paydaş kelimesi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamasında belirli grup ya da kişilerin betimlenerek sosyal sorumlulukların kişiselleştirilmesidir. Bu anlamda paydaş terimi, toplumun iş açısından ulaşılması acil olan ve sorumluluk yüklenilecek üyeleriyle ilgili "isimler ve yüzler" ortaya koyar (Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", çevrimiçi http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf, 5 Mayıs 2008). Paydaşlar, kurum içi paydaşlar ve kurum dışı paydaşlar olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Bu açıdan, kurumsal sosyal sorumluluk hem iç hem de dış çevrede yer alan tüm aktörlere ilişkin sorumluluğu kapsar (Aktan, 2008: 5). Bu yönüyle geniş bir paydaş yelpazesine sahiptir.



Şekil 1. Kâr Amacı Güden Kurumlara İlişkin Klasik Bir Paydaş Şeması (Tench, 2006: 102).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumların toplumsal kabul ve onay mekanizmasına işlerlik kazandırmak adına, mal ve hizmet üretiminin yanı sıra, yasalar çerçevesinde, insan haklarına saygılı, toplumsal refahı, gelişimi destekleyici faaliyetlerde bulunması son derece önemlidir. Keskin rekabet koşullarının hüküm sürdüğü günümüz piyasalarında sadece kâr pastasından daha fazla pay alabilmek için yarışan kurumların uzun dönemde varlığını sürdürmesi giderek zorlaşmaktadır. Çift yönlü yarar sağlama döngüsünü kurum felsefelerine işleyen firmaların ise, istikrarlı bir başarı grafiği elde etme fırsatları artarken, kurumsal bilinirliği pekiştirici ve kurum itibarını olumlu kılacak geri bildirim sağlama şansları da yükselir. Kurumların dâhilî ve haricî paydaşlarına yönelik çeşitlilik gösteren sorumlulukları aşağıdaki şemada yer almaktadır.



Şekil 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", çevrimiçi http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf, 5 Mayıs 2008).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların yeni pazarlara girmesini ve müşteri sadakati elde etmesini kolaylaştırırken aynı zamanda verimlilik ve kalite artışlarını beraberinde getirip risk yönetimini daha etkin kılar (Aktan, 2008: 6). Çünkü toplumsal sorumluluklarını dikkate almayan, gelirlerini artırmaktan başka hedefleri olmayan kurumlara toplum tarafından destek verilmeyeceği için toplumsal sorumluluklarının bilincinde olan kurumlar uzun ömürlü olurlar (Gürdoğan, 2008: 21). Bu noktada halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumların ve paydaşların karşılıklı beklentileri, istekleri ve ihtiyaçlarına ilişkin farkındalık yaratıp bunların çözümlenmesi ve giderilmesine yönelik önemli bir rol üstlenir. "Kurumla kamularının, kamularla kurumun davranış ve eylemlerini bütünleştirme çabası" (Bernays, 1952: 1) olan halkla ilişkiler uygulamalarında halkla ilişkiler uygulayıcıları, söz konusu taraflar arasındaki ilişkinin sürdürülebilirliğini güvence altına alan kilit oyunculardır.

1.2.6. Sponsorluk

Toplumsal gelişimin ve değişimin ivme kazandığı 21. yüzyılda, kurumların hatırlanabilme, toplumun tutum ve davranışlarını şekillendirebilme gücü, tüm iletişim faaliyetlerinin, bir zincirin halkaları gibi belirli bir düzen ve uyum içinde koordine edilmesiyle paralel bir seyir izler. Bu zincirin halkalarından biri olan sponsorluk uygulamaları, kurumun, ürün ve hizmetlerinin geniş kitlelere tanıtılabilmesinde, bu kitlelerce hatırlanabilmesinde ve satın alma davranışını yönlendirebilmesinde önemli bir işlev üstlenir.

Bir kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşmak için spor, kültür-sanat ve sosyal alanlarda çeşitli kişi, kuruluş ve organizasyonlara ayni, nakdi ya da başka tür desteklerle yapılan tüm faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini içeren, taraflar arasında karşılıklı bir yarar beklentisine dayanan bir iş anlaşması olan sponsorluk (Okay, Okay, 2005: 438-439) müşteriler ve personelle iyi ilişkiler geliştirmek, medyada olumlu şekilde yer almak, gelişmiş marka profili ve imaj sağlamak, daha geniş bir kamusal farkındalık ve toplumsal destek elde etmek gibi çeşitli nedenler için çaba gösterebilir (Collard, 1996: 138). Kurumsal amaçlara veya pazarlama amaçlarına ulaşmak üzere yapılan sponsorluğun, kurumun

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

tanınırlığını artırmaktan, yeni ürün ve hizmetleri tanıtmaya kadar uzanan çeşitli amaçları olabilir (Odabaşı, Oyman, 2006: 344). Çeşitli açılardan kurumun yararına hizmet eden sponsorluk, günümüzde oldukça tercih edilen bir uygulama alanıdır.

Kurumların yaptıkları sponsorluk faaliyetleri, spor sponsorluğu, kültür-sanat sponsorluğu ve sosyal sponsorluk başlıkları altında ele alınabilir (Okay, Okay, 2005: 444). Sponsorluk kategorileri arasında en geniş yer spor sponsorluğuna aittir. Sporun hedef kitleyle iletişim kurmayı sağlayan ve neredeyse tüm dünyada anlaşılan bir etkinlik olması nedeniyle bu sponsorluk türü aracılığıyla geniş kitlelere seslenebilme fırsatı elde edildiği için ürün ve hizmetlerini kısa sürede tanıtmak isteyen kurumlar, spor sponsorluğunu seçmektedir (Tengilimoğlu, Öztürk, 2004: 209-210). Kültür-sanat sponsorluğu, hedef kitlenin yaş, cinsiyet, ilgi alanı gibi özellikleri dikkate alınarak müzik sponsorluğu, gösteri sanatları sponsorluğu, sergi sponsorluğu, yayın sponsorluğu, film/program sponsorluğu, kongre sponsorluğu biçiminde yapılırken bireylerin desteklenmesi, kendilerine burs verilmesi şeklinde de gerçekleştirilebilir (Yalaz Seçim, 2003: 474). "Hayırseverlik" ve "bağış yapma" gibi görünen sosyal sponsorluk alanında yapılan uygulamalar, kâr amacı gütmeyip, kurumların yaptıkları çalışmalar, destek verdikleri olaylar, halk arasında iyi bir imajın ve kanaatin oluşmasını sağlar. Bu sponsorluk alanı sağlık, eğitim ve toplumsal projeler konularında yapılan çalışmaları içine alır (Okay, 2005: 156-157).

Başarılı bir sponsorluk uygulamasının gerçekleştirilmesi adına dikkat edilecek bazı noktalar bulunmaktadır. Başarılı bir sponsorluğun ilk adımı, kurumun/ markanın pazarlama iletişimi stratejileri ve kurum kültürü doğrultusunda en doğru projelerin seçilmesidir. Sponsorluğun marka farkındalığı yaratabilmesi, aldığı geri dönüşler ile kurumun rakipleri arasından sıyrılabilmesi, marka vaadi ve sponsorluk konusunun birbiriyle uyum göstermesi, sponsorluğun toplumun beklentide olduğu konulara eğilmesi ve bütçe gibi kriterler proje seçiminde oldukça önemlidir. Başarılı bir sponsorluğun ikinci adımında, sponsorlukta sürekliliğin sağlanması rol oynar. Hedef kitlenin planlamalarla belirlenmiş marka algılarını konumlandırarak, sağlam temellere oturtabilmesi için sponsorluğun uzun soluklu olması ve sürekliliğini koruması gerekir (çevrimiçi http://www.sponsorluk.gov.tr/sponsorluk.htm, 18 Mayıs

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

2008). Bu alanda başarının elde edilip sürdürülmesinde, toplumun nabzını tutan ve toplumu çeşitli açılardan tanıyan halkla ilişkiler danışmanlarına önemli görevler düşer.

Halkla ilişkiler danışmanları daha önce sponsorluk yapılmamış olan alanları dikkate almalıdır (Haywood, 1991: 249). Bu anlamda, yeni ve ilgi çekici projelerin, algıda seçicilik yaratarak hatırlanabilir olmalarının yanında medyada yer bulabilme şanslarının olduğu da görülmektedir.

Doğru olan faaliyetin saptanması, her kamu kesimine etkin, ilgi çekici, birbiriyle ilişkili ve uygun maliyetli yoldan ulaşmayı sağlar. Bu durum, küçük şirketler kadar büyük şirketler için de geçerlidir. Burada yapılması gereken, şirketin müşterilerine, beklentilerine ve halka ekonomik bir biçimde ulaşması için neye sponsor olacağına karar verilmesidir (Smith, 1995: 181). Örneğin, 10 yıl boyunca İstanbul Bienali'nin sponsorluğunu yapacak olan Koç Holding'in bu kararı vermesinde rol oynayan nedenleri Koç Holding Kurumsal İletişim Müdürü Oya Ünlü Kızıl, şöyle ifade etmiştir: Türkiye'de çağdaş sanata verdikleri önemi 10 yıl sürecek bir sponsorlukla ortaya koyduklarını belirten Kızıl, organizasyonun yenilikçi, çağdaş ve küresel olması ile İstanbul'un ve Türkiye'nin marka değerine olan katkısının şirketin Türkiye'yi yurtdışında tanıtma misyonuyla birebir örtüşmesi nedeniyle uluslararası boyutta tanınan ve çok itibarlı bir proje olan Bienale sponsor olmaya karar verdiklerini açıklamıştır (Kerpiççiler, 2007: 56). Seçilen sponsorluk projesinin kurumsal kültür ve değerlerle örtüşmesi son derece önemlidir. Çünkü faaliyetin taşıdığı anlam ve içeriğin, projeyi gerçekleştiren kuruma da imaj transferi aracılığıyla geçmesi söz konusudur.

Sponsorluk, reklamın ya da halkla ilişkilerin tek başına yapamayacağı belirli faydalar sağlar. Hepsinden önemlisi, markayı ya da şirketi nihai pazarıyla daha yakından birleştirir ve diğer promosyon biçimlerinin ötesinde satış başarısı elde etmek için bir iklim yaratır. Çünkü marka, kurumsal konukseverlik, personel ilişkileri, toplum ilişkileri ve satış geliştirme gibi çeşitli düzeylerde çaba gösterir (Collard, 1996: 138). Hizmet verdiği kurumu ve hedef kitlelerini iyi analiz etmiş

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

halkla ilişkiler uygulayıcıları, bu güçlü araçtan küresel rekabet pazarında kurum ve hedef kitleleri arasında özel bir bağ yaratma, belli anlam ve değerleri kuruma yükleyerek, belleklerde yer edebilme amacıyla yararlanabilir.

1.2.7. Kurumsal Reklam

Topluma faydalı olma anlayışını içselleştiren kurumların hedef gruplarının zihinlerinde olumlu kanaatler oluşturabilme şansları yüksektir. Empati anlayışının kurum felsefesinin çekirdeğinde konumlandırılması; sosyal, kültürel, ekonomik açıdan insanlığa katkıda bulunacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bu bilincin taşındığının hedef gruplarla paylaşılması, kurumların saygınlıklarını olumlu açıdan etkiler. Kurumların yaşadıkları gelişmeler ve değişikliklerle ilgili bilgileri toplumla paylaşması ise, toplumla iletişimlerini istenilen seyirde yönlendirebilmelerine katkıda bulunur. Kurumsal reklam uygulamaları, bu misyonun gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir unsurdur.

Reklam, insanlara bir şey yaptırma, bir şeyi satın aldırma ya da bir şey düşündürme amacı güderken (Garbett, 1981: 9) kurumsal reklam, kurumun ürün ve hizmetlerinden çok imajına fayda sağlamaya çalışan ücreti ödenmiş medyanın kullanımı biçiminde ifade edilebilir (Argenti, 2003: 81). Ulusal Reklamcıların İleri Gelenleri tarafından yapılan tanımlamaya göre ise, kurumun politikaları, fonksiyonları, avantajları, amaçları, fikirleri ve standartlarıyla ilgilenmesi gereken bir kontrol hizmetidir. Kurumun yönetimi, yetenekleri, teknolojisi ya da yaptığı sosyal katkılar hakkında olumlu düşünceler oluşturmak, kurumun yatırım kalitesini ya da finansal yapısını geliştirmek ya da kurumu, çalışmak için iyi bir yer şeklinde konumlandırmaktır (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 491). Bu anlamda kurumsal reklam, kurumların kendini en iyi biçimde ifade edebilmesi ve kendi karakteristiğini ortaya koyabilmesi adına önemli bir araçtır.

Yayıncı Bilgi Bürosu, (Publishers Information Bureau) aşağıda yer alan unsurlardan birini ya da daha fazlasını yerine getirmesi halinde reklamın, kurumsal reklam şeklinde adlandırılacağını ifade etmiştir (Garbett: 1981: 13):

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

1. Kurumun politikaları, fonksiyonları, avantajları, hedefleri, idealleri ve standartlarıyla ilgili kamuyu eğitmek, bilgilendirmek ya da etkilemek.
2. Kurum yönetiminin yeterliliğini, kurumun üretim yeteneklerini, teknolojik açıdan ilerleyişini, ürün geliştirme yetisini, sosyal gelişime ve kamu refahına katkısını vurgulayarak kurum hakkında olumlu düşünceler oluşturmak; olumsuz tanıtım ve davranışları dengelemek.
3. Kurumun güvenliğiyle ilgili yatırım üstünlüğü oluşturmak ya da kurumun finansal yapısını geliştirmek.
4. Kurumu çalışılacak iyi bir yer şeklinde kabul ettirmek; yüksekokul mezunları ya da yetenekli insanlar için çekici kılmak.

Toplumla güçlü ilişkiler kurabilmenin bir yolu olan paylaşıma açık bir iletişim stratejisi geliştirme ve bunu sürdürmede, kurumsal sesin geniş bir kesime duyurulması kritik bir önem taşır. Bu noktada kurumsal reklam, sesin iletilmesi ve yankı bulmasında aracı pozisyonundadır.

Tench'e göre, kurumla ilgili bir konuda kamuoyunu etkilemek amacıyla kullanılan kurumsal reklamdan, kurumun itibarını korumak ya da kamusal farkındalığın düşük olduğu durumlarda kuruma ilişkin farkındalık oluşturmak adına da yararlanılabilir (Tench, 2000: 191). Kurumsal reklam, geniş açılı bir tanıtım olanağı sağladığı için kurumların hedef kitlelerinin zihinlerinde konumlandırılmasını kolaylaştırır. Kurumların, hedef kitlelerini yalnızca tüketici adı altında görmediğini onlarla paylaşıma yönelik bir ilişki kurmak istediğini belgeler. Bu durum, taraflar arasında bir bağ oluşturur; bu bağın tüketim tercihlerinin şekillenmesinde itici bir güç oluşturması muhtemeldir.

Public Relations Journal'ın yılda bir yapılan araştırmasına göre, kurumsal reklamın başlıca hedefleri tüketici ilişkilerini geliştirmek, kamusal sorunlarla ilgili sunumlar yapmak, hissedar ve finansal ilişkileri geliştirmek, ticari ilişkileri geliştirmek, çalışanlarla ve toplumla ilişkileri geliştirmek, imajı ve itibarı iyileştirmek şeklinde sıralanabilir (Grunig, Hunt, 1984: 518).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumsal reklam genellikle stratejiktir ancak, taktiksel açıdan da kullanılabilir. Örneğin, bir tüketici grubunun saldırısıyla ya da şirketi devralmaya çalışanların, pay sahiplerine devralma fiyat teklifleri sunmasıyla karşılaşılması durumunda, ulusal basının reklam sütunları aracılığıyla konu anlatılabilir (Haywood, 1991: 278). Bu açıdan kurumsal reklam, içinde bulunulan durumlara, karşılaşılan zorluklara ilişkin kurumun doğrudan bakış açısını ve çözüm önerilerini sunabileceği sosyal bir araçtır.

Büyük bir reklam ajansı olan Ogilvy & Mather, kurumsal reklamla ilgili çalışmalarının neticesinde bazı sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre iyi bir kurumsal reklam, kurumun fark edilmesini sağlar, yatırımcılar ve güvenlik analistleri üzerinde olumlu bir etki yapar, çalışanları motive eder ve yeni kimseleri çeker, kamuoyunu etkiler, ilgili kişilerle ilişkileri güçlendirir, mevzuatı etkiler (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 493).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, sürekli bir bilgi ve mesaj bombardımanına maruz kalan toplumun, gerçeğe doğrudan ulaşmasına ve kurumu çeşitli yönleriyle tanımasına fırsat veren kurumsal reklamdan yararlanmalıdır. Uygulayıcılar bu sayede, halkla ilişkilerin uzun vadede bağlılık yaratma, tutum ve davranışları olumlu bir biçimde etkileme ve sonuç olarak pozitif bir imaj oluşturma çabalarına katkıda bulunur. Kurumun, medyada ne zaman ve nasıl yer alacağına dair söz sahibi olurlar.

1.2.8. Kurum Kimliği

Piyasalarda yaşanan zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmek kurumların, güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak kendini analiz etmesini, bunu doğru bir biçimde hedef kitlelere aktarmasını, eylemlerinde ve söylemlerinde tutarlı olmasını, toplumun refahına ve gelişimine yönelik faaliyetler yapmasını ve nihayetinde tüm bu iletişim çabalarını içselleştirilmiş ortak bir misyon şeklinde değerlendirerek yürütmesini gerektirir. Her kurumun kendine has bir karakteristiği, kimliği olduğu için gerçekleştirdiği çalışmaların niteliği ve kalitesi bu kimliğin içini doldurur ya da boşaltır. Bu bağlamda, eşgüdüm çerçevesinde çalışmak, belli ilkeler, inançlar

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

doğrultusunda faaliyet gösterip, farklı bir değere, özgünlüğe sahip olmak kurumları tekdüzeliğin kıskacından kurtarır; kimliklerini belirginleştirir.

Kimlik, kurumun üstleneceği faaliyetleri, alacağı kararları, çalışanlarına nasıl davranacağını, krizlere nasıl tepki vereceğini belirler. Bu nedenle, itibarın belkemiğini oluşturur. Kimlik, kurumun, çalışanlar, tüketiciler, yatırımcılar ve yerel topluluklar gibi önemli kesimlerle kurduğu ilişkinin niteliğini ortaya koyar (Freeman, 1984'den aktaran Fombrun, 1996: 111). Kurum kimliği, kurumun insanlara kendini tanıtırken kullandığı kurum ismi, logosu, reklam sloganı, üniformaları gibi semboller ve terimlerdir. İnsanların kurumu tanımasına katkıda bulunur (Dowling, 2001: 19). Daha geniş anlamıyla, kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal dizayn ve kurumsal iletişim unsurlarından oluşan (Okay, 2003: 61-63) bir kurumun kendini tanıtma ve anlatma biçimi, kendini ifade etme yetkisidir. Kurumun dâhilî ve haricî hedef kitlelerine kendini anlatmak amacıyla ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını kullanarak gerçekleştirdiği bütün iletişim çalışmalarını içerir. Kurum kimliği faaliyetleri ürün ve hizmetlerden çok kurumun kim olduğu, ne yaptığı, nasıl yaptığını ortaya koyan; ürünleri ve hizmetleri, dâhilî ve haricî hedef kitleleri, iletişim ve davranış şekillerini kapsayan bir yapı meydana getirmektedir (Akıncı Vural, 2005: 179). Bu açıdan kurumun çok yönlü portresidir ve bütünsel bir anlam taşır.

Tüm yönleriyle istikrarlı bir kurum kimliği geliştirmek, belli bir sürecin izlenmesini gerekli kılar. Kurum kimliği programları değişimin temsilcisi olarak görülür. Yüksek görünürlük ve etkileme özelliğinden dolayı kurumsal hayatın dönüm noktası olarak nitelenir. Bunlar, birbirinden ayrı, fakat birbiriyle bağlantılı üç konuyla ilgilidir. Aşağıda ifade edilen tutarlılık, sembolizm ve konumlandırmaya ilişkin konular bir kurumun çekirdeğini oluşturur (Olins, 1994: 148).

- Kurum, kendini açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya koymak ve farklı parçalarının birbiriyle ilişki kurmasını ister. Böylelikle insanlar, bölümler, kurumlar ve markalar etrafında yönlerini bulur.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Kurum, kendisi için çalışanların aynı ruhu paylaşması ve kendisiyle ilgilenen herkesle iletişim kurmak adına değer ve inanç sistemini ve davranışlarını sembolize etmek ister.
- Kurum kendini ve ürünlerini pazardaki diğer rakiplerden farklı kılmak ister.

Kimlik yönetim süreci ise, çeşitli aşamalardan oluşur. Van Riel ve Fombrun'a göre, kimlik yönetimi süreci aşağıdaki gibidir (Van Riel, Fombrun, 2007: 77-78):



Şekil 3. Kimlik Yönetim Süreci

Kimliğin zihinlerde yarattığı olumlu veya olumsuz izlenimler bir kurumun, ürünün ya da hizmetin imajını oluşturur (Ak, 1998: 18). İmaj, dış katılımcıların

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

düşüncelerinde oluşan, kurumun vizyonu, misyonu ve kurumsal değerlerinden meydana gelen kurum kimliğinin bir algılanış şeklidir (Sabuncuoğlu, 2007: 65). Bireylerin bir nesne, kurum ya da başka bir bireye ilişkin düşünceleridir (Okay, 2003: 242). Bu anlamda bireye has anlam yüklenen, bellekteki iz düşümüdür.

Kurum imajı ise, hedef kitleyi meydana getiren çeşitli bireylerin zihinlerinde dolaylı ya da dolaysız şekilde algılanan olgular ve deneyimler sonucunda oluşan düşüncelerdir (Yatkın, Yatkın, 2006: 19). Diğer bir deyişle, "bir kurum hakkındaki inanç ve düşüncelerin toplamıdır" (Dowling, 2001: 19). Kurum imajı ve kurum kimliği sıklıkla karıştırılan iki kavramdır. Kurum kimliği kurumun bilerek ya da bilmeyerek verdiği mesajların bütünü iken, kurum imajı, bu mesajların halkta yarattığı algıların toplamıdır (Wood, 2006: 137). Kurum imajı, kurumun hedef gruplarından bir ya da daha fazla üyenin kurumun kim olduğuna ilişkin algılarıdır (Steidl, Emery, 1997: 31). Genelde bireylerin zihinlerinde eş zamanlı olarak yaşanan, mantıksal ve duygusal olmak üzere iki bileşenden oluşur (Dowling, 2001: 20-21). Soyut bir nitelik taşıyıp, rasyonel ve duygusal bağlılıklarla oluşan kurum imajı; kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışının toplamından meydana gelen bir bütündür. Kurumsal görünüm kapsamı içinde kurumun logosu, renkleri, yazı karakteri, basılı materyaller, ambalaj, satış geliştirme çabaları, ilanlar, sergi ve stantlar yer alırken, kurumun tüm iç ve dış iletişim faaliyetleri kurumsal iletişimi oluşturur. Kurumsal davranış ise, çalışanların müşterilere karşı davranışlarını yönlendirirken aynı zamanda çalışanların kurumla bütünleşmelerini sağlayan uğraşları da içerir (Bakan, 2005: 37, 39, 40).

Çeşitli kamularla etkili ve karşılıklı memnuniyete dayanan ilişkiler yaratmak için farklı halkla ilişkiler fonksiyonlarına ihtiyaç duyan kurumların kamu üzerinde olumlu bir imaj yaratması önemlidir (Kitchen, 2000: 29). Günümüzün hız kesmeyen rekabet ortamında kurumlar, yaptıkları işten ve elde edecekleri kârdan daha çok firmanın saygınlığını düşünmektedir. Böyle bir ortamda imajını güçlendirenler öne geçip daha fazla saygı, sevgi ve talep görmekte, daha çok kazanmaktadır. İyi bir kurum imajı yaratmak sürekli ve düzenli halkla ilişkiler faaliyetlerini gerektirir. Bu bağlamda, stratejinin doğru bir biçimde ortaya konması, planlanması, hedef kitlelerin

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

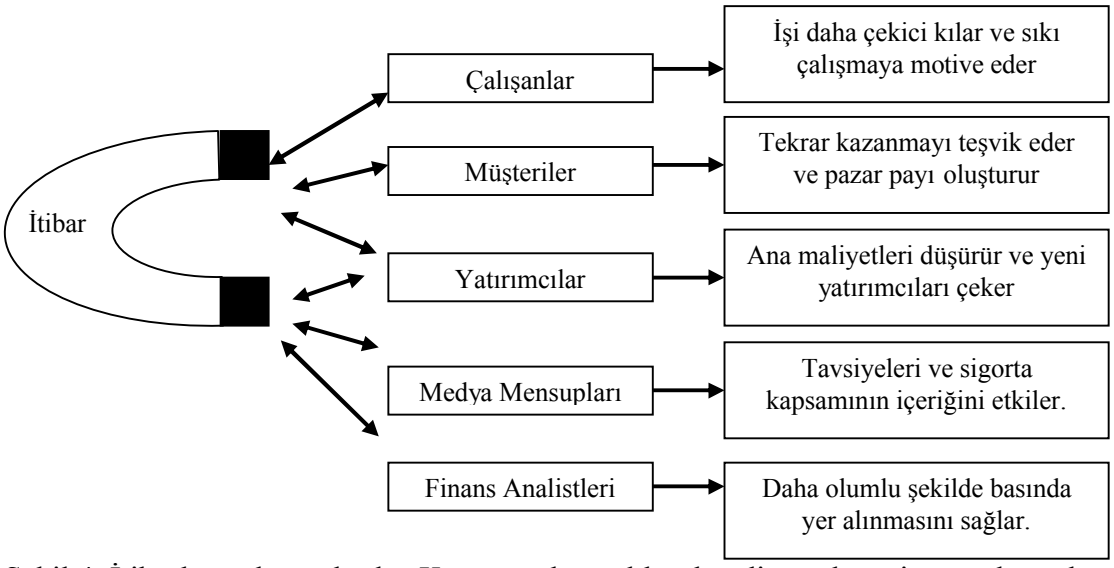
kuruma ilişkin olumlu veya olumsuz düşüncelerinin istek ve beklentilerinin değerlendirilmesi son derece önemlidir. İyi bir imaj yaratımı, etkili ve kalıcı bir iletişim çalışması gerektirdiği için halkla ilişkiler uygulayıcıları ciddi görevler üstlenir. Uygulayıcılar, kurum içinde ve dışındaki kişilerle, kurum ve kuruluşlarla görüşmeler yaparak ayrıntılı bir iletişim süreci yürütür (Ak, 1998: 174-176). Kurumun kendi hakkında oluşturmak istediği izlenimi hedef kitlelerin zihinlerine yerleştirmede bir aracı rolü üstlenir.

1.2.9. Kurumsal İtibar

Kurumların yaşam döngüsünün başarılı bir biçimde sürmesi, benzer ürün ve hizmetlerin yer aldığı, piyasaların doygunluğa ulaştığı 21. yüzyılda, rasyonel ve duygusal unsurların bir potada eritildiği bir algılama boyutu yaratılmasına bağlıdır. Kaliteli, tatmin edici hizmetin yanı sıra, tüketici tercihlerinde belirleyici bir etki oluşturacak güçlü, duygusal bir bağ sağlanması, hedef grupların kurumsal aidiyet hissi yaşamasını ve tercihlerini yapmasını kolaylaştırır. Rasyonel unsurların güven, mutluluk, memnuniyet gibi motiflerle işlenmesi, bu değer yargılarını somutlaştırarak tutum ve davranış şeklinde karşımıza çıkmasını sağlar. Bu bağlamda, kurumun kendini ifade ederken yararlandığı tüm iletişim faaliyetlerinin kurumla ilgili olan tüm hedef gruplar üzerinde yarattığı izlenimlerin bütününü oluşturan kurumsal itibar, kurumun pazar payında, konumlandırılmasında, risk ve kriz durumlarında geleceğini şekillendirir.

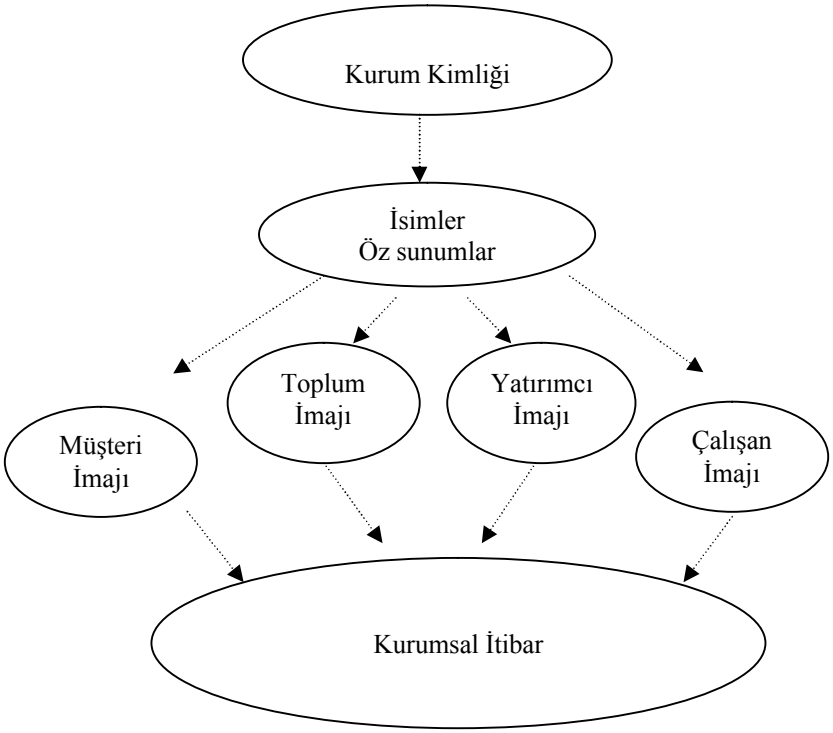
Kurumsal itibar, müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar ve genel halkın kurumun şöhretiyle ilgili iyi ya da kötü, zayıf ya da güçlü net duygusal reaksiyonuna gönderme yapar (Fombrun, 1996: 37). Dolayısıyla kurumsal itibar, değer temelli bir yapı niteliğindedir. Bireyin kuruma ilişkin imajından çağrışım yapar ve güvenirlik, doğruluk, sorumluluk, bütünlük gibi değerlerle ilgilidir (Dowling, 2001: 19). İyi bir itibar mıknatıs gibidir, insanları kendine çeker. Kurumu rakiplerinden farklı kılan ve kurumun desteklenmesini sağlayan ayırt ediciliğin anahtarıdır (Fombrun, Van Riel, 2004: 3-5).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/



Şekil 4. İtibarlar mıknatıslardır: Kurumun kaynakları kendine çekmesine yardım eder (Fombrun, Van Riel, 2004: 3-5).

Kurum kimliği, kurum imajı ve itibarı, birbiriyle etkileşim halindedir. Fombrun, kurum kimliği ile kurumun ismi, imajı ve itibarı arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (Fombrun, 1996: 37):

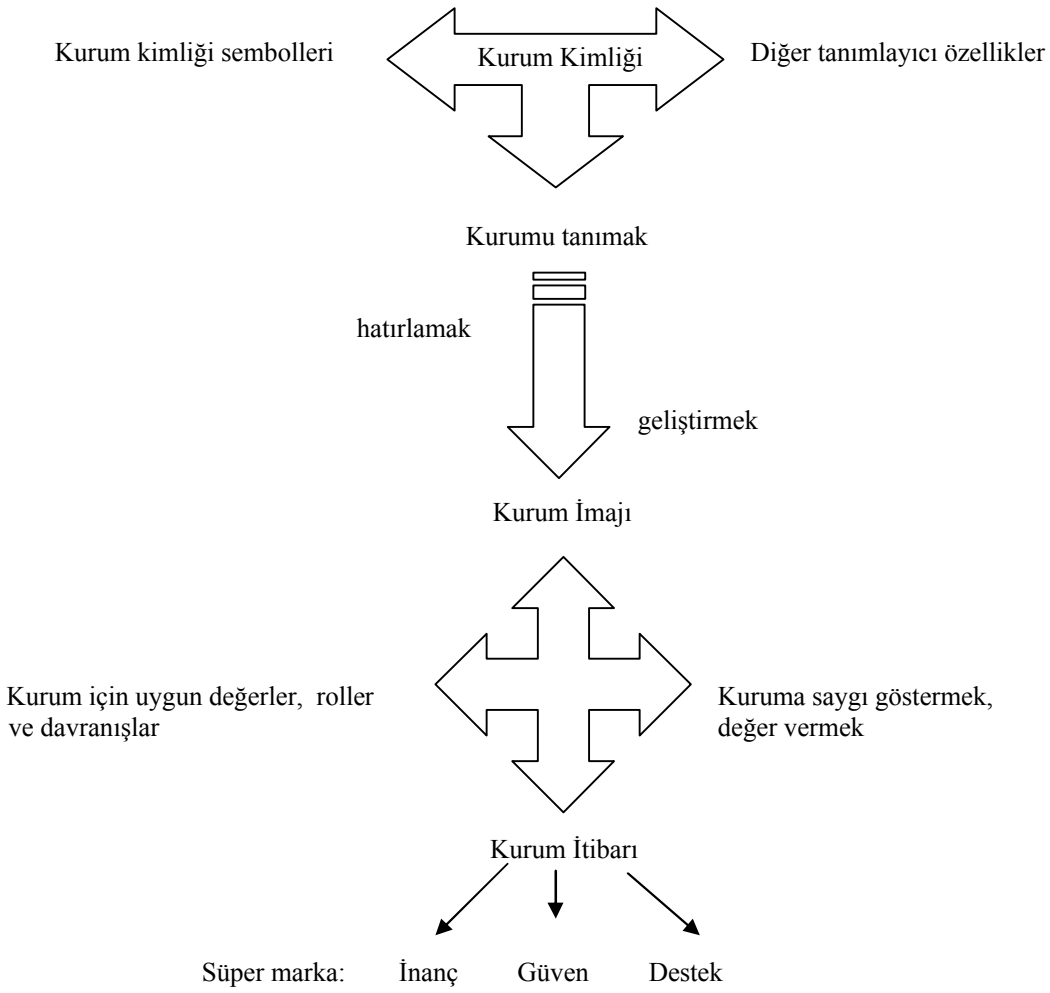


Şekil 5. Kimlikten İtibara Doğru

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Her kurumun kendini ifade etmek amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetler vardır. Bunlar, kuruma has bir nitelik taşır. Söz konusu faaliyetlerin çeşitli hedef gruplar üzerinde yarattığı imajların toplamı kurumsal itibarı meydana getirir.

Dowling'e göre kurum kimliği, imajı ve itibarı arasındaki ilişki aşağıdaki şekille belirtilebilir (Dowling, 2001: 20):



Şekil 6. Kurum Kimliği, İmaj ve İtibar

Kurumsal itibarın kendini gösterdiği en az üç büyük alan tanımlanabilir. Bunlar (Greyser, 2003: 237):

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

1. Birden çok kurumun ürün ya da hizmet fiyatları ve kalitesinin aynı olması durumunda o kurumla çalışmanın tercih edilmesini sağlar.
2. Anlaşmazlık yaşandığı zamanlarda kurumu destekler.
3. Finans pazarında bir kurum değeri yaratır.

İyi bir itibara sahip olan kurumlar, daha iyi çalışanları ve daha fazla kişiyi cezbeder, tedarikçiler için az ödeme yapar, reklam kadar değerli olmasa da basında serbestçe yer alma şansı elde ederler ve kazanca katkıda bulunan başka faydalar edinirler. İtibar, bir kurumun gerçek değerine değer katar (Doorley, Garcia, 2007: 4). Kurum itibarı uzun süreçte oluşturulabilen bir değerdir ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının birbirleriyle uyumlu, güvenilir, sorumluluk yüklü çalışmalarının bütünleşmesiyle ortaya çıkan bir sermayedir. Bu sermayenin kazanılması ve devamlılığının sağlanması, uygulayıcıların, kurumun her yönüyle kendini tanıması ve tanıtmasıyla ilgili, sistemli ve başarılı halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirilebilmesini gerektirir.

1.2.10. Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler

Benzer mal ve hizmetlerin yer aldığı, benzer mesajların yayıldığı bir tüketim ağı içinde yaşayan bireylerin doyuma ulaşma sınırı gün geçtikçe yükselmektedir. Günümüzde, benzerlerinden sıyrılabilme, farklı şekilde konumlandırılabilme, rekabette öne geçebilme, klasik yöntemlerin ötesinde yeni, iş birlikçi bakış açılarını ve uygulamaları gerekli hale getirmiştir. Kurumlar, olumlu izlenimler yaratabildikleri, bunu sürdürebildikleri ve tüketicilerin satın alma davranışlarını kendi lehlerine çevirebildikleri ölçüde hayatlarını devam ettirebilir. Bu anlayış, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayarak kâr elde etme amacına hizmet eden pazarlama kavramı ile kurum ve hedef kitleleri arasındaki iletişim sürecinin ideal düzeyde seyretmesine, karşılıklı anlayış sağlayarak uzun vadede olumlu kurum itibarının yaratımını gerçekleştirmeye çalışan halkla ilişkiler kavramını iş birliğine götürmüştür.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Pazarlama kavramını incelediğimizde, E. Jerome McCarthy tarafından ortaya konan, Philip Kotler tarafından geliştirilen ve pazarlama eğitmenlerince geniş çapta kabul gören pazarlama karmasının 4 P'si ürün, fiyat, yer ve tutundurma (promosyon) (Jefkins, 2000: 7) öğeleri karşımıza çıkar. Ürünün yüklendiği anlam hem kendisi hem de kurumu için önem taşır. Ürünün fiziksel özellikleri olan marka ismi, ambalaj, dizayn, renk, şekil, ürün hakkında tüketiciye mesajlar ileten bir iletişim bütünlüğü içinde değerlendirilmektedir (Odabaşı, Oyman, 2006: 37). Fiyat, bir pazarlama değişiminde ürünler için talep edilen para miktarı anlamına gelen; maliyetleri karşıladıktan sonra belli bir kâr payını içeren bir kavramdır. Kurumlar, üretecekleri ya da sadece pazarlayacakları mallar hakkında temel kararları vermelerinin ardından bu malları nasıl fiyatlandıracakları konusuyla karşılaşır (Tutar, 2006: 171). Yer ile ilgili kararlar ürün ve hizmetlerin nerede sunulacağı ve vatandaşların bunlara ulaşmak için sahip oldukları araçlarla ilgilidir. Pazarlama planının bu bölümünde, hangi fiziki yerin seçileceğinin; telefon, faks, posta, gezici birimler, arabaya servisler, internet, videolar, eve teslimat, potansiyel müşterilerin yemek yedikleri, alışveriş yaptıkları ve zaman geçirdikleri mekânlar, büfeler ve otomatlar gibi alternatifler arasından hangi dağıtım kanallarının kullanılacağının belirlenmesi gerekir (Kotler, Lee, 2007: 357). Kişilerarası ve kitle iletişim tekniklerini uygulayan; reklam, halkla ilişkiler ve duyurum, satış tutundurma ve kişisel satıştan oluşan tutundurma, (Odabaşı, Oyman, 2006: 37) fiyatı belirlenen malın tüketiciye nasıl duyurulacağı (Tutar, 2006: 174) ile ilgilidir. Pazarlama karmasında halkla ilişkilerin basit bir rolü vardır: Satın alma kararlarını etkilemek için pazarlama zincirinde yer alan tanımlanmış hedef kitlelere anahtar mesajlar iletir (Sachs, 1996: 19). Görüldüğü üzere, sadece mal ve hizmet üretmek, bunları fiyatlandırıp uygun yeri seçmek yeterli değildir. Pazarlama çabası ile ürünü hedef kitlelere duyuracak, tanıtacak, ona bir anlam yükleyecek halkla ilişkiler çabasının çalışma ortaklığı yapması gerekir.

Pazarlama Enstitüsü tarafından tüketicilerin ihtiyaçlarını saptama, tahmin etme ve kârlı bir biçimde gidermeden sorumlu bir yönetim süreci (Haywood, 1991: 156) şeklinde tanımlanan pazarlama kavramı ile "kurum içinde ve kurum ile dış hedef kitleleri arasındaki tüm iletişimin yönetimi" (Oliver, 2001: 4) misyonunu üstlenerek "bütün nesneleri bir arada tutan bir yapıştırıcı" (Harris, 1998: 15) niteliği

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

taşıyan halkla ilişkiler kavramı, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler çatısı altında birleşmiştir.

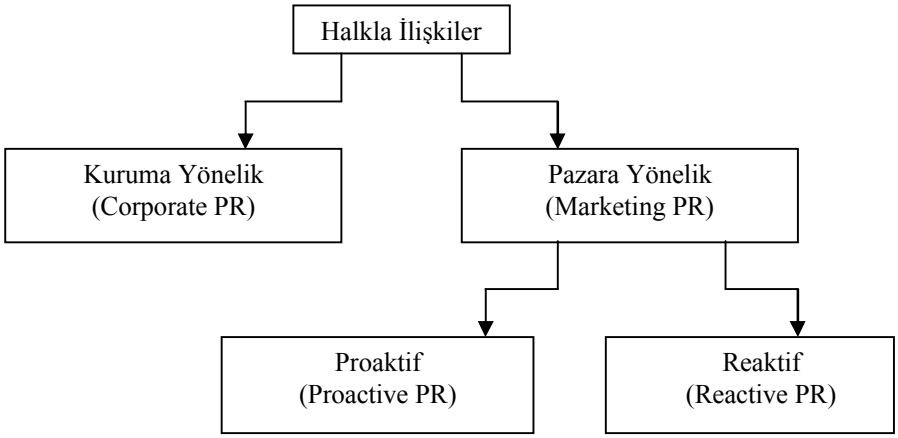
Thomas Harris pazarlama amaçlı halkla ilişkileri, tüketicilerin ihtiyaçları, istekleri, merakları ve ilgileriyle, şirketleri ve ürünlerini tanımlayan; güvenilir bilgi iletişimi ve izlenimler aracılığıyla tüketici memnuniyetini ve satın almayı teşvik eden programların planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlar (Harris, 1991: 12). Bu süreç bir anlamda, pazarlama ve halkla ilişkilerin stratejik ortaklığıdır.

Dennis L. Wilcox, "Halkla İlişkiler Yazıları ve Medya Teknikleri" adlı eserinde, halkla ilişkiler faaliyetlerinin pazarlama amaçlarını desteklemesinin 8 şeklini sıralamıştır (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 16):

1. Yeni pazarlar için yeni beklentiler geliştirmek. Örneğin, medyada bir ürün yayımını duymaları veya görmelerinin ardından insanların bilgi almak istemesi gibi.
2. Bir şirketin ürünleri ve hizmetleri, toplumun ilgisi, buluşlar, yeni planlar sayesinde gazeteler, dergiler, radyo ve televizyon aracılığıyla üçüncü şahısların desteğini sağlamak.
3. Yeni ürünler ve hizmetler hakkında genellikle ticari basında makaleler aracılığıyla satışla ilgili rehberlik yapmak.
4. Satış için zemin hazırlamak.
5. Kurum ve ürünleri hakkında zaman açısından uygun ve destekleyici yayımlarla kurumun reklam ve satış artışını sağlayan unsurlarını belirli bir süre devam ettirmek.
6. Ucuz satış broşürü hazırlamak. Şirket ve ürünleri hakkındaki makaleler, olası müşteriler için bilgilendirici bir biçimde yeniden basılabilir.
7. Kurumu, belirli bir ürün hakkında güvenilir bir bilgi kaynağı olarak konumlandırmak.
8. Büyük bir reklam bütçesi olmayan, önemi az olan ürünlerin satışına yardım etmek.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Pazara yönelik halkla ilişkiler faaliyetleri aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi proaktif ve reaktif halkla ilişkiler çalışmaları olmak üzere iki bölüme ayrılır (Kocabaş, Elden, Çelebi, 1999: 85):



Şekil 7. Halkla İlişkilerin Sınıflandırılması

Proaktif halkla ilişkilerde, kurumun pazarlama hedefleri, şirket tanıtım faaliyetleri, ürün ve hizmetleri büyük oranda kabul görmekle birlikte ürün ve hizmetlerini ortaya koyuşunda izlediği stratejileri ve rakipleri karşısındaki konumu doğrudur. Dolayısıyla kurumun satış hedeflerini, pazar seçimi ve konumlandırmasını yansıtan pazarlamaya yönelik halkla ilişkiler stratejisi, savunucu olmaktan çok hücuma yönelik, sorun çözmekten çok fırsat arayıcı, düzeltici olmaktan çok destekleyicidir. İlgilendiği değişiklikler, (işletme kararları, planlar ve programlar v.b.) iç etkileri yansıttığı için kısa dönemli ve mevcut değişikliklerle ilgilenmesinin yanı sıra uzun dönemli pazarlama politikalarında da rehberdir (Kocabaş, Elden, Çelebi, 1999: 85-86). Proaktif halkla ilişkiler, mevcut durumun daha da iyileştirilmesi, sağlamlaştırılması ve geleceğe dair yatırımın anahtarıdır.

Reaktif halkla ilişkiler ise, dış etkiler temelinde değerlendirilir. Söz konusu etkiler, uzun vadeli planları değiştirebilir. Pazarda ve tüketici davranışlarında meydana gelen değişiklikler, hükûmet politikalarının ya da rekabet şartlarının değişmesi gibi durumlarda karşılaşılan değişiklikler genelde olumsuzdur. Hemen harekete geçip olumsuz şartlarla mücadele etmek gerekir (Kocabaş, Elden, Çelebi,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

1999: 86). Bu durumda, kuruma zarar verici, yıpratıcı etkileri ortadan kaldırma amacı güdülürken eski saygınlığın kazanılmasına çalışılır.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumun küresel pazarda daha fazla kazanmasını, lider sıfatıyla konumlandırılmasını; kaliteli, beklentilere, ihtiyaçlara hitap eden mamullerin etkili iletişim yöntemleriyle tüketicilere ulaştırılmasını sağlamada yönlendirici aktörlerdir. Uygulayıcıların, pazarlama ve halkla ilişkiler iş birliğini sağlayarak etkili pazarlama amaçlı halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirebilmeleri, üretim-tüketim zincirinin sağlıklı bir şekilde işlemesi adına onları önemli kılar.

1.2.11. Uluslararası Halkla İlişkiler

McLuhan, "Global Köy" tezinde, iletişim teknolojisinin özellikle de televizyonun dünyayı benzer duyuların paylaşıldığı global bir köy durumuna getirdiğini savunmuştur (Altay, 2005: 18). İletişim teknolojilerinin hızla ilerlemesi ve geniş oranda kullanılmasıyla kıtalararası mesafeler soyut açıdan asgariye inmiş; toplumların benzer duygulanımları yaşadığı ortak bir alan oluşmuşsa da farklı dil, kültür, inanç, anlayış ve değerlere sahip olan toplumların farklı hassasiyetlerine duyarlılık göstermek önemini korumuştur. Bir halkla ilişkiler programının uluslararası zeminde başarı elde etmesi, söz konusu hassasiyetlerin dikkate alınması, bunlara uygun plan ve uygulamalar yapılmasıyla mümkündür. Böyle bir çalışmanın yapılabilmesi ise, halkla ilişkilerin "uluslararası" boyutunu göz önüne alan çalışmalar gerçekleştirilmesini ve uluslararası halkla ilişkiler uygulamaları sergilenmesini gerektirir.

Pavlik'in yaklaşık 20 yıl önce en hızlı gelişen ve yeterince anlaşılmayan uzmanlık alanlarından biri olduğunu söylediği uluslararası halkla ilişkiler, (Dolphin, 2004: 436) bir şirketin, kurumun veya hükûmetin başka ulusların halklarıyla karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmak için ortaya koyduğu planlı ve düzenli çabalar şeklinde ifade edilebilir (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 378). Halkla ilişkiler küresel bir olgu haline gelmiştir ve hiçbir kurum diğer kültürleri, medya düzenini ve

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

iletişimi öğrenmeden uluslararası sınırların ötesine geçerek etkili şekilde işlev gösteremez (Tench, Yeomans, 2006: 620). Uluslararası ilişkilerin temel kuralı, daima küresel düşünmek ve plan yapmak; ancak yerel davranmaktır (Black, 1992: 227).

Küreselleşmeye gidiş, ulusal veya bölgesel sınırları aşmanın ötesinde bir anlam taşır. Kültür ve ideoloji anlayışıyla ilgilidir ve bu anlayışı hedef kitlelerle daha etkili iletişim sağlamada kullanmadır (Newsom, Turk, Kruckeberg, 2007: 354). Bu sayede, geniş açılı bir perspektif yakalayıp ince ayrımları gözden kaçırmamaktır. Bu ince ayrımların kavranarak uluslararası arenada halkla ilişkiler çalışmalarına yansıtılması, toplumlar arasındaki farklılıklardan doğabilecek sorunların bertaraf edilmesini sağlar.

Küresel halkla ilişkilerde çözülmesi gereken sorun, etkili iletişimin önündeki engelleri mümkün olduğunca ortadan kaldırmaktır. Bu iletişim, coğrafi engeller kadar kültürel engellerin de üstesinden gelmelidir. Dildeki, kültürdeki, yasadaki farklılıklar, halkla ilişkilerin çoğu kez karşılaştığı üç büyük engel şeklinde gösterilebilir (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 433). Ayrıca, sözsüz iletişim ve beden dili, hükûmetle ve medyayla ilişkiler ve diğer faktörler de uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarında karşılaşılan zorluklar arasındadır (Okay, Okay, 2005: 399).

- Kültür ve dil farklılıkları: İletişim, kültürü etkilemekle birlikte kültürden etkilenir. Kültür, halkla ilişkileri etkiler; halkla ilişkiler de kültürün değişimine yardım eder. Kültürdeki değerler sistemi, yöneticilerin kurumsal stratejilerini ve halkla ilişkiler konusundaki seçimini etkiler. Hyman ve Sheatley, halkla ilişkiler kampanyalarının başarısızlığa uğrama nedenlerini saptamaya yönelik yaptıkları araştırmada, bilgi dağıtımının tek başına yeterli olmadığını belirterek psikolojik engelleri aşmanın öneminden bahseder. Uluslararası halkla ilişkilerde psikolojik engeller olarak görülebilen kültürel engeller, halkla ilişkiler uzmanının müşterisini etkili bir şekilde temsil edebilmesi ve çeşitli hedef kitlelerle iletişim kurabilmesi adına aşması gerekli kültürel farklılıklar anlamındadır (Yıldırım Becerikli, 2005: 31-32). Örneğin, birisi yerel geleneklerini ve kültürlerini anlamadığında Japonlar kolaylıkla kırılır. Arkadaşları veya meslektaşları

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

arasında dahi kendilerine isimleriyle hitap edilmesinin kabalık olduğunu düşünürler. Bir Japon, size kartvizitini verdiğinde, cebinize ya da evrak çantanıza koymak yerine, kartvizite dikkatlice bakmanız gerekir (Black, 1992: 228). Dolayısıyla halkla ilişkiler uzmanlarının halkla ilişkiler çalışmalarında bu tür kültür ayrımlarını gözetmesi bunun yanı sıra dil konusundaki farklılıkları da dikkate alması gerekir. Örneğin, bir Japon "evet" dediğinde her zaman bunu demek istemez. "Hai" genel anlamıyla "evet" şeklinde tercüme edilse de, çoğu zaman "seni anlıyorum" veya "seni duyuyorum" anlamına gelir (Black, 1992: 228). Bir ülkenin yasal sistemi ise, siyasi ve ekonomik gelişim düzeyiyle yakından ilgili olup uluslararası faaliyette bulunan halkla ilişkiler uzmanlarına bazı zorluklar çıkarabilir. Yasal kodlar, batı toplumlarında açık bir biçimde ifade edilirken dünyanın diğer bölgelerinde daha üstü kapalı, toplumsal ya da dini kodların içine yerleşmiş bir şekilde bulunabilirler (Yıldırım Becerikli, 2005: 31).

- Sözsüz iletişim-beden dili: Sözsüz iletişimde, konuşma veya yazı olmadan bireyler birbirlerine bazı mesajlar iletir. Bu iletişim biçiminde, bireylerin ne söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkar (Dökmen, 1998: 28). Sözsüz iletişim bir nevi hareketlerin dilidir. Baş, el, kol hareketlerinin meydana getirdiği jestler ile yüzün farklı ifadelerinden oluşan mimikler bir anlama gönderme yapar. Dolayısıyla bir hareketin taşıyacağı anlam geniş açılı değerlendirilmeli ve olası yanlış anlamalar engellenmelidir.
- Hükûmet ile İlişkiler: Yabancı bir ülkede faaliyette bulunan kurumlarla ilgili, kimi zaman hükûmetler açısından bilgi edinme gereksinimi olabilir ya da kurumlar çıkarlarını korumak adına lobicilik faaliyetlerinde bulunabilir. İki durumla da kurumun halkla ilişkiler bölümü ilgilenir (Okay, Okay, 2005: 403-404). Başarılı lobicilik faaliyetleri yürüten kurumlar, toplumsal yaşamı etkileyecek kararları alan kişilerle iletişim kurma ve ilgili toplumun geleceğini şekillendirmede büyük güç kazanarak rakiplerine karşı önemli avantajlar elde eder.
- Medya ile İlişkiler: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının çoğu, halkla ilişkiler çabalarında medyayla ilişkilerin önemli bir payı olduğunu çünkü medyadan tanıtım amacıyla yararlanmak istediklerini ifade ederler. Halkla ilişkiler

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

uzmanları da, medyaya, bilgi sağlayarak yardım eder (Sriramesh, Verčič, 2003: 11). Ancak, halkla ilişkiler uygulayıcılarının medyayı etkili bir şekilde kullanabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda medya ilişkileri için hazırlanan bir çerçeve yer almaktadır.

Medya Kontrolü

- Faaliyette bulunulan ülkedeki medya:
  - Özel sektörün bir parçası mı?
  - Kamu sektörünün bir parçası mı? (doğrudan veya dolaylı yoldan hükümetin mülkiyeti bulunmakta mı?)
  - Siyasal partilerle bağlantısı var mı?
  - Teokrasi ile bağlantısı var mı ya da teokrasi tarafından mı denetleniyor?
- Ülkenin siyasal felsefesi nedir?
- Medya sahiplerinin yazınsal özgürlük üzerindeki kontrolü ne ölçüdedir?
- Yazınsal özgürlük üzerindeki kontrol nasıl uygulanmaktadır?
- Medya mesajları, bilgileri ve haberleri bir meta gibi satmayı mı, ulusal gelişimin bir yöntemi olarak görmeyi mi ya da teokrasiyi desteklemeyi mi amaçlar?
- Ülkenin medya altyapısı nedir?
- Medyayı siyasi baskılardan korumaya yönelik yasal ve başka tür düzenlemeler var mı?
- Medya mensuplarının mesleki standartları nedir?

Medya Erişimi

- Medyanın geniş bir kitleye mesaj iletme gücü nedir?
- Nüfusun hangi kesimleri basılı medyaya ulaşabilir?
- Nüfusun hangi kesimleri elektronik medyaya ulaşabilir?
- Ülkenin altyapısı, medyadan gelen mesajların yayılmasını nasıl etkiler?
- Ülkedeki okuma-yazma bilmeyenlerin oranı nedir?
- Ülkedeki yoksulluk oranı nedir?

Medya Girişi

- Kurumların belirli bir ülkedeki kitle medyasına erişme düzeyleri nedir?
- Medya ve diğer organizasyonlar arasında eşik bekçileri varsa bunlar kimdir ve nasıl seçilir?
- Eylemciler gibi toplumun farklı öğeleri ve kurumlar medyaya doğrudan erişebilir mi?
- Ülke medyasının bilgileri, halkla ilişkiler uzmanları ya da ajanslarından destek görmekte midir?

Tablo 1: Medya İlişkileri İçin Bir Çerçeve (Sriramesh, Verčič, 2003: 16).

- Diğer faktörler: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, din farklılıkları, renk sorunları ve çalışanlarla ilişkiler konularını da dikkate almaları çalışmalarının başarısını etkiler. Farklı dindeki insanların kendi dinleri konusunda hassas olabilecekleri halkla ilişkiler faaliyetleri esnasında dikkate alınmalı; bu alanda ele alınabilecek kutsal eşyalar, felsefi sistemler, inançlar, normlar, ibadet, tabular, tatil günleri, dini ayin ve merasimler (Okay, Okay, 2005: 400, 405-406) gibi konulara özen

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

gösterilmeli; aynı rengin farklı uluslar tarafından farklı şekilde anlamlandırılabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Faaliyet gösterilen yabancı ülkelerdeki yabancı çalışanların da hedef grup oldukları göz ardı edilmemeli; ana şirket hakkında bilgi edinmelerine fırsat veren yerel dilde hazırlanmış kitapçıkların dağıtımı yapılmalıdır (Okay, Okay, 2005: 405). Bu sayede çalışanlar, yaşanan gelişmeler ve değişimlerle ilgili haberleri kaynağından öğrenme şansı yakalar; yanlı ya da yanlış bilgileri dikkate almazlar.

Uluslararası arenada başarı elde edebilmek, yerel düşünmenin ötesine geçerek uluslararası değerleri, bakış açılarını, yaşam felsefelerini kavramayı ve söz konusu unsurlara uygun davranmayı gerektirir. Bu noktada, uluslararası halkla ilişkiler uygulayıcılarına düşen görev, bu ihtiyacı doyuracak, ortak paydada buluşmayı sağlayacak çok yönlü bir bakış açısı kazanarak bunu uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerini hayata geçirirken kullanmaktır. Dolayısıyla söz konusu uygulayıcılar, kurumsal hayatiyetin uluslararası arenada devamlılığını sağlama adına önemli bir misyon üstlenir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

2. BÖLÜM
KURUMLARIN YAPI VE İŞLEYİŞ ÖZELLİKLERİ İLE STRATEJİK KARAR ALMA FONKSİYONUNUN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ GÖREV DAĞILIMLARIYLA İLİŞKİSİ

2.1. Kurumun Amaçları

Kurumların gelecekte gerçekleştirmeyi istediği bir durum şeklinde ifade edilebilen amaçlar, kurumların oluşturulması ve faaliyetlerin düzenlenmesinin nedeni oldukları için en önemli unsurlardır (Eren, 2008: 167). Kurumsal amaçlar, bir yönüyle kurumun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılarla kurumun somut bir sistem şeklinde kendi varlığını devam ettirmesi ve bütünlüğünü korumasına ilişkin gereksinimlerine, diğer yönüyle de üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların gereksinimlerine dayalı oldukları için dinamik bir özellik taşır. Dolayısıyla iç ve dış çevreden gelen istek, gereksinim ve baskıların değişmesi, (Sağlam, 1979: 78-79) etkin bir biçimde rekabet etmek ve büyümek isteği taşıyan kurumların, amaçlarını devamlı bir şekilde yenilemesini gerektirir (Hicks, 1979: 80). Söz konusu amaçlar, kurumun içinde bulunduğu zaman dilimine ve koşullara uygun bir biçimde şekillendirilebilir.

Kurumlar, yapılarına, kuruluş nedenlerine, içinde bulundukları ekonomik durumun şartlarına, yönetim anlayışlarına v.b. faktörlere bağlı olarak birbirinden farklı amaçlara sahip olabilir. Bu amaçlar çeşitli özelliklerde olmakla beraber, kâr ve toplumsal hizmet unsurlarından oluşan geleneksel amaçlar ile sosyal kâr ve sorumluluk, büyümek ve gelişmek, tüketicilere hizmet sunmak öğelerinden meydana gelen çağdaş amaçlar olabilir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005: 21,22,24,25). Bir kurumun yeterliliğinin bu amaç ya da amaçları gerçekleştirip gerçekleştirememesine göre ölçülmesi gerektiği (Oluç, 1963: 230) için kurumsal amaçlar, kurumların bugününü olduğu kadar geleceğini yönlendirmede de belirleyicidir. Kurumların paydaşlarıyla ilişkilerini biçimlendirmede, kendini rakiplerinden farklı konumlandırmasında önemli bir rol üstlenir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Amaçlar, kurumun bütününü kapsayacak biçimde geniş bir bölümü, bir kısmı ya da yalnızca bir çalışma birimini içine alacak kadar olabilir. Herkesin etkin ve verimli çalışabilmesi, bu genel ve özel amaçları kesin olarak bilmesi, anlaması ve benimsemesini gerektirir. Hissedarlar, yöneticiler, alacaklılar, müşteriler, işçiler, memurlar, devlet ve kamu kuruluşları v.b., farklı çıkarlar elde etmeyi istedikleri için amaçların, kurumu meydana getiren personel kademeleri ve grupları bakımından farklı olması olasıdır. Bu noktada, yönetici açısından temel sorunlardan biri, kurumun genel amaçları ile bölümlerle ilgili amaçlarını saptarken çıkar gruplarının karşıt duygularını çekmemeye ve tüm çıkarlar arasında en uygun dengeyi yaratmaya çalışmasıdır (Ertürk, 1995: 63). Çalışmaların eşgüdüm içinde yürütülmesi, söz konusu denge sonucunda ortaya çıkan uyum atmosferinin, kurumun bütününe yayılarak iklimi, tüm çalışanlar için yaşanılır kılmasına bağlıdır.

Kurumların amacı ne olursa olsun, bu amacın gerçekleşmesi kurumun yaşama ve gelişmesine bağlı olduğu için kurumun esas amacı gelişip büyümesi ve iktisadi çevreye uyum göstererek varlığını sürdürmesidir (Tosun, 1992: 22). Ancak, kurumların amaçları yalnızca ekonomik nitelikli değildir. Kurumların büyüme, kârlılık, süreklilik gibi ekonomik amaçları yanında sosyal nitelikli bazı amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçları temel olarak aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Ataman, 2002: 9):

- Tüketicinin korunması,
- Doğanın ve kültürel mirasın korunması,
- Eğitim, kültür ve sanat çalışmalarının desteklenmesi,
- Toplumsal değerler ve iş ahlakı,
- Ayrımcılık yapılmaması,
- Çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, yönetime katılma, çalışma saatleri, işçi sağlığı ve iş güvencesi, eşit işe eşit ücret sağlanması,
- Özürlülerin istihdam edilmesi.

Topluma karşı sorumluluk bilinci taşıma, bu sorumlulukları kurum felsefesinin merkezine yerleştirme, çalışanların zihin haritalarını bu yönde çizip

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

kurumsal davranışa yansıtma, kurumsal varlığın sürdürülebilirliği açısından çağımızın önemli bir gerçekliğidir. Kalıcı olmanın anahtarı, kurumların ürün ve hizmetlerinden yararlanan; onlara, belli bir değer ve anlam yükleyen tüketicilerin elindedir. Tüketicilerin satın alma davranışlarının seyri, kurumların yok olmasına neden olabileceği gibi, onları, pazar payı en yüksek firmalar konumuna da yükseltebilir. Taşıdıkları değer yargıları ise, kurumları "en itibarlı şirketler" kategorisine yerleştirebilir.

2.2. Kurumların Sosyal Yapılarında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

Kurumların yapılarını belirleyen unsurlar, gelecekteki başarılarını ve verimliliklerini etkiler. Nerede olmak istenildiğinin somutlaştırılması, çalışanların nitelikleri doğrultusunda iş bölümünün yapılması ve sorumluluk alanlarının netleştirilmesi, birimler arasında bilgi alışverişinin kaliteli ve düzenli işlemesi, kurumsal yapıyı dengede tutmaya katkıda bulunur. Kurumsal yapı bir bütündür ve bu yapının tüm öğeleri belli bir sonuca ulaşmak adına faaliyet gösterir. Organize edilmiş bu yapı içinde, maddi kaynaklar ve çalışanlar, ortak paydaya erişmede topyekûn kullanılır.

Kurumsal yapının "canlı" bir niteliği olduğu, değişen, yenilenen bir çevrede var olduğu düşünülürse; kurumların varlığını sürdürmek için öncelikle yapısının, bu yapıyı oluşturan bileşenlerin iyi tanımlanması ve onlardan etkili bir biçimde nasıl yararlanılacağının belirlenmesi gerekir. Bir güç birliği yaratılarak ortak ideallere ulaşmanın yine ortak performans sonucunda elde edilebileceğinin içselleştirilmesi önemlidir. Kurumların kendi gücünün ve zayıf yönlerinin farkında olması, değişen dış dinamiklere karşı sağlam bir duruş sergilemesine, olası kazanımları pekiştirip, tehditlerle mücadele etmesine yardımcı olur. İstikrarlı bir başarı grafiği sergilemesi ise, dâhilî ve haricî dinamikleri dengede tutmasını gerektirir.

Etkin bir kurum, çevresi ile uyum sağlamaya çalışır. Hangi çevresel etmenlerin önemli olduğunu bilir ve kontrol edebileceği etmenleri değiştirmeye,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

kontrol edemeyeceklerine uymaya çalışır. Böylelikle, kurumsal amaçlarına en iyi şekilde ulaşmak için kaynaklarını kullanır ve kendisi ile çevresi arasında oluşabilecek bir anlaşmazlık durumunda, kaynaklarını gereksiz biçimde tüketmekten uzak durur (Hicks, 1979: 112). Bu sayede dengeli bir başarı grafiği sergilemesi kolaylaşır.

Kurumları daha iyi çözümlemede yapılarını belirleyen unsurları incelemek önem taşır. Kurumların sosyal yapılarında göz önünde bulundurulması gereken unsurlar aşağıda ele alınmaktadır (Ülgen, Mirze, 2007: 344).

2.2.1. Kurumun Ölçeği

Kurumlar, büyüklüklerine göre cüce, küçük, orta, büyük ve çok uluslu olarak bölümlenebilmekle birlikte, bu çeşit sınıflandırmalarda hangi kriterlerin kullanılacağı tartışmalıdır. Kurumun sahip olduğu sermaye, çalışanların sayısı, üretim kapasitesi, kullanılan hammadde, malzeme, enerji ve makine parkı (kullanılan makine sayısı ve gücü), bir dönem içinde gerçekleştirilen toplam satış gibi kriterlerden yararlanılabilir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005: 58).

Ülkemizde, kurumların büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında genellikle nicel ve nitel olmak üzere iki çeşit kriter kullanılır. Nicel (kantitatif) ölçüler, kurumun büyüklüğü hakkında yeterli bilgi verebilmekle beraber bu büyüklüğü tam olarak ifade etmek için yetersizdir. Bu anlamda, enerji miktarı, çıktı miktarı, iş hacmi, personel sayısı gibi nicel kriterler temel olarak alınabilirken, bunların yanı sıra, yenilik yapma yeteneği, kurum ve çalışan geliştirme yeteneği gibi niteliksel (kalitatif) ölçülerin de büyüklük ölçütü olarak kullanılması gerekir (Tutar, 2006: 88-89). Her iki ölçüden de yararlanılması kurumun ölçeğine ilişkin daha sağlıklı bilgiler edinilmesini sağlar.

Kurumlar, büyüklük ölçütü olarak gerek nicel, gerekse nitel kriterlerden yararlansınlar, her iki durumda da optimum büyüklükte olmalıdır. En uygun, en elverişli büyüklük şeklinde ifade edebileceğimiz optimal büyüklük, mal ve hizmet

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

başına ortalama maliyetin en düşük olduğu büyüklüktür. Bu büyüklük, en uygun büyüklüğe erişinceye kadar maliyetlerde azalma sürer. Kurum, belli bir büyüklüğe erişinceye kadar süren maliyetlerdeki azalmanın belli bir noktaya ulaşınca düşmenin durması, optimum büyüklüğü ifade eder (Tutar, 2006: 88). Sınırsız büyüme kurum yapısının hantallaşmasına, kararların gecikmesine ve haberleşme sorunlarına yol açacağı için (Ataman, 2002: 9) kurumsal düzeni olumlu etkileyecek bir yapılanma ve büyüklük tercih edilmelidir.

Kurumlar maddi ve beşerî unsurlardan oluşan bir bütündür. Kurum içi yapıyı oluşturan teknik ve maddi öğeler ile sosyal ilişkiler ağının yanı sıra, kurumun, dış çevredeki gücü ve geliştirdiği ilişkileri de dikkate almak bu bütünü değerlendirmede önemli rol oynar.

2.2.2. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi

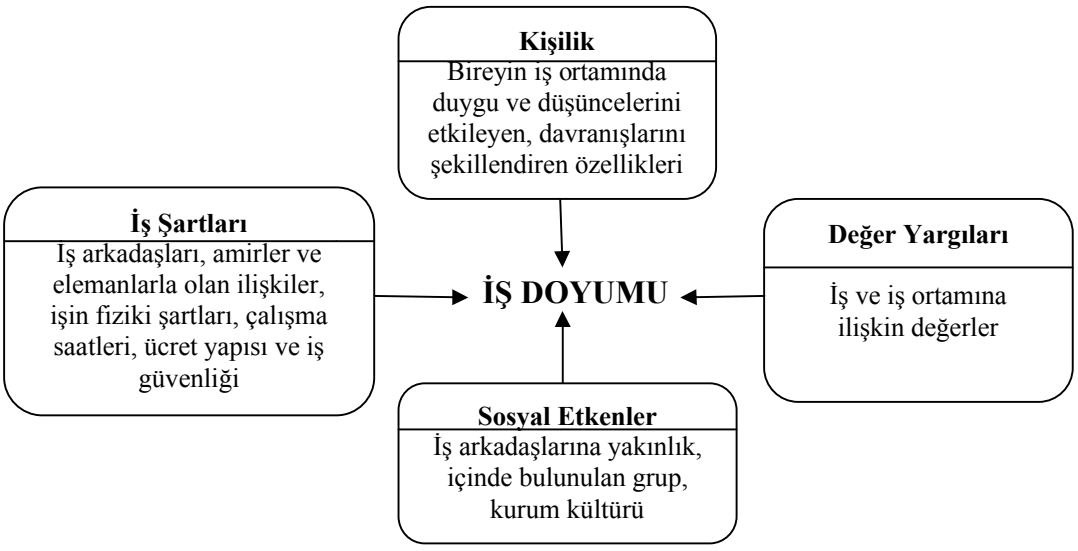
İşlerin çok küçük parçalara (görevlere) ayrılarak her görevi bir kişinin devamlı yapması anlamına gelen uzmanlaşma, etkinlik ve verimliliği artırmaktadır (Koçel, 2007: 132). Uzmanlaşma aracılığıyla birey, tek bir konu ya da benzer konulara sarf edeceği zihinsel çabayı ekonomik bir şekilde kullanabileceği için işe hâkim olabilme gücü artar (Oluç, 1963: 231). Bireyin, enerjisini belli bir noktaya yöneltmesi, işe odaklanmasını kolaylaştırır.

Uzmanlaşmanın çeşitli nedenlerden kaynaklanan avantajları vardır. Birincisi, modern toplumlarda bir bireyin bilginin tüm dallarında ve beceri alanlarında uzman olması olanaklı olmadığından birey, faaliyetlerini uzman olabileceği birkaç dal üzerinde toplamaktadır. İkincisi ise, bireylerin ilgilendikleri şeyler, yapıları, kapasiteleri, deneyimleri ve becerileri açısından farklılık gösterir (Hicks, 1979: 14). Bir iş bölümü yapılarak her bireyin kendine has fiziksel gücü, zihinsel becerileri ve ilgi duydukları çalışma sahalarına yönlendirilmesi, kurum yönünden maliyet, zaman tasarrufu, çalışan tatmini; personel açısından ise, iş doyumu sağlayacaktır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

İş doyumu, doyumun bir kişinin bir işten mutlu olmasını sağlayan boyutudur. Locke'a göre iş doyumu, bir kişinin mesleği ya da mesleki deneyimlerinin takdir edilmesi sonucunda kişiyi memnun eden duygusal durumdur ya da kişiyi memnun edici olumlu bir duygusal durum elde edilmesidir. İş doyumu, bir grup sorumluluğu olan morale karşın bireysel bir sorumluluktur. Grubun moralinin yüksek olmasına rağmen gruptaki bir bireyin iş doyumu düşük ya da yüksek olabilir (Izgar, 2003: 125). Çalışanların içsel bir güvenlik duygusuna sahip olmaları morallerinin yüksekliğinin işaretidir. Moralin temel unsurları, iş grubuyla, iş yeriyle övünmek, onunla özdeşleşmektir. Çalışanın, diğer çalışanlarla çalışmaktan zevk alması, söz konusu iş yeri ve iş grubuna karşı kendini bağlı hissetmesidir. Bu açıdan, moral ile iş doyumu eş anlamlıdır. İş doyumu da çalışanın, işinden, çalışmaktan iftihar etmesi ve içten bir bağlanma duygusu yaşayabilmesidir (Varol, 1993: 98). Bu olgunun, kurumun başarısını şekillendirme ve pekiştirmede son derece etkili olduğu dikkate alındığında, çalışanların kişisel yeterlilikleri ve ilgi düzeyleri çerçevesinde sağlıklı bir iş bölümü gerçekleştirilmesi ve bu alanda uzmanlaşmanın teşvik edilmesinin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

İş doyumunu meydana getiren faktörler çeşitlilik göstermekle birlikte genel hatları ile değerlendirildiğinde, bu faktörleri, aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Erdoğan, 2007: 559):



Şekil 8. İş Doyumunu Meydana Getiren Faktörler

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Aynı işin belirli kişilerce yürütülmesi uzmanlaşmayı sağlasa da zaman içinde bıkkınlık ve isteksizlik de yaratabilir. Ayrıca iş bölümü, kişiler, gruplar ve bölümler arasında amaç çatışması ya da genel amaçlardan sapmaya neden olabilir (Efil, 2007: 40). Bireylerin ve departmanların yapacakları başlıca görevlerin kesin ve katı biçimde belirlenmesi ve çalışanların bu sınırları aşamaması olarak adlandırılan katı rol belirleme durumunun, çevresel şartları çok değişken, araştırma ve geliştirme çalışmaları fazla, yenilik yapma fırsatları çok olan kurumlarda başarısız olduğu, çalışanlarda görev tatminsizliğine yol açtığı belirlenmiştir. Kurumsal başarı ve bireysel tatmin elde etmek amacıyla yenilik ve değişikliklere duyarlı esnek rol belirleme, belirlenmiş kesin bir zaman koşulu yoksa çalışanların işini istediği zaman yapıp, zamanı planlayabileceği esnek çalışma saatleri sağlama, bireylerin kendilerini işe adamalarını, işlerini severek yapmalarını temin etme amacı güden, işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamına gelen iş zenginleştirme (Eren, 2007: 582-584) düzenlemelerinin uygulanması ile rutin iş temposunun neden olabileceği monotonlaşmanın önüne geçilerek işini memnuniyetle ve severek yapan bir iş gücü kazanılır. Bu iş gücü, kurumun organizmasında en önemli elemanlardan biri olan omurgasını oluşturduğu için yaşama gücü üzerinde son derece etkilidir.

2.2.3. Bölümlere Ayırma (Departmanlaşma)

Bölümlere ayırma (departmanlaşma), benzer fonksiyonların, işlerin, bölgelerin, ürünlerin ya da aynı amaç için görevlendirilmiş kişilerin gruplandırılması ile işletme içi bölümlerin oluşturulmasıdır (Ülgen, Mirze, 2007: 344). İşletme ile ilgili faaliyetlerin sıralanarak kümelere ayrılması yoluyla görevlerin oluşturulması ve bunların ayrı gruplara verilerek bu gruplar arasındaki yetki ilişkilerinin belirlenmesi ve gösterilmesini içermesi nedeniyle iş bölümünden farklı bir özellik taşır. İş bölümü daha çok görevlerin uzmanlık alanlarına göre bölünmesi ve bu şekilde yarar sağlanmasına yöneliktir (Ataman, 2002: 283). İş bölümü ve bölümlere ayırma aracılığıyla yapılacak işler ve bu işleri yürütecek çalışma kümeleri belirgin duruma gelir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Bölümlerin yapacakları işlerin açık bir biçimde tanımlanarak bu işlerin yerine getirilmesi için gereken yetkinin sağlanması gereklidir (Oluç, 1963: 231). Yetki, belirlenmiş sınırlar içinde harekete geçip olayları yönetme hakkı olup organizasyon şemasında belirlenenin ilerisine resmen geçemeyen bir haktır (Varol, 1993: 80). Organizasyonun her aşamasında, çalışanlara, sorumluluklarına denk bir yetki verilmeli; diğer bir deyişle verilen yetki ve sorumluluk arasında bir denge sağlanmalıdır. Çalışanlar, sorumlulukları ölçüsünde yetkilendirilmediğinde, sorumluluktan kurtulacak performans seviyesinde çalışacak ve başkalarının kararına bağlı olduğu için etkili olamayacaktır (Efil, 2007: 40). Bu durum, hayal kırıklığı, isteksizlik, enerji kaybı gibi durumlara yol açabileceği için çalışanın moral gücünü zayıflatacaktır.

Kurumun amaçlarına ulaşmasında her ne kadar sağlıklı bir iş bölümü ve departmanlaşma, birbirine bağlı ve bütünsel bir özellik taşıyan yetki ve sorumluluk arasında uyum gözetilmesi önemliyse de tüm bu unsurların ahenkli birlikteliği, aralarında sağlanacak bir koordinasyonla mümkündür.

İş birliği sistemi olan organizasyonların etkin bir biçimde işleyebilmesi için sahip olduğu unsurların uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi eylemine koordinasyon (eşgüdümleme) adı verilir. Organizasyonların giderek büyümesi, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, organizasyon içi davranışların çok yönlü olması ve işlerin farklı bireyler tarafından yapılmasının yarattığı düzen ihtiyacını gidermek amacıyla ortaya çıkan ve yönetimin başlıca işlevlerinden biri olan koordinasyon, kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için ilgili tüm birimlerin uyum içinde hareket etmesini temin eder (Tutar, 2006: 128). Söz konusu işlevin, etkili bir biçimde kullanılması, çalışanların ortak paydada buluşarak bir ekip çatısı altında kurumsal amaçları gerçekleştirmek yönünde bir sinerji yaratmalarına katkıda bulunur.

Görevlerin gittikçe karmaşıklaşması ve bu görevleri yerine getirebilmek için farklı özelliklere sahip olunması zorunluluğu ekip çalışmasını gerektirmektedir (Ataman, 2002: 284). Farklı zihinsel yetilerin bir araya gelmesi, "beyin fırtına"sı gibi çeşitli görüş ve fikir alışverişlerinin yapılabileceği ortamlara fırsat tanıması ekip

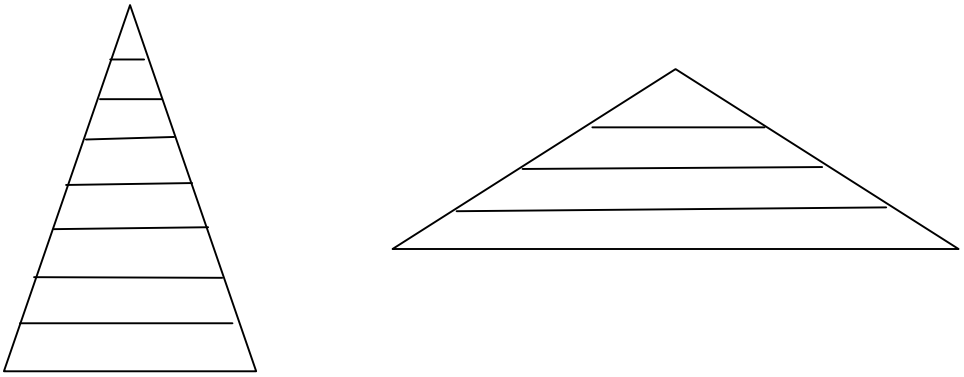
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

çalışmasının önemini vurgular. Başarılı bir ekip çalışması çalışanları tek bir vücut şeklinde hedefe kilitler. Tüm enerjinin aynı noktaya yöneltilmesi de başarıyı beraberinde getirir. Böyle bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında manevi duyguların güçlenmesine, bir aidiyet ve bağlılık oluşmasına yardımcı olur.

Kurumlar, belli görev ve sorumlulukları olan çalışma gruplarının belli bir düzen ve eşgüdüm içinde çalışmasıyla varlığını koruyan sosyal sistemlerdir. Çalışanlar, bu dinamik yapının ana arterleridir. Söz konusu arterlerde meydana gelecek bir bozulma tüm dokuya yayılacağı için varlığın bütününü tehdit eder. Böyle bir tehlikenin bertaraf edilmesi, çalışanların bilgi ve yetileri dikkate alınarak, kimden nasıl yararlanılacağının belirlenmesi belli yetki ve sorumluluklar kapsamında buna uygun çalışma gruplarının ve bölümlerinin oluşturulmasını gerekli kılar.

2.2.4. Yönetim (Kontrol) Alanı

Yönetim (kontrol) alanı, bir yöneticinin etkili ve verimli bir biçimde yönetebileceği ast sayısının saptanmasıdır (Ülgen, Mirze, 2007: 344). Organizasyonda bir üst'e bağlanacak ast sayısı ile ilgilidir (Koçel, 2007: 133). Bu alanın dar ya da geniş olması bir kurumdaki hiyerarşik kademelerin sayısını da belirler. Kontrol alanının dar tutulması sonucunda sivri örgüt yapısı, geniş tutulması sonucunda basık örgüt yapısı meydana gelir (Ataman, 2002: 282). Sivri ve basık organizasyon yapıları aşağıda yer almaktadır (Eren, 2005: 389).



a) Uzun, sivri ve çok kademeli yapı b) Basık, yayvan ve az kademeli yapı

Şekil 9. Sivri ve Basık Organizasyon Yapıları

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Uzun ve sivri yapılar genel olarak bir işin yapılmasında çok kademeli bir hiyerarşik oluşum biçimidir ve çoğu kez bir veya az sayıda ürün üreten ve coğrafi açıdan yaygın bir faaliyet ve pazar alanı olmayan örgütleri çağrıştırır. Üst kademe ile en alt kademe arasında çok sayıda hiyerarşik basamak bulunduğu için bireylerin üst kademenin strateji ve politikalarının niteliğini anlamaları hem zor olacak hem de yanlış anlaşılma ve geç intikal gibi haberleşme sorunlarına yol açabilecektir. Yetki devrinden, ürün ve pazar çeşitlendirme çalışmalarından hoşlanmayan, riske girmekten kaçınan sahipler ya da yöneticiler çok kademeli ve sivri yapıları sevmezler. Böyle yapılar merkeziyetçi felsefeye sahip olanlar için dar kontrol alanı temin etmesi açısından uygun olabilir (Eren, 2005: 389). Bu yapıda dikkat edilecek en önemli konu, bir yöneticinin kaç kişinin çalışmalarını denetlediğini gösteren kontrol alanıdır. Kontrol alanının dar olması diğer bir deyişle yöneticinin kontrol ettiği astların sayısının az oluşu hiyerarşik açıdan çok basamaklı ve dik bir örgüt meydana getirirken tersi durumda basık örgüt yapısı ortaya çıkar (Dinçer, 2004: 120).

Geniş, yayvan ve az kademeli yapılar, ilk etapta kurumun birden fazla ürün üretip bunları çeşitli pazarlarda satması fikrini çağrıştırır. Kontrol alanı geniş olduğundan yetki devrinin çok olduğu, örgütün coğrafi açıdan yaygın bulunduğu görüşünü güçlendirir. Kademelerin az oluşu, üst kademenin strateji ve politikalarını en alt kademeye hızlı bir şekilde ve çok bozulmadan erişmesini sağlayabilir. Bu tip örgütler, sahipleri ve yöneticilerinin ürün ve pazar çeşitlendirmesinden hoşlanan, risk almayı seven, güvendikleri kadrolarla çalışan ve bu kişilere yetki devrine olumlu yaklaşan kişiler oldukları düşüncesini uyandırır (Eren, 2005: 389). Yetki devri, örgütün genişlemesi, büyümesi, üst kademelerde daha fazla yardım alma gereksinimi ve buna paralel olarak alt kademelerde artan yönetsel kabiliyet ihtiyacının ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum ise, üst yöneticinin yükünü hafifletme ve astların eğitimi ve verimli çalışmalarını gerçekleştirme gibi yararlar sağlar (Varol, 1993: 81). Yetki devri, üst yöneticilerin astlarına karşı beslediği güven duygusunun somutlaştırılmasıdır. Böyle bir davranış, güvene layık olduğunu gören çalışan açısından bir ödüllendirme işlevi görüp onun iş performansını ve motivasyonunu olumlu etkileyebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba sarf etmeleridir (Koçel, 2007: 483). Yetki devri faaliyetini motivasyon teorileri çerçevesinde değerlendirirsek Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi"nde yer alan basamaklardan 'saygı görme' ve 'kendini gerçekleştirme'yi, Herzberg'in "Motivasyon-Hijyen Teorisi'nde"ki 'motivasyonel faktörler'i, McClelland'n "Başarma İhtiyacı Teorisi"nde yer alan 'güç kazanma', 'başarma ihtiyacı'nı, Alderfer'in "Var olma-İlişki-Gelişme ERG Teorisi'nde bulunan "Gelişme İhtiyacı"nı karşıladığını ifade edebiliriz.

Bireyler, fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevki ve statü kazanma, başarı elde etme, takdir edilme, 'saygı görme' vs. türden ihtiyaçlarını doyurmaya ilgi duyar (C. Can Aktan, Motivasyon Teorileri, çevrimiçi http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm, 30 Temmuz 2008). Söz konusu ihtiyaçlarını giderdikten sonra ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha çok önem verir; yaratıcılık, kendine güven gibi unsurları barındıran 'kendini gerçekleştirme ihtiyacı'nı (C. Can Aktan, "Motivasyon Teorileri", çevrimiçi http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm, 30 Temmuz 2008; Gürgen, 1997: 205) tatmin etmeye çalışır.

Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme olanaklarının bulunması gibi unsurları içine alan 'motivasyonel faktörler' sağlandığında, bireylerin çalışma istek ve arzuları artar (Ertürk, 2007: 38). Yetki devri yoluyla, kariyerinin yükselişe geçtiğini düşünebilen çalışanlar, belli bir sorumluluğu yerine getirebileceklerine dair üstlerinin kendilerine duyduğu inancın katkısıyla özgüvenlerini pekiştirirken geleceğe dair daha başarılı projeler gerçekleştirme şanslarını da perçinleyebilir.

Güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını kapsayan 'güç kazanma ihtiyacı' ile bireyin, kendisine erişilmesi zor ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçmesini, bunları

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

gerçekleştirmek için gereken bilgiyi ve becerileri elde edecek ve bunları kullanacak davranışı göstermesini içine alan 'başarma ihtiyacı' (Koçel, 2007: 490 491) unsurunun karşılanmasında yetki devri, bireylerin içindeki çalışma potansiyelinin ortaya çıkışında itici bir güç işlevi görebilir.

Gelişme ihtiyacı, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmesiyle ilgili olan, ("Alderfer Motivasyon Teorisi" çevrimiçi http://www.psikolojisayfam.com/teoriler/alderfer-motivasyon-teorisi.html, 30 Ağustos 2008) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeyde yer alan kendini gerçekleştirme basamağına karşılık gelen ihtiyaç grubudur (Gülnar, 2007: 178). Gelişen toplumlarda temel ihtiyaçların bir güdüleyici olmaktan çıkarak yerini özgüven, sorumluluk, kendini gerçekleştirme ihtiyacına bırakması nedeniyle örgüt davranışları için seçilecek pekiştiricilerin bireylerin gelişim ihtiyaçlarına cevap verebilecek özellik göstermesi önem kazanmıştır (Ertürk, 2007: 38). Bu anlamda yetki devri, çalışanların bilgi ve becerileri ölçüsünde değerlendirilip ödüllendirileceği anlayışını yansıtabileceği için bireylerin bilgi ve becerilerini artırıp, yeni, özgün, yaratıcı çalışmalar üretebilmeleri adına yapıcı bir faktördür.

Literatürde ve uygulamada yetkilerin devredilebileceği ancak sorumluluğun devredilemeyeceğine ilişkin yaygın bir kanı vardır. Sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi, yetki devrinde çekimserliğe yol açtığı için yetki devrinin kesinlikle sorumluluk devri ile bütünleştirilmesi gerekir. Böylelikle yetki devredilecek kişinin seçiminde daha seçici davranılması sağlanır. Sonuç olarak yetki devri aracılığıyla tüm çalışanların güçlendirilmesi sağlanırken, sorumluluk devri ile de yetkiyi devredenlerin daha yaygın bir şekilde yetki devretmesi sağlanır (Akdemir, 1997: 146). Bu sayede kurumsal yapının daha sağlıklı ve dengeli bir şekilde sürdürülmesi temin edilir.

2.2.5. Merkezileşme Derecesi

Kurum içinde karar veren otoritenin konumu ve kurumdaki grupların stratejik karar alma faaliyetine katılımının düzeyi ve şekli biçiminde tanımlanan

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

merkezileşme, (Hage, 1980: 65; Van de Ven, Ferry, 1980: 399'dan aktaran Hall, 1987: 87) karar verme yetkisinin dağıtımıyla ilgili bir kavramdır. Yetkinin tepede toplandığı yapılar, merkezileşmiş yapıları, tek elde toplanmayıp alt kademelere doğru devredildiği yapılar ise merkezileşmemiş yapıları belirtir (Ataman, 2002: 282). Bu anlamda, merkezileşme derecesi, karar merkezlerinin üst ya da alt yönetim seviyelerinde oluşturulması konusu ile ilgilidir (Ülgen, Mirze, 2007: 344). Personelin karar alma sürecine katılımı ise, merkezileşme derecesinin yüksek ya da düşük oluşuna göre değişir.

Yönergelerle Örtülü Olmayan Devredilen Kararların Düzeyi	YÖNERGELER, PROSEDÜRLER VE KURALLAR	
	BİRKAÇ YÖNERGE/ GENİŞ OLARAK TANIMLANMIŞ	BİRÇOK YÖNERGE/ DAR BİÇİMDE TANIMLANMIŞ
ÜST- Merkez Personel	11 Otokrasi/Yüksek Derecede Merkezileşmiş. Az sayıda karar alt düzeydeki personel tarafından alınır ve geniş yönergeler yoluyla yönetilir. Çoğu karar üst düzey yönetime havale edilmek zorundadır.	12 Bürokrasi/Merkezileşmiş. Kararlar, sınırlayıcı yönergeler, prosedürler ve kurallar çerçevesinde işletme personeli tarafından alınır. Örtülü olmayan sorunlar, yönerge ya da karar açıklaması için üst düzeylere devredilmek zorundadır.
ALT- İşletme Personeli	21 Meslektaşlar Arasında İş Birliği/ Yüksek Derecede Merkezleşmemiş. Çoğu karar, kısıtlayıcı bir yönerge olmaksızın alt düzeylerde alınır; diğer kararlar yönerge çerçevesinde alt düzeylerde alınır.	22 Bürokrasi/Merkezileşmemiş. Çoğu karar, yönergeler çerçevesinde alt düzeylerde alınır. Personel, yönergelerle örtülü olmayan sorunlar üzerinde takdir yetkisine sahiptir.

Şekil 10. Merkezileşme Biçimleri (Melcher, 1975: 150'den aktaran Hall, 1987: 88).

Yüksek dereceli merkezileşme durumunda personelin karar alması ya da değerlendirme yapmasına güven duyulmaz. Daha az dereceli merkezileşme durumu ise, personelin daha bağımsız bir şekilde faaliyet göstermesine daha çok fırsat verilmesine işaret eder (Hall, 1987: 89). Merkezden yönetilmeyen grupların üyeleri konumları ile ilişkili olarak daha mutlu ve doygun olmaya; grubu daha çok sevmeye meyillidir (Gürgen, 1997: 182). Günümüzde de personelin bu özelliklerle donanmış

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

olmasının çalışma hevesi ve arzusu dolayısıyla kişisel performansları üzerinde son derece etkili olduğunun daha iyi farkına varılarak bu itici gücün işletme dokusuna yayılmasına çalışılmaktadır.

Çağdaş işletmeler, merkezcil yönetim modelinden merkezcil olmayan modele doğru hızlı bir gelişme içine girmiştir. Merkezcil olmayan kurumlarda çalışanlara kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma serbestliği tanınır. Yetkisini kullanan çalışanlara güven beslenir ve onların en iyi şekilde yetişmesine olanak sağlanır. Çalışan için en iyi eğitim yolu sorumluluk üstlenmektir. Sorumluluk üstlenen kişiye zamanla aynı ölçüde yetki de verildiği düşünülürse, birey karar alanının genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral seviyesi artar. (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 167). Bu durum bireyin, enerjisini verimli ve etkili bir biçimde kullanmasına fırsat verir.

Bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim ya da atmosfer şeklinde tanımlanan moral kavramı, dinamik bir olgudur. Devamlı bir şekilde değişiklikler ve yükselip alçalmalar göstermesi nedeniyle onu yükseltmek için sürekli özen göstermek gerekir. Birlik ve beraberlik ruhu, direngenlik ve vazgeçmeme isteği, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe ya da hayal kırıklığına karşı direnmek, amaçlara bağlılık ve öndere hayranlık, güçlü bir moral duygusunun bileşenleridir (Eren, 2007: 197-198). Çalışma ortamının bireylere yüksek moral aşılaması, onların kişisel çıkar ve haz duygularını aşıp daha fazla faydalı olma ve sinerji yaratma isteği duymalarını sağlayabilir.

Doyum ve moral, bireyin iletişim özgürlüğü ve grup kararlarına katılma duygusu ile doğrudan ilişkilidir. Özgürce iletişim kurabilen ve etkileşebilen bireyler daha doygun, grupta en az iletişim kurabilen bireyler ise mutsuz olmaya meyillidir. Merkezi gruplarda, üyelerin morallerinin daha düşük olması, daha az çalışmalarına ve iş veriminin azalmasına yol açabilir. Dolayısıyla merkezilikten uzak grubun daha etkin olduğu ileri sürülebilir (Gürgen, 1997: 182). Böyle bir atmosferin sağlanması, çalışanlara düşünce özgürlüğü tanınıp karar alma süreçlerine katkılarının sağlandığı,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

kurum için gerçekten bir "değer" oldukları hissinin duyumsatıldığı ortamlarda gerçekleşebilir.

2.2.6. Emir-Komuta ve Kurmay İlişkilerinin Yapısı

Kişiler arasında emir-komuta, kurmay ve işlevsel yetki ve otoritelerin belirlenip kurulmasıdır (Ülgen, Mirze, 2007: 344). Bir kurumda emir-komuta organı olarak görev yapacak birimlerle kurmay organ olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi organizasyon tasarımında önem verilecek konular arasında yer alır (Koçel, 2007: 134).

Tamamen ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan hak ve isteklerden oluşan komuta yetkisi, basamak yetkisi şeklinde de adlandırılır ve kurumlarda dikey bir ilişkiyi temsil eder. Her astın bir üstünden emir alması, varsa kendi astına emir vermesi biçiminde ortaya çıkan komuta yetkisi yalnızca karar verme değil, aynı zamanda emir verme hakkıdır. Kurumlarda bazı bölümler ise, işin yapılmasıyla dolaylı yoldan ilgilenen, işlerin yapılmasında yardımcı olan ve yaptıkları işlerde uzmanlaşmış bölümler veya şahıslardır. Görevleri, komuta kademesindekiler için bilgilerin hazırlanması, komuta görevindekilerin danışacakları ve soracakları sorunların yanıtlanmasıdır. Bu bölümlere, "kurmay sınıflar", bunların yetkilerine "kurmay yetkisi" adı verilir. Kurmay sınıfların tavsiyeleriyle komuta yetkisini kullanan kişilerin emirleri oluşmaktadır (Ertürk, 1995: 95-96). Bu döngünün sorunsuz işleyebilmesi iletişim zemininin olası "gürültü" unsurundan temizlenmesini dolayısıyla enformasyon gediklerine yönelik tedbirlerin alınmasını gerektirir.

Komuta yetkisinin, tam anlamıyla kullanılabilmesi, işletme içi ilişkilerin ve organizasyon sisteminin aksamadan yürümesini gerektirir. Bu gerekliliklerden biri haberleşme sisteminin işlemesi, diğeri koordinasyonun sağlanmasıdır (Ertürk, 1995: 96). Söz konusu gereklilikler sağlıklı bilgi akışı ve kurum tabanına yayılacak uyumun güvencesidir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

"Bölümlere Ayırma" (departmanlaşma) bölümünde ana hatlarıyla bahsettiğimiz koordinasyon (eşgüdüm), işletmede karışıklıkların ortaya çıkmasını engeller, planda gösterilen politika, ilke ve kurallardan ayrılmadan bunların uygulanmasını temin eder, kişiler arası ilişkiler geliştirir, anlaşma ve uzlaşmayı kolaylaştırır, yeni fikirlerin, görüşlerin oluşmasına yardım eder ve sorunların çözülmesine hız kazandırır (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005: 192-193). Haberleşme, diğer bir deyişle iletişim ise, bireylerin kendilerini ifade etmelerini, bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşmalarını sağlayan bir süreçtir. İletişim sürecinin işleyişi, kişiler arası boyutta düşünüldüğünde ilişkinin geleceğini etkileyen anlaşma ya da çatışmaların kaynağını oluştururken, organizasyon temelinde düşünüldüğünde, belli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insan gruplarının verimli çalışabilmeleri yönünde kilit noktalardan birini simgeler. Organizasyonlar, organik yapılar olmaları nedeniyle dâhilî ve haricî gelişmelerden etkilenir. Bu etkilenmenin temelinde ise, iletişim sürecinin işleyişi yer alır.

Kurumla ilgili iletişim yapısal anlamda, biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) şeklinde iki türde ortaya çıkar. Biçimsel iletişim, bir organizasyonda belli kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, organizasyon üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim çeşididir. Biçimsel olmayan iletişim ise, çalışanlar tarafından oluşturulan biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişim şeklinde ifade edilebilir. Genellikle çalışanların kişisel amaçlarını tatmin etmelerini sağlayan söylenti ve dedikodu terimleriyle anılır (Gürgen, 1997: 63,77). Biçimsel iletişimin katı yapısı biçimsel olmayan iletişimle yumuşar.

Biçimsel iletişim, organizasyondaki hiyerarşik otorite yapısıyla ilgili olup rasyonel, planlanmış bilgi akımının sağladığı kararlardan meydana gelir. Organizasyon şemaları ve yönetmelikleri, kimin kiminle iletişim kuracağını açıkça ortaya koyar. Söz konusu iletişim ile organizasyon içindeki iletişim kanalları düzenlenir ve bazı sınırlamalar getirilir (Gürsel, 2003: 41-42). Biçimsel iletişim kanalları dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru), yatay, çapraz ve dışa

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

dönük olmak üzere dört grupta ele alınabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 76; Ataman, 2002: 425). Bu iletişim kanalları ana hatlarıyla aşağıda açıklanmaktadır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde amirden elemanlara doğru, organizasyon şemasında yukarıdan aşağıya doğru aktarılan mesajlara dayalı iletişim söz konusudur. Bu iletişim biçiminin temel işlevleri, bilgiyi şekillendirmek, alt kademedeki elemanların ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını bilmelerini sağlamak; temel amaçları ise, yönetim stratejilerinin, kurumsal hedeflerin, politikaların ne olduğunu alt kademelere duyurmaktır (Erdoğan, 2007: 418). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, hiyerarşinin alt düzeylerinden üst düzeylerine doğru iletilen bilgi ve haberlerdir ve çoğunlukla astın verdiği raporlardan, tepkilerden oluşur. Raporlar denetim amacının gerçekleşmesini sağlar. Üstler astlardan bu amaca yönelik günlük, haftalık, aylık ve yıllık rapor talep edebilir. Modern organizasyonlarda yararlanılan öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları, açık kapı politikası gibi yöntemler bu iletişim biçimini gerçekleştirmeye yöneliktir (Gürsel, 2003: 41-42). Bu uygulamalar aracılığıyla çalışanların kendi düşünce ve görüşlerini üstleriyle paylaşabilmeleri, sorunlarını aktarabilmeleri, birtakım tavsiyelerde bulunabilmeleri mümkün olur.

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan kişi ve birimlerin bağlı oldukları üst'ün aracılığı olmadan kendi aralarında haberleşmesi olarak ifade edilen yatay iletişim, koordinasyonu sağlama, kurum kültürünü güçlendirme, ortak amaçlar çerçevesinde hareket etme açısından son derece önemlidir. Yatay iletişim kaliteli mal ve hizmet üretimini kolaylaştırmak yönünde çalışanların motivasyonuna olumlu katkılarda bulunur (Ataman, 2002: 425-426). Motive edilmiş çalışanlar yaratılması, yeterli, doğru, güvenilir bilgi akışının sağlandığı iletişim ağlarının bir sonucudur.

Bazı durumlarda, iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol da izlenebilir. Örneğin, bir kurumda üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme çalışmalarında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteğinde, emir-komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması enerji, zaman ve emek kaybına yol açacağından doğrudan ilgili proje üzerinde çalışan mühendisten bilgi alabilir

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

(Gürsel, 2003: 44). Bu tarz durumlarda hiyerarşi engeline takılmamak yanıtlara ve çözümlere daha kolay ulaşılmasını sağlar.

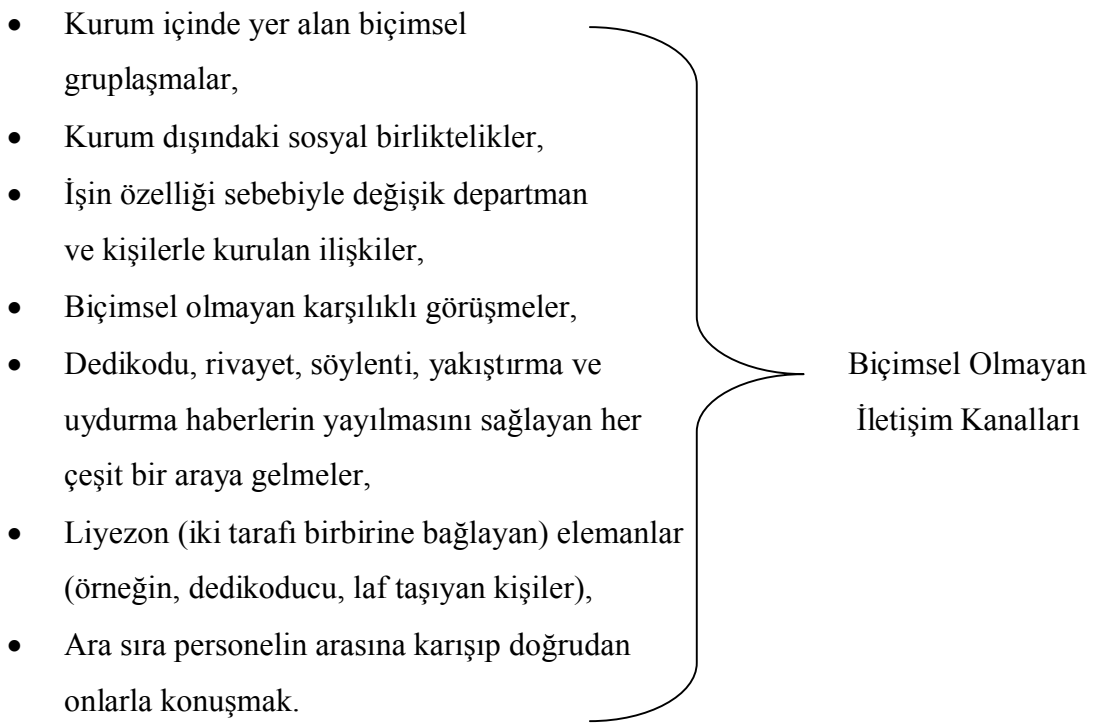
Toplumun bir parçası olan kurumlar, ondan soyutlanamazlar. Devamlı bir şekilde değişen ve gelişen bir çevre içinde bulunan organizasyonların yaşamlarını amaçlarına yönelik bir şekilde sürdürebilmesi yeni koşullara uymasına ve toplumsal ilişkiler kurmasına bağlıdır. Dolayısıyla yalnızca iç yapıyı meydana getiren iletişim düzeni kurmak ve işletmek yeterli olmayıp çağa uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belli bir düzen içinde yürütülmesi gerekir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005: 83). Böyle bir farkındalık, kurumsal yapının süregelen işleyişini etkileyebilecek tehdit ya da fırsatlara duyarlı olunmasına ve kurumun kendini yenilemesine hizmet eder.

Şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması belli ve tanımlanmış yollardan mesajların alınıp verilmesi olan biçimsel iletişim kanalları ile özellikleri tanımlanmamış, kendiliğinden oluşan ve iletişimi temin eden yollar olarak ifade edilen biçimsel olmayan iletişim kanallarına ilişkin aşağıdaki örnekler verilebilir (Koçel, 2007: 409-410):

- Kurum içi dâhilî yazışma ve memo sistemi,
- Prosedürler,
- İlan tahtası,
- Öneri/şikâyet sistemi,
- Koordinasyon toplantıları,
- Raporlama sistemi,
- Kurum gazetesi/dergisi,
- Emir-talimat verme sistemi,
- Bilgisayara dayalı iletişim (örneğin e-mail),
- Performans değerleme toplantıları.

Biçimsel İletişim Kanalları

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/



Sonuç olarak, hangi tür iletişim biçiminden yararlanılırsa yararlanılsın, kurumsal zemine ideal bir iletişim dokusunun hâkim olması, iletişim sürecinin çift yönlü akışını, katılımcı bir düzeni, gözlemleyen, araştıran, sorgulayan, çözüm sunan zihinleri gerekli kılar. Kurumların zihinsel haritalarını, bu nitelikleri taşıyan çalışanlarla oluşturmaları, doğru malzemelerle inşa edilmiş sağlam bir yapıyı karşımıza çıkarır.

2.2.7. Formalizasyon (Biçimselleşme) Derecesi

Formalizasyon, kurum içinde kural, prosedür ve diğer yönergelerin yazılı bir biçime getirilme derecesidir (Ülgen, Mirze, 2007: 344). Bir kurumun formalleşme derecesi, karar alıcıların kurum üyelerine bakış açılarının bir göstergesidir. Üyelerin çok iyi bir muhakeme ve öz denetim yetilerinin olduğu düşünülüyorsa formalizasyon derecesi düşük; üyeler, kendi kararlarını almada yeterli görülmeyip onların karar almalarında yol gösterecek bir dizi kurala gerek duyuluyorsa formalizasyon derecesi yüksek olacaktır (Hall, 1987: 72). Formalleşme derecesi çok yüksek olan kurumlarda ise, neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden detaylı bir şekilde belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiştir (Koçel, 2007: 133).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Böyle bir sistemde esnek rol yapısından uzaklaşılırken esnek çalışma saatleri, iş zenginleştirme gibi oluşumlara da ket vurulur.

Formalizasyon, bireyler üzerinde organizasyonel kontrol içerir (Hall, 1987: 72). Formalizasyon derecesi yüksek olan yapılarda, oluşturulan standartların benimsetilmesine ilişkin eğitim yaygın bir şekilde gerçekleştirilir. Eğitim ve formalizasyon yoluyla davranışların standartlaştırılması hedeflenir. Normların çeşitli teknik ve programlar yoluyla standartlaştırılması kurum kültürünün güçlenmesine, karar ve uygulamalarda danışılacak güvenli bir mekanizma ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır (Ataman, 2002: 282). Bir kurumun kişiliği ve kimliği anlamında kullanılan kurum kültürü, bir kurumdaki süreç, yöntem ve uygulamaların toplamıdır. Bir kurumun var olduğu çevrede kendini ifade etme şekli ve yaşam tarzı olan kurum kültürü, kurumun faaliyette bulunduğu çevreye nasıl tepki verdiği, nasıl uyum sağladığı ve sorunlarının üstesinden nasıl geldiğiyle ilgilidir (Erkmen, 2008: 3). Bu süreçlerin yaşanma şekli birbirinden farklı özelliklere sahip olan, kendilerine has bir bütünlük taşıyan kurumlar açısından değişiklik gösterir.

Kurumun çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtan kurum kültürü, kurumu topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Akıncı Vural, 2005: 45-46). Çalışanların davranışlarını etkileyen kurum kültürünün kurum içinde önemli işlevleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi ifade etmemiz mümkündür (Özkalp, Kırel, 2005: 195-196):

- Bir kurumu bir başka kurumdan ayıran sınırlayıcı bir role sahiptir. Her kurumun kültürü onu diğerlerinden farklı kılar.
- Kurumun üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bireyler, kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirdikleri için bu durum onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Çalışanlar, kuruma daha fazla bağlanarak kurum yararına fedakârlık yapabilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Kurum üyeleri arasındaki dayanışmayı arttırır. Bu yönüyle, kurumu bir arada tutmada birleştirici bir öğedir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden bir kontrol mekanizmasıdır.

Kurum kültürü, değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller ve öyküler, kahramanlar adı altında toplanabilecek unsurlardan meydana gelen (Sabuncuoğlu, Tüz, 2003: 43, 45-48) bu manevi mirasın nesiller boyu birikimli bir şekilde aktarılmasını olası kılan sosyal bir olgudur. Formalizasyon aracılığıyla bu mirasın somut hale getirilmesi sağlanırken geleceğe erişimi de kolaylaşır.

2.3. Kurumlarda Karar Verme Süreci

Yöneticinin ya da herhangi birinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır (Koçel, 2007: 58). Karar verme, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek zihinsel ve bedensel güçlerini bu uğurda sarf eden bireylerin çalışmalarının başarıyla sonuçlanmasını etkileyen kritik faktörlerden biridir. Kararın yönü, kurumun başarı grafiğini etkiler, geleceğini şekillendirir. Dolayısıyla karar verme süreci, iç ve dış dinamiklerin derinliğine incelenmesini gerektiren çok yönlü bir bakış açısını zorunlu kılar.

Karar verme süreçlerinin karmaşıklığını anlamak için iki yol izlenebilir: Birinci yol, genel anlamda insanların, özelde yöneticilerin bireysel olarak ya da grup içinde nasıl karar verdiğini ortaya çıkarmaktır. Bu açıdan, karar seçenekleri ve bunların sonuçları karşısında ne tür grup etkileşimleriyle karşılaşılacağı, hangi zihinsel süreçlerin gözden geçirileceği ve tercih edilen seçime ulaşmak için uyulacak kurallar bilinmelidir. İkinci yol, yönetim kararlarının sistematik ve mantıksal olmasını sağlayan uygulanabilir bir formüle odaklanmaktır. Bu formül, yapının incelenmesi, karar ve eylem dinamiklerinin gözetilmesi, kilit problemlerin tanımlanması, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenlerin belirlenmesi, söz konusu değişkenler arasında ilişki kurulması ve firmanın amaçlarına ulaşma şansını artıran yöntemler geliştirilmesidir (Ansoff, 1988: 3-4). Söz konusu rasyonel

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

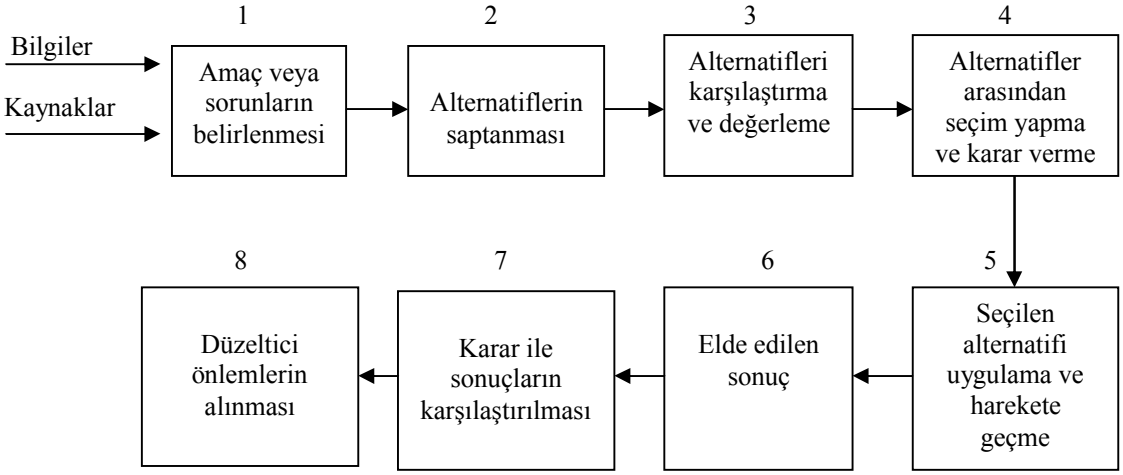
verilere dayandırılarak gerçekleştirilen karar eyleminin isabetli olma şansı muhtemeldir.

Karar verme, yukarıdaki bilgiler ışığında incelendiğinde, belli seçeneklerin akıl süzgecinden geçirilmesiyle istenilen sonuca ulaşmayı kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir süreç şeklinde karşımıza çıkar. Bu sürecin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmemiz mümkündür (Eren, 2008: 185-186):

1. Karar verme süreci, bireyleri psikolojik bir stres altına sokan zahmetli bir iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını artırmak; her alternatifin yarar ve sakıncalarını birbiriyle karşılaştırarak seçim yapmak zor ve streslidir.
2. Teknik bir konu olan karar verme, bilgi toplama ve bilgileri yararlı duruma gelecek şekilde işlemeyi gerekli kılar. Belli bir konuda karar verme, neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanılacağını bilmeyi gerektirdiği için bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak, bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.
3. Gerekli bilgileri toplamak, bir araştırma organizasyonunu; bilgileri işleme ve yararlı hale getirme ise, uzmanları gerektirdiğinden bilgi toplamanın maliyeti yüksektir. Bu anlamda, karar verme masraflı bir süreçtir.
4. Karar verirken amaçlara minimum harcama ve fedakârlıkla ulaşmak diğer bir deyişle rasyonel olmak ön planda tutulur. Ancak karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığını araştırmak uygulama sonuçlarının elde edilmesiyle mümkündür.
5. Maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğünü gerektiren karar verme sürecinde yönetici, ilgili konuda bireyleri çalıştırabilmeli, araştırmaya maddi kaynak ayırabilmeli ve en önemlisi işletmeyi etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisini elinde bulundurmalıdır. Aksi hâlde kararın yerine getirilmesi mümkün değildir.
6. Geleceğe yönelik tahmin ve bilimsel araştırmaların önemli rol oynadığı karar verme eylemi, bugünden gelecekte yapılması gerekeni ortaya koymaktır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

7. Kararların verilmesi ve uygulanmasında içinde bulunulan şartlara en uygun zaman aralığının belirlenmesi, harekete geçme zamanının saptanması, verilerin toplanması ve işlenmesinin ne kadar süre alacağının ortaya konması, karar vermenin bir planlama faaliyeti olduğuna işaret eder.
8. Karar verme, sorunlarla ve belirsizliklerle uğraşma ve onları ortadan kaldırarak neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.



Şekil 11. Karar Verme Sürecinin Evreleri ve Uygulama-Kontrol İlişkileri (Eren, 2008: 186).

Kurumlar doğru kararları, doğru zamanda verebilmek için değişen ve gelişen çevresel koşulları yakından izlemek ve değerlendirmek zorundadır. Çevresel koşulların takibi, kurumun "kaynak" konumunda olduğu süreçlerde doğru mesajları, doğru hedefe kitlelere ulaştırmasına hizmet ederken, "alıcı" konumunda olduğu süreçlerde elde edilen geribildirimlerin yorumlanıp değerlendirilerek beklentileri karşılamaya yönelik şekilde yeniden formüle edilmesine katkıda bulunur. Bu süreç, iletişimi kesintiye uğratan ya da bozan "gürültü" olgusunun da önüne geçerek kurumun geleceğini etkileyen ve belirleyen kararların isabetlilik derecesini artırır.

2.3.1. İyi Bir Kararda Bulunması Gereken Özellikler

Verilerin toplanması ve analizi, alternatiflerin karşılaştırılması, olası çözümlerin test edilmesi ve harekete geçilmesi kolay adımlar gibi görünebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Gerçek yaşamda kararlar, genellikle yetersiz girdi, çelişkili bilgi, bütçe kısıntısı, zaman darlığı, kıt kaynaklar ve soruna gölge düşüren ve kararın kalitesini tehdit eden başka unsurları içeren bir "baskı paketi" içinde alınır. Buna rağmen, kötü kararlar, yöneticinin iş yükünün karmaşıklığından dolayı mazur görülemez. Yönetici, karar vermede basit ve mantıksal bir sisteme ihtiyaç duyar (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996: 439). Bu sistemin sağlanmasıyla, yetersiz kaynakların "iyi" kararların alınmasına engel oluşturabileceği olumsuz etkiler azaltılabilir.

Başarılı kurumlar, "iyi" kararların ve politikaların eseridir. Yöneticilerin yerinde ve doğru kararlar vermesi, kurumların yaşam evreleri üzerinde etkilidir. Tıpkı canlılar gibi doğan, gelişen, olgunlaşan, yükselişe geçen ardından çöküşü ve yok olmayı yaşayabilen kurumların istikrarlı bir grafik yakalayabilmesi ve yaşam sürecini uzatabilmesi, kurum lehine etkide bulunacak "iyi kararlar" şeklinde tabir edilebilen kararların alınması ve uygulanmasına bağlıdır.

İyi bir kararda bulunması gereken nitelikleri aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Tosun, 1992: 326-327):

1. Kararın etkili olması, diğer bir deyişle kararın alınmasını gerektiren sorunu çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldırıcı ya da istenilen şeyleri sağlayıcı özellik taşıması,
2. Gerek kararın alınması, gerek uygulanmasında üstlenilecek giderlerin, elde edilecek gelirden ya da sonuçtan fazla olmaması ya da olanaklar ölçüsünde düşük olması diğer bir deyişle verimli (rasyonel) olması. Kararın etkin ve ucuz olabilmesi onun iki temel niteliğidir. Bu iki niteliğe sahip olabilmek kararın, destekleyici özellikte bazı niteliklerinin olmasını gerektirir. Bu özellikler şöyle açıklanabilir:
3. Düşünmeyi, araştırmayı, çeşitli alternatifleri ortaya koyup bunları değerleme ve karşılaştırmayı gerektiren karar sürecinin gereğinden fazla olması kararın etkinliğini etkileyebilir. Gereğinden çok zaman harcamak kimi zaman kararın etkinliğini artırsa da giderlerini ve verimlilik derecesini olumsuz şekilde etkileyebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4. Bir sorunu çözmek ya da bir hedefe ulaşmak söz konusu olduğunda harekete geçmenin ve bunun için gerekli olan kararın zamanının iyi saptanması.

Amaçlara ulaşma, girdi-çıktı dengesinin kurulması, zaman tasarrufu, zaman planı gibi kurumların lehine işleyecek avantajlar sağlayan "iyi" kararlar sayesinde bir uyum, düzen ve istikrar tablosu çizileceği için bu durum, kurumların başarısını uzun vadede olumlu açıdan etkileyebilir. Diğer yandan, kaliteli mal ve hizmet üretebilecek yeterli kaynağın tespit edilerek kaynak israfından kaçınılmasıyla da ekonomik krizlerin önüne geçilebileceği gibi, kurumların güçlerini farklı alanlarda kullanarak büyümesi, ulusal sınırları aşarak uluslararası platformda yer alması sağlanabilir.

2.3.2. Karar Verme Faaliyetinde Amaçların Önemi ve Özellikleri

Belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar olan amaçlar (Ülgen, Mirze, 2007: 33), karar verme sürecinde problemin çözüme ulaşmasında kilit bir fonksiyon üstlenir. Amaçların belirgin bir şekilde ortaya konması, alınacak kararların rotasını çizerken, izlenecek plan ve programların gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına katkıda bulunur.

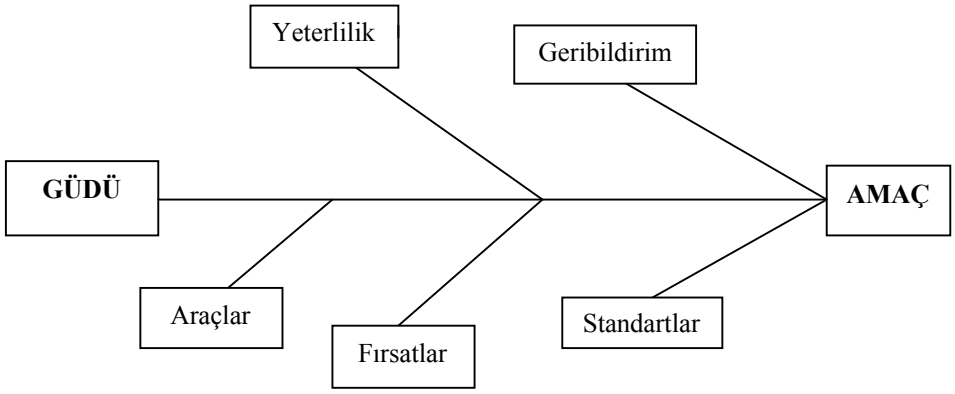
Amaçların taşıması gereken özellikler dört grupta toplanabilir (Eren, 2008: 190-191).

1. Amaçlar öncelikle net, somut, yoruma ihtiyaç bırakmayan, herkesin kolaylıkla anlayabileceği nitelikte olmalıdır.
2. Mümkünse ölçülebilir, rakamlaştırılmış, tarihlendirilmiş, hedeflere bölünebilen, kısmi amaçları da kapsayan şekilde ortaya konmalıdır.
3. Amaçlar, işletmenin temel ve uzun vadeli amaçları ile uyumlu, yönlendirici, personelin davranışlarını odaklaştırıcı ve uyumlaştırıcı niteliklere sahip olmalıdır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4. Çalışanları harekete geçiren, onların çıkarlarına ters düşmeyen, başarma duygularını pekiştiren, cesaretlerini artıran özelliklere sahip olup gerçekçi ve güdüleyici olmalıdır.

Başarıya ulaşmada belirli amaçların etrafında birleşerek bu uğurda gösterilecek bütünsel bir çaba her ne kadar önemliyse de, bu başarıda rol oynayacak başka etmenlerin de dikkate alınması gerekir. Bu etmenlerin sağlanması çalışanların görevlerini yapmalarına katkıda bulunacağı için başarıya ulaşma kolaylaşır.



Şekil 12. Başarının Yedi Etmeni (Carr, 1993: 51-54'ten aktaran Hersey, Blanchard, Johnson, 1996: 386).

Başarının yedi etmeni olarak ifade edilen unsurları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Hersey, Blanchard, Johnson, 1996: 386-387):

- **Standartlar:** Standartlar, amaçların gerçekleştirildiğini gösterdiği için önemlidir. Standartlar olmadan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığına dair kimsenin fikri olmaz.
- **Geribildirim:** Amaçlar, standartlar ve geribildirim birbiriyle iç içedir. Geribildirim, standartlar aracılığıyla tanımlanmış bir amaca ulaşmada gelişmenin hem niteliği hem niceliğini bildirir.
- **Araçlar:** "Bu amaca başarıyla ulaşmamda yardımcı olacak ne tür kaynaklarım var?" sorusu önemlidir. Araçlar olmadan işe özgü görevler yerine getirilemez.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Eğer aracınız ayarlanamıyorsa, bilgisayar programınız hatalıysa, ihtiyacınız olan personeli işe alamıyorsanız, hayati önem taşıyan bilgilere ulaşamıyorsanız, işinizi yapamazsınız.

- **Yeterlilik:** Yeterlilik başarının kilit bileşenidir. Buradaki önemli soru, "Amaçlara ulaşmak için işin gerektirdiklerini yapabilecek yeterliliğe sahip miyim?" sorusudur.
- **Güdü:** "Bunu neden yapmak istedim, bunun içinde benim için ne var?" cevaplanması gereken sorulardır. Yöneticiler başarmaya yönelik motivasyonu kolaylaştırır ama nasıl? Şu fikirlerden yararlanılabilir: Para ödülü, onaylanma, ilgi çekici amaçlar, ulaşılabilir standartlar, geribildirim, iş yapmada tanınan özgürlük, gerekli kaynaklar ve motivasyonu olumsuz etkileyen etmenlerin ortadan kaldırılması.
- **Fırsatlar:** İki etken, görevi başarma şansını azaltabilir. Bunlar "zaman" ve "uygunluk" tur. Yüksek öncelikli görevler daha fazla dikkat gerektirir ve mevcut zamanı tüketir. Çalışanların görevi yerinde getirmede engellenmesi yöneticilerin onların niteliklerine ya da müşteri memnuniyeti sağlayacaklarına güvenmemelerinden kaynaklanır. Onlar, uygunluk açısından görevden fiilen engellenir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, başarma güdüsü, belli ihtiyaçların karşılanması ve belli etmenlerin sağlanmasıyla istenilen sonucu gerçekleştirmeye doğru yol alır. Amaçlara ulaşılması halinde, şayet vaat edilmişse çalışanlara sağlanacak maddi-manevi kazançlara yönelik sözlerin yerine getirilmesi, emeklerinin karşılığını alan çalışanlarda yönetime karşı güven ve daha sonraki projelerde yer almak adına istek yaratır. Bu çalışma arzusunun diğer çalışanlara da bulaşması olası olacağı için kurum çapında tatlı bir rekabet havası yaratabilir.

2.3.3. Kurumlarda Hiyerarşik Düzeylere Göre Karar Türlerinden Stratejik Kararlar

Yunanca "strategos" sözcüğünden gelen strateji kelimesi, askeri bir terim olup generalin herhangi bir düşmanı yenmek amacıyla hazırladığı plana uygun olarak

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

birliklerini düzenlemesi ve manevra yaptırması anlamına gelir. İş dünyası askeri benzetmelerden hoşlandığı için strateji kavramını benimsemiştir (Luecke, 2008: XII). Rakiplerin çalışmalarını da inceleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu şeklinde tanımlanan strateji (Ülgen, Mirze, 2007: 33), kurumların geleceğiyle ilgili olup, çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşır (Dinçer, 2004: 16-17). Kendi iç yapısını, kaynaklarını, hangi alanda ne kadar gücünün olduğunu ya da yetersiz kaldığını, bu kavramı hayata geçirerek öğrenen kurumlar, kendilerini somut bir şekilde tanıma ve tanıtma fırsatı elde ederler. Çevreleriyle ilgili farkındalık geliştirdikleri için ne ile karşı karşıya olduklarının bilincine daha kolay varır, faaliyetlerini daha akılcı organize ederler. Böyle bir zihniyeti, işleyişlerinin merkezine yerleştiren kurumların rekabet ortamının giderek daha keskin bir hale geldiği 21. yüzyılda başarılı olma şansları yükselir.

Göze çarpan başarı, hedeflerin ifade edilişine; asıl başarı, uygun stratejinin etkili bir şekilde kullanımına bağlıdır. Şayet, amaçlar gitmeyi planladığımız yönü; hedefler ulaşmayı planladığımız yeri betimliyorsa, stratejiler oraya varmayı nasıl planladığımızı temsil eder. Strateji, spesifik bir hedefin başarılmasında kullanılacak iletişim konuları ya da araçlarının bir ifadesidir denilebilir (Weintraub Austin, Pinkleton, 2001: 36-37). Strateji kavramını karar verme faaliyetiyle birleştirdiğimizde kurumların gelecekle ilgili planlarına ciddi şekilde yön veren stratejik karar fonksiyonu karşımıza çıkar.

Stratejik kararlar, kurumun dâhilî sorunlardan ziyade haricî sorunlarıyla ilgili olup firmanın hangi ürünleri üreteceği ve hangi pazarlarda satacağının seçimiyle ilişkilidir (Ansoff, 1988: 5-6). Kurum ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen söz konusu kararlar, kurumun faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girişilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirilmesine yöneliktir. Bu kararlarla, kurulan ve çalışmakta olan firmanın dış çevresiyle alakalı araştırmaların yanı sıra işletmenin tüm olanaklarının değerlendirilmesi yapılır. Ayrıca (Eren, 2008: 192),

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Kurum amaçlarının net bir şekilde belirlenip buna bağlı alt hedeflerin oluşturulması bu kararlar ile sağlanır.
- Hangi ürünlerin üretileceği, hangi pazarlarda satılacağı hususlarının yanında hangi pazar ve ürünlerden vazgeçileceğine yönelik konular da bu kararlar yardımıyla ortaya konur.
- Stratejik kararlarda, rekabet analizi, rakiplerin, müşterilerin, mali kuruluşların, sendikaların, işletmeye mal satanların, devletin ve yerel yönetimlerin v.s. takip ettikleri ve uyguladıkları politikaların tümü değerlendirilip işletmenin bunların karşısındaki stratejileri ortaya konur.

Stratejik kararlar, kurumları canlı varlıklar şeklinde değerlendirdiğimizde, bu organizmanın bünyesinde bulunan damarlardaki sıvı akışının tıkanıklıklarla karşılaşmadan düzgün bir şekilde ilerlemesine yardım eden unsurlar şeklinde betimlenebilir. Herhangi bir müdahale ya da engellenme karşısında ise, alternatif çıkış yolları sunabilir. Dolayısıyla sistemin işlerliğini sürdürmesi adına önemli bir role sahiptir.

Stratejik karar verme işlemi şu aşamalarda incelenebilir (Üzün, 2000: 59-60):

a. **Stratejik Alternatiflerin Tanımlanması:** Tepe yönetim aradaki performans farklarını kapatabilmek adına çeşitli alternatifler sağlamalıdır (Performans farklılıkları amaçların belirlenmesi sürecindeki amaç belirleme ile mevcut stratejinin devamı durumunda ulaşılacak olan sonuçların arasındaki farktır). Stratejik yaklaşımda önemli bir değişiklik gerektiği takdirde, daha çok alternatifin tanımlanmasına ihtiyaç olacaktır. Kalitenin artırılması, yeni tasarım, maliyet faktörü, yeni yatırımlar gibi unsurlar alternatif şeklinde değerlendirilebilir.
b. **Stratejik Alternatiflerin Değerlendirilmesi:** Tepe yönetim, alternatifleri değerlendirirken ya özellikli bir ürün/hizmete ya da onları sunan rakiplerine odaklanmalıdır. Rakipler üzerinde bir avantaj sağlayamayan bir strateji geri

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

çevrilmelidir. Alternatiflerin değerlendirilmesinde dört kıstas dikkate alınmalıdır.

1- Strateji, tutarlı amaç, hedef ve politikalara sahip olmalıdır.
2- İşletmenin kaynak ve deneyimleri, alt sorunların çözümüne ilişkin dikkate alınmalıdır.
3- İşletme, strateji belirlenmesinde tanımlanan önemli konulardaki kaynak ve güçlere odaklanarak bunları önemsiz konulardan ayırmalıdır.
4- Strateji, istenilen sonuçları sağlamalı, harcanan çaba, sonuçlar açısından vaat edici olmalıdır.

c. **Stratejik Alternatiflerin Seçimi:** Tepe yönetim, olasılıklar arasında seçim yaparken, işletmenin yeteneklerini dikkate almalıdır.

Keller, stratejik kararların, ortamdaki rekabetle başa çıkmak için organizasyonel kaynakların etkin kullanımına yardım ettiğini ileri sürmüştür. Bu kararlar, kurumların hayatta kalmasını ve büyümesini etkiler (White, Dozier, 1992: 98). Çünkü kurumların uzun vadede geleceğine yön veren rehber unsurlardır. Kurumlar, beklenmedik olayların, değişimlerin hayatlarına egemen olmasını istemiyorsa derinliğine bir çevresel tarama, inceleme ve analiz çalışmalarının ışığında, amaçlara erişimi kolaylaştıracak çeşitli senaryolar hazırlamalı, en yararlı olanlarını seçmelidir. Bu sayede, bilinçli bir yol haritası çizerek kendilerine uygun yaşam alanlarını belirlemede doğru karar vermeleri olası hale gelir.

2.4. Hakla İlişkiler Fonksiyonunun Kurum İçinde Konumlandırılması

Hedef kitleleriyle karşılıklı anlayış ve iyi niyet temeline dayalı olumlu ilişkiler kurup geliştirmek, saygınlık kazanmak, güçlü bir itibara sahip olmak kurumların halkla ilişkiler fonksiyonunu aktif kılmasını gerektirir. Diğer bir deyişle, söz konusu fonksiyona teknik bir işlev yüklemek yerine stratejik bir misyon yüklenmelidir. Çünkü bu fonksiyon kurumun sesinin iletilmesinde etkili bir araç, halkla ilişkiler uygulayıcıları ise etkili birer oyuncudur.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, teoristlerin "sınır yeri" rolü diye adlandırdıkları ve kurumlar, haricî gruplar ve bireyler arasında irtibat sağlayıcı anlamına gelen bir rol oynarlar. Bu anlamda, bir ayakları içeride bir ayakları dışarıdadır (Grunig, Hunt, 1984: 9). Anlam inşa edilmesi, mesajların uygun kanallar aracılığıyla iletilip doğru algılanması ve yorumlanmasında kurumların köşe taşlarıdır.

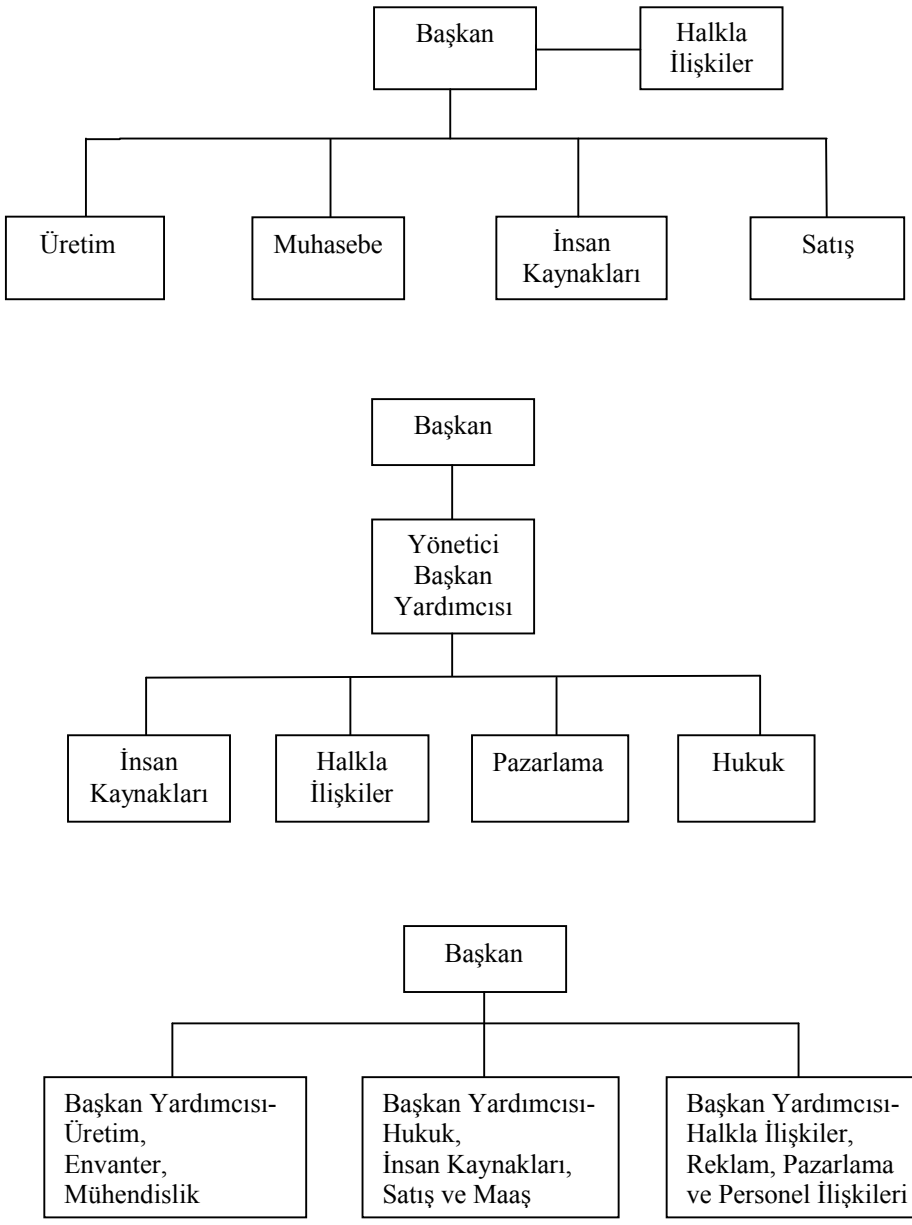
Halkla ilişkiler fonksiyonundan yararlanma, kendini daha iyi tanımak ve tanıtmak isteyen kurumlar açısından önemini giderek artırmaktadır. Sağlıklı ilişkilerin inşasında sağlıklı iletişim kurmanın gerekliliği bu fonksiyonu değerli kılmakta; halkla ilişkiler uygulayıcılarına ihtiyaç yaratmaktadır. Çünkü halkla ilişkiler uygulayıcıları kurumun tanıtımında rol alan temsilcilerdir.

Halkla ilişkiler fonksiyonunun kurum içinde konumlandırılması, nasıl yapılandırıldığı ve ondan ne şekilde yararlanıldığıyla bağlantılıdır. Bu fonksiyon, departmanlar, ajanslar ya da kurum içinden veya dışından halkla ilişkiler uygulayıcıları kanalıyla yürütülebilir.

Halkla ilişkiler departmanlarının konumlandırılması kurumların yapı ve büyüklüklerine göre farklılık gösterir. Ayrı bir departman şeklinde olup doğrudan üst yönetime bağlı olabileceği gibi, başka bir departmanın altında da faaliyet gösterebilir. Böyle bir durumda üst yönetimle direkt irtibata geçme olanağı sınırlanabilir. Kurumlar, bünyelerinde böyle bir departmana yer vermeyip bu hizmeti dışarıdan bir ajans kanalıyla yürütebilir. Kimi zaman hem kendi bünyelerinde bir halkla ilişkiler departmanı kurar; hem de dışarıdan hizmet alabilir. Bazen de halkla ilişkiler departmanına yer vermeyip yalnızca halkla ilişkiler uygulayıcısından yararlanabilir.

Halkla ilişkiler ve diğer departmanların organizasyon şemaları içinde nasıl yer aldığı aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/



Şekil 13. Halkla İlişkiler ve Diğer Departmanların Yer Aldığı Bazı Organizasyonel Şemalar (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 109).

Halkla ilişkiler, kurumları etkileyen çok sayıda çevresel faktörün organizasyon lehine dönüştürülmesini temin eder. Halkla ilişkiler sürecinde temel faktörler, endüstriyel gelişmeler, hammadde sağlanması, doğa, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazar, teknoloji, ekonomik şartlar ve hükûmettir. Kurumların, etkileşimde olduğu bu faktörlerde gerçekleşecek yeniliklere adapte olması gerekir. Söz konusu faktörleri iyi yönetebildiği ölçüde ise, amaçlarına ulaşması kolaylaşır

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

(Tutar, 2006: 250). Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu noktada köprü kurucu misyonlarıyla bilgi akışının ve mesaj trafiğinin yönetilmesinde önemli aktörlerdir. Ancak, halkla ilişkiler fonksiyonundan ve uygulayıcılarından en yüksek faydanın elde edilebilmesi, uygulayıcıların üst yönetime sesini duyurabilmesi, kurumların geleceğine ilişkin kararların alındığı güçlü yöneticiler takımının diğer bir deyişle baskın koalisyonun bir üyesi olması ve bu takımda söz sahibi olup kararlara katılmasını gerektirir.

Halkla ilişkilerin organizasyonların etkinliğini artırması ve böylece mükemmelliğe ulaşabilmesi organizasyon hiyerarşisinde yüksek bir konuma yerleştirilmesi ve stratejik olarak yönetilmesini gerekli kılar. Halkla ilişkiler fonksiyonun yüksek bir yere yerleşmesi ve kıdemli halkla ilişkiler yöneticilerinin baskın koalisyonda yer alması için bu fonksiyonun bir dizi departmana dağıtılmak yerine tek bir departmanda birleştirilmesi gerekir (Dozier, Grunig, 1992: 395). Böylece oluşabilecek bilgi ve mesaj kayıplarının önüne geçilerek kararların zamanında alınıp etkili bir şekilde uygulanması sağlanır. Ortamın gözlemlenmesi, algılanması, hedef kitlelerin düşüncelerinin, eğilimlerinin anlaşılması amacıyla sistemli taramalar gerçekleştirmesi gereken halkla ilişkiler uygulayıcıları, üst yönetime yakın konumlandırıldıklarında bu birikimlerini eksiksiz iletme olanağı elde eder. Çevre koşullarının değişmesi, ürün yelpazelerinin çeşitlenmesi, teknolojik gelişimin hız kazanması, tüketici tatmin sınırlarının yükselmesi, dar düşünce kalıplarının terk edilip öğrenmeye ve gelişime açık politikalar güdülmesini gerektirir.

1990'da Peter Senge'nin "The Fifth Disipline" (Beşinci Disiplin) adlı kitabında kullandığı "öğrenen organizasyon" kavramı (Koçel, 2007: 333), hayat boyu öğrenmeyi temel alan, sürekli bilmek, anlamak, gerektiğinde davranışlarını değiştirme cesareti göstererek ortama uymak anlayışına dayanır. Yaşama şansı ve rekabet avantajı yakalamak isteyen kurumların bu yaklaşımı içselleştirmesi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının hiyerarşinin üst basamaklarında yer alması gereğinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunur.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

2.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisi

Rol, bireylerin düzenli olarak yaptıkları faaliyetlerin toplamıdır (Baskin, Aranoff, Lattimore 1997: 63). Rol davranışı genelde, bireyin başkalarının tekrarlanan eylemleri ile önceden bilinebilir bir sonuç verecek şekilde uygunca ilişkilendirilmiş tekrarlanan eylemlerini ifade eder. Karşılıklı bağımlı davranışlar takımı, bir toplumsal sistem ya da alt sistem, bireylerin içinde kendi rollerini oynadıkları sağlam bir toplu kalıp meydana getirir (Katz, Kahn, 1977: 190). Bu yapıda bireyler kendilerine düşen görevleri bilir. Çalışma planlarının yönü tayin edilmiştir. Bireyin payına düşen, ondan beklenen rolü oynayarak faydalı bir "oyuncu" olmaktır.

Her bireyin, kendi makamına ilişkin bir görüşü ve bu makamdayken yapması ve yapmaması gerekenler hakkında bir inançlar ve tutumlar takımı vardır. Hangi davranışların sorumluluklarını yerine getireceği, kurumsal amaçların başarılmasına katkıda bulunacağı ya da kendi çıkarlarını artıracağı konusunda belirli bir bilinci mevcuttur. Hiyerarşik yapıda yüksek bir pozisyonda bir hat ya da kurmay makamına sahipse, makamın biçimsel sorumluluklarını belirlemede önemli derecede söz sahibi olması olasıdır (Katz, Kahn, 1977: 195). Rol kavramını halkla ilişkiler uygulayıcıları açısından incelediğimizde, uygulayıcıların sahip oldukları rollerin, kendilerinden beklenen çalışmaları; bu çalışmalara ne ölçüde ve ne yönde dâhil olacaklarını belirlediklerini görürüz. Uygulayıcıların, aktif ya da pasif bir pozisyonda bulunmaları, bilirkişi ya da teknik bir çalışan şeklinde konumlandırılmaları, kurumların geleceğini ilgilendiren uzun vadeli karar alma ve politika belirleme sürecinde yer alıp alamayacakları gibi durumlarda üstlendikleri roller belirleyicidir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına verilen roller, onların günlük çalışmalarını biçimlendirirken; kurumlar ve kamuları arasında sürdürülecek ilişkinin seyri, bilgi paylaşımı ve karşılıklı beklentilerin doyurulması üzerinde de etkilidir.

İlk kez Broom ve Smith (1979) tarafından kavramsallaştırılan dört teorik rol, uygulayıcı rolleriyle ilgili çalışmalara katkıda bulunur. Uygulayıcıların üstlendiği

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

roller, sunulan hizmetler ya da üzerinde etkili olunan süreçler şeklinde görülür (Dozier, 1992: 329). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ve rol açılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

	ROLÜ	İÇERDİĞİ STRATEJİK ROLÜ
İletişim Teknisyeni	Kurum için iletişim malzemesi üretmek, medya ile ilgilenmek.	Stratejistler, kurumsal sorunları belirledikleri ve çözüm getirdikleri zaman bu rol yoktu. Uygulayıcılar, bazen orijinal motivasyon ya da istenilen sonuçlar hakkında yeterli bilgileri olmadan iletişim kurup programlar uygular.
Uzman Reçeteci	Halkla ilişkiler sorunları ve çözümleri konusunda otorite kabul edilirler. Uygulayıcılar, halkla ilişkiler sorunlarını tanımlar, program geliştirip uygularlar. Üst yönetim pasif bir rol üstlenebilir.	Halkla ilişkiler, çoğu kez organizasyonun ana merkezinden ayrı bir yerde bulunabilir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları sadece periyodik olarak üst yönetimle çalışabilir (kriz durumları örnek verilebilir).
İletişim Kolaylaştırıcısı	Kurum ve kamuları arasında iki yönlü iletişim sağlayıp bilgi alışverişini kolaylaştırarak irtibat sağlayıcı, yorumcu ve arabulucu olarak hizmet vermek.	Bütün amaç, yönetim ve hissedarlara, iki tarafın da çıkarlarına hizmet edecek biçimde kararlar almaları için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, organizasyonları ve çevrelerini birbirine bağlayarak ve iletişimi kolaylaştırma yoluyla kararların kalitesini artırmak suretiyle sınır yeri rolü üstlenir.
Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı	Kurumsal sorunları tanımlamak ve çözmek için diğer yöneticilerle iş birliği yapmak.	Halkla ilişkiler uygulayıcıları stratejik yönetim takımının bir parçası olarak görülür ve strateji formülleri ile uğraşırlar.

Tablo 2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rolleri ve Anlamları (Warnaby, Moss, 2000: 17).

Broom ve Dozier, halkla ilişkilerde iki belirgin rol görmüştür. Bunlar teknisyen ve yönetici rolleridir. Teknisyen, yazardır, tasarlayıcıdır, fotoğrafçıdır; haber kokusu

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

alan ve medyayla çalışan yerleşik gazetecilerdir. Teknisyenler, yöneticilerin planlarını uygular. Halkla ilişkiler yöneticileri ise, sorun çözücüdür ve üst yönetime danışmanlardır. Programların sonuçlarından sorumludurlar. Broom ve Dozier, uzman reçeteci, sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı ve iletişim kolaylaştırıcısı rollerini üç yönetici rolü olarak tanımlamıştır. Halkla ilişkiler yöneticileri, daha çok tarzlarına, üst yönetimin beklentilerine ve karşılaşılan sorunun çeşidine göre bu üç rolü de benimsemeye eğilimlidir (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 63-64). Bu anlamda rollerin dönüşümlü şekilde kullanılmaları söz konusudur.

Dozier, iletişim yöneticisi ve iletişim teknisyeni rollerine ek olarak iki orta seviye halkla ilişkiler yönetimi rolü ortaya koymuştur. Bunlar "medya ilişkileri rolü" ve "iletişim sağlayıcısı rolü"dür (Grunig, Hunt, 1984: 91).

- Medya İlişkileri Rolü: Medya ile irtibatı sürdüren ve organizasyondaki diğer kişileri medyanın yaptıkları hakkında bilgilendiren uygulayıcılardır. Dolayısıyla bu rolün uygulayıcıları, medyayla iki yönlü simetrik rol geliştirir (Grunig, Hunt, 1984: 91). Maaş ve organizasyonel statü açısından teknisyenlere benzerler ancak, iç iletişim üretme faaliyetlerinde değil, dış medya ilişkilerinde uzmanlaşırlar (Dozier, 1992: 333).
- İletişim Sağlayıcısı Rolü: Bu rolün uygulayıcıları, özel etkinliklerde, toplantılarda kurumu temsil ederek ve yönetimin dâhilî ve haricî kamularla iletişim kurması için fırsat yaratarak üst düzey halkla ilişkiler yöneticilerine hizmet ederler (Grunig, Hunt, 1984: 91). Maaş ve statü açısından yöneticilere benzerler ancak, yönetimin karar alımlarının dışında tutulurlar. Söz konusu uygulayıcılar, yönetim ile kilit kamular arasında iletişim bağlantısı olmada uzmanlaşırlar (Dozier, 1992: 333).

Tablo 4'de ana hatlarıyla ifade edilen dört temel rolü ayrıntılarıyla açıklayıp aralarındaki benzerlik ve farklılıklarla değerlendirmek; halkla ilişkiler uygulayıcılarının etkinliklerini daha iyi irdeleyebilmek açısından fayda sağlayacaktır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

2.5.1. İletişim Teknisyeni Rolü

Uygulayıcılar, kariyerlerine bu rolle başlamalarından başka zamanlarının çoğunu iletişimin teknik yanıyla ilgilenerek harcar. İletişim teknisyenleri, basın bültenlerinin yazılması, hikâyelerin kurgulanması, web-sitenin içeriğinin geliştirilmesi ve medya ile ilgilenilmesi gibi görevler için işe alınırlar (Cutlip, Center, Broom, 2000: 37, 40). Teknik açıdan hizmet sağlarlar.

Söz konusu uygulayıcılar, halkla ilişkiler programlarının uygulanmasında gereken iletişim ve gazetecilik yeteneklerini -yazarlık, redaksiyon, görsel-işitsel üretim, grafik ve mesajların üretimi- sergiler. İletişim teknisyenleri kurumla ilgili kararlar almaz; diğerlerinin kararlarını uygular ve plan yapmak için araştırma yapmayıp işlerinin sonuçlarını değerlendirmezler (Grunig, Hunt, 1984: 91). Bu roldeki uygulayıcılar, daha çok durağan ve tahmin edilebilir ortamlarda bulunur (Guth, Marsh, 2003: 43). Broom iletişim teknisyeni rolünü "sağlayıcılık" modelinin içindeymiş gibi düşünür (Dozier, 1992: 330-331). Bu anlamda iletişim teknisyenleri, kurumların kaderlerini çizerek değil, bu çizgiyi çizenlerin yolunda ilerleyerek çalışmalara katkıda bulunur.

2.5.2. Uzman Reçeteci Rolü

Uzman reçeteci, uygulayıcının halkla ilişkiler problemlerini belirlediği ve yönetimden çok girdi almadan çözüm yolları önerdiği halkla ilişkiler rolüdür (Joey Reagan et. al., 1990: 177). Halkla ilişkiler yöneticisi, araştırma yapan, halkla ilişkiler sorunlarını tanımlayan, programlar geliştiren ve programların uygulanmasında sorumluluk alan bir "uzman" olarak işlev gösterir (Grunig, Hunt, 1984: 91).

Doktor-hasta ilişkinde olduğu gibi uzman tavsiye eder, yönetim tavsiyeye uyar. Yönetim, iletişim ve halkla ilişkiler sorunlarına ve çözümlerine pasif olarak katıldığı için bağımlılık ilişkileri meydana gelir. Argyris'e göre, bu tarz pasiflik ve bağımlılıklar, yönetimin halkla ilişkiler programını danışmana "aitmiş" gibi görmesine neden olur (Dozier, 1992: 329-330). Uzman reçeteci rolü taşıyan uygulayıcının kıdemli yönetimce üstün bir kapasitede görülüp güven beslenmesi

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

olumlu bir göstergedir. Ancak, yönetimin edilgen bir konumda bulunması olası bir iş birliğine ket vurur. Alınacak kararlar ve uygulanacak programlarla ilgili yönetim ve halkla ilişkiler uygulayıcısının iş birliğine gitmesi erişilmek istenen amaçlar doğrultusunda daha sağlıklı bir yol çizilmesini sağlar.

2.5.3. İletişim Kolaylaştırıcısı Rolü

Kurum ve çevresi arasında iki yönlü iletişimin sürdürülmesini sağlayan sınır çizgisi üzerindeki kişidir (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 64). Bu rolde uygulayıcılar, iletişimi kolaylaştıran, aracı rolü oynayan bilgi taşıyıcıları ve duyarlı dinleyici rolündedirler (Warnaby, Moss, 2000: 16). İletişim kolaylaştırıcısı, kurum ve kamuları arasında irtibat sağlayıcı, yorumcu ve arabulucu şeklinde hizmette bulunur. İlişkinin önündeki engelleri kaldırarak ve iletişim kanallarını açık tutarak bilgi alışverişini kolaylaştırır ve iki yönlü iletişimi sürdürür. Burada amaç, gerek yönetime gerekse kamularına, karşılıklı çıkarlarına yönelik karar almalarını sağlamak için gereken bilgiyi sağlamaktır (Cutlip, Center, Broom, 2000: 43-44). Böylelikle bir uyum ve anlayış ortamı yaratılması mümkün olur.

İletişim kolaylaştırıcısı rolündeki uygulayıcılar, kendilerini kurum ve kamuları arasında resmi bir bağlantı ve bilgi kaynağı olarak görür. Bu roldeki uygulayıcılar, sınır yeri rolünde olup kurum ve kamuları arasındaki bağ olarak hizmet verir (Cutlip, Center, Broom, 2000: 44). Halkla ilişkiler uygulayıcısı bu rolde, taraflar arasında iletişim köprüleri kuran ve bunların sağlamlığını pekiştiren bir güç unsuru şeklinde karşımıza çıkar.

2.5.4. Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı Rolü

Bu roldeki uygulayıcılar, yönetimin kurumsal iletişim ve ilişki sorunlarına sistemli bir çaba ile çözüm getirmesine katkıda bulunur (Dozier, 1992: 330). Söz konusu uygulayıcılar uzman reçetecilerin aksine organizasyondaki diğer yöneticilerle iş birliği yapar ve rasyonel problemlerin çözümünde onlara rehberlik eder (Joey Reagan et. al., 1990: 177); stratejik plan ekibinin bir parçası olurlar. İş birliği ve müzakere ilk soruyla başlayıp son programın değerlendirilmesine kadar sürer.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Uygulayıcılar, halkla ilişkiler sürecinin adım adım uygulanması ve başka kurumsal sorunların çözümünde diğer yöneticilere yardım eder (Cutlip, Center, Broom, 2000: 44). Şayet bu uygulayıcılar, bir halkla ilişkiler ajansı için çalışıyor; rasyonel planlama ve ajansa ait halkla ilişkiler programlarının uygulanmasında onlara yardım ediyorlarsa söz konusu rol, diğer kurumsal alt sistem üyelerini ya da müşteri organizasyonları içerir (Grunig, Hunt, 1984: 91).

Bu uygulayıcıların yönetim ekibine davet edilmesi, diğer yöneticilerin sorunlardan kaçınması ve sorunlara çözüm bulmasına yardım etmedeki yetenek ve değerlerini kanıtlamış olmalarından kaynaklanır (Cutlip, Center, Broom, 2000: 44). Alandaki uzmanlıklarını göstermiş olan bu uygulayıcılar, aktif bir pozisyonda olan yönetimle birlikte düşünce ve görüş alışverişinde bulunup ortak paydada birleşerek karar aldığı için yönetimin, uzman reçeteci rolündeki pozisyonunun tersine ortaya çıkacak sonuçların sorumluluğunu paylaşması daha olasıdır.

2.6. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Stratejik Karar Alma Fonksiyonuyla Bağlantısı Üzerine Genel Bir Değerlendirme

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri kendilerinden beklenenleri, sorumluluklarının ve yetkilerinin sınırlarını ortaya koyduğu için stratejik karar alma sürecine ne ölçüde dâhil olacaklarını da belirler. Uygulayıcıların bu sürece dâhil olması, kurumun izleyeceği yol haritasının çizilmesinde onlara da pay verir.

Kurumsal istikrarın sağlanması tıpkı satranç oyunu gibi stratejik düşünmeyi gerektirir. Herhangi bir hamle yapmadan önce yol açabileceği sonuçları öngörmek, oluşabilecek sonuçları dikkate alarak diğer adımları atmak bir düşünce sistematiği ve zihinsel yetkinliği zorunlu kılar. Kurumu geniş bir sistem havuzundaki küçük bir öğe; halkla ilişkiler oyuncusunu da basit bir piyon olarak algılarsak bu piyon, ana beynin vereceği görevler doğrultusunda ileri geri hareket etmekten fazlasını yapamayacaktır. Ancak oluşturulacak "beyin takımı" içine dâhil edilirse, hamlelerin yönü ve zamanı konusunda önemli bilgiler sağlayacağı için başarı kazanmak olasılığı

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yüksek olacaktır. Bu açıdan halkla ilişkiler uygulayıcılarının güçlerinin sınırlı ya da yüksek olması kurumsal gücün boyutlarını etkiler.

Yönetici- teknisyen rol ayrımını dikkate aldığımızda, hareket yönlerinin kıdemli yöneticilerce tayin edildiği, pasif bir piyon konumunda olan halkla ilişkiler teknisyenlerinin karşısında; seslerini duyurabilen, kıdemli yöneticilerin zihin haritalarını şekillendirebilen ve nihayetinde kurumun kaderinin belirlenmesinde ciddi rolleri olan güçlü halkla ilişkiler yöneticileri vardır. Halkla ilişkiler yöneticileri, kurumun hareket alanlarının belirlenmesinde söz sahibidir.

Yöneticiler, politika kararlar alır; halkla ilişkiler programlarının sonuçlarından sorumlu tutulurlar. Kendilerini iletişim ve halkla ilişkiler uzmanları olarak görür; organizasyondaki diğer kişiler tarafından da o şekilde algılanırlar. Yönetimle kamular arasındaki iletişimi sağlar ve "rasyonel bir sorun çözme süreci" boyunca yönetime yol gösterirler (Dozier, 1992: 333). Teknisyenlerin başlıca görevi, diğerlerinin yarattığı politikaların yönetimine yardımcı olmak adına iletişimi düzenlemektir (Guth, Marsh, 2003: 43). Dolayısıyla stratejik karar alımında bir fonksiyonları yoktur; bir ara eleman statüsündedirler.

Değişen dinamik çevre koşullarına adapte olabilmek halkla ilişkiler uygulayıcıların gerekli ortam tarama ve takiplerini sürdürüp, çevresel eğilimleri algılamalarını, elde ettikleri girdileri analiz edip üst yönetimle paylaşarak çıktı biçiminde sunmalarını gerektirir. Bu gereklilik, halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici kimliği taşımaları ve stratejik karar alma sürecinde yer almalarıyla ilgili ihtiyacın altını çizer. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, hizmet verdikleri kurumları hedef kitlelere karşı temsil ettikleri gibi, hedef kitleleri de bu kurumlara karşı temsil eder. Bu anlamda, görev yaptıkları kurumun sesi olduğu kadar hedef kitlelerin de sesidir; çift yönlü bir temsilcidir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının görüş ve düşüncelerinin alınıp karar alma fonksiyonuna dâhil edilmesi, kurumların topluma karşı duyarlılığının bir göstergesidir. Sonuç olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyonun bir üyesi olarak stratejik karar alımına dâhil edilmesi hedef kitlelere karşı beslenen hassasiyetin somutlaştırılmasıdır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

3. BÖLÜM
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ GÖREV DAĞILIMLARININ İLGİLİ TEORİLER ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

3.1. Halkla İlişkiler Disiplininde Teorilerin Rolü ve Önemi

Teori, yaşamla, dünyayla, insan ve toplumla ilişkilidir ve bunları sistemli, tutarlı bir biçimde açıklamak için yapılandırılır (Erdoğan, 2006: 181). Teoriler, temelde insan çabasının bir ürünüdür. Teori yapımı ise, sosyal bir girişim olarak iletişime bağlı bir faaliyettir. Çeşitli bakış açılarından etkilenen filozoflar, bilim uygulayıcıları, teori yapımının eskiden dikkate alındığı gibi yansız ve nesnel bir süreç olmadığı hakkında tartışmışlardır. Teorisyenler ve araştırmacılar bu sürece, doğrudan sorgulama ve teori geliştirme yöntemleriyle temel varsayımlar veya dünya görüşleri getirmiştir (Hazleton, Botan, 1989: 4).

Teoriler, temel olarak insanların nasıl düşündüğü ve davrandığı hakkında genellemeler yaparak, halkla ilişkiler programlarına uygun amaç ve hedefler saptanmasına yardımcı olur. Bilimsel olarak test edilmiş teoriler, söz konusu amaç ve hedeflere ulaşılmasında halkla ilişkiler uygulayıcılarına, etkili stratejiler geliştirmeleri konusunda katkıda bulunur. Teori uygulanması halkla ilişkiler planlarını daha bilimsel ve daha az rastlantısal yaparken bunların etkili olmasını da temin eder. Başarılı olmak için yöneticiler mümkün olduğunca kontrolü ellerinde tutmak isterler. Teorinin uygulanması, belirsizliğinden dolayı güven sıkıntısı yaşanan alanlarda mümkün olan en fazla kontrolü sağlar. Teoriler, garanti sağlamayabilir ancak, bilimsel metot yoluyla çalıştığı için başarılı olma şansını artırır (Weintraub Austin, Pinkleton, 2001: 267-268). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sağlam bir temele yaslanarak faaliyetlerini yapılandırmaları adına mükemmel bir fırsat yaratır.

Halkla ilişkiler, kurumlar ve kamuları arasında anlam alışverişini sağlamak amacıyla iletişimden yararlanmakla ilgili olup iletişim disiplininin teorik araçlar ve araştırma araçları kullanılarak incelenebilecek bir iletişim uygulaması örneğidir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

İletişimin sosyal bir bilim olması nedeniyle halkla ilişkiler, uygulamalı bir sosyal bilim olarak incelenebilir. Bunun anlamı, diğer sosyal bilimlerin teorik ve araştırma araçlarının bazılarının halkla ilişkilerin incelenmesinde faydalı olabileceğidir (Botan, 1989: 100). Halkla ilişkiler psikoloji, sosyoloji, felsefe gibi çeşitli sosyal bilim dallarından beslenmektedir. Söz konusu alanlarda ortaya konan teori ve araçlardan yararlanılıp bunların geliştirilerek halkla ilişkiler alanına uyarlanması ya da bunlardan esinlenilerek orijinal çalışmalar yapılması olasıdır.

Hedef kitleler kendiliğinden kurumların görüşlerini tamamen paylaşsaydı iletişim programlarına ihtiyaç duyulmazdı. Halkla ilişkiler programlarının amaçları hedef kitlelerin ve kurumların ortak bir bakış açısını ve öncelikleri paylaşma derecesini artırmaktır (Weintraub Austin, Pinkleton, 2001: 317). Ancak bu sayede, karşılıklı anlayış ve uyum mekanizması hayata geçer.

Teoriler, problemlerin işlevsel çözümleri olarak görülebilir. Teorilerin halkla ilişkileri kavrama, öğretme, uygulama ile ilgili sorunlara çözüm getirmesinin boyutu değerini ortaya koyar (Hazleton, Botan, 1989: 11). Çözüm getirme sürecinde başarılı olan teorilerin, uygulama alanında kullanılma olasılığı artarken; teorisyenlerden, hitap ettiği alanın sınırlarının genişletilmesi ve daha kullanışlı hale getirilmesi adına katkı alma şansı da yükselir.

Hazleton ve Botan en az dört amacı dikkate alan teorilerin işlevsel analizini şöyle ifade etmiştir (Hazleton, Botan, 1989: 11-12):

- Birincisi, teorilerin tanımlayıcı bir fonksiyon gerçekleştirebilmesi ve halkla ilişkiler konusunda konuşmak ve çalışmak için kelime haznesi sağlamasıdır.
- İkincisi, kavrama gücünü geliştirmesidir. Bir teori halkla ilişkilerin tanımının yanında varlık nedenini de gösterebilir. Belirli bir teorinin açıklayıcı gücünün tatmin etme derecesi, denetleyen kişilerin metateorik (üst-kuramsal) varsayımıyla teorinin benzerlik kurma ya da bağlı olma fonksiyonu olabilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Öngörü ve kontrol de, teorileri değerlendirmek ve karşılaştırmak için yararlı kriterler olup birbirinden farklılık gösterir; ancak, birbirini bütünler. Öngörü, teorilerin, kavramların, gelecekteki değerlerini, bütün bu kavramların ya da ilgili kavramların güncel ya da geçmiş gözlemlerini esas alarak tahmin etme yeteneğiyle ilgilidir. Kontrol kriteri, teorisyenlerin sistematik bir şekilde müdahale etmeleri ve teoriler yoluyla öngörülen çıktıları etkileme yeteneğine işaret eder.
- Sonuncusu, teorinin bulgusal işlevidir. Bu işlev, araştırma yapma eğilimine ve eklenilen teoriye dikkat çeker. Bulgusal işlevle ilgili olabilecek iki faktör belirtilebilir. İlki, problem etki alanının sahanın merkezi sayıldığı durumlarla ilgili teoriler, çevresel problemleri ele alan teorilerden daha fazla dikkat çekebilir. İkincisi, teorik kavramları gözlemlemek için kullanılan yöntemlerin uygunluğu ya da uygun olmayışı, araştırma faaliyetlerini etkileyebilir. Deneyimlerimize göre, yöntem-sınırlı teoriler, yöntem-sınırlı olmayanlara kıyasla araştırmayı daha az geliştirir.

Özetle, "daha iyi" teorilerin halkla ilişkileri oluşturan süreç ve faaliyetleri tanımlamada yeterli olduğunu görürüz. Teoriler, halkla ilişkiler uygulamaları ve etkileri ile ilgilenerek mantıksal temeli ve amacı hakkında kavrama gücümüzü geliştirir. Çeşitli çevresel faktörlerin ilgili kamular üzerindeki etkisi hakkında doğru öngörülerde bulunur. Ayrıca, uygulayıcıların etik ve yasal sınırlar içinde teoriler kanalıyla önerilmiş halkla ilişkiler faaliyetlerinin çıktılarını nasıl kontrol edebileceklerini gösterir. Sonuç olarak söylemek gerekirse, daha iyi bir teori, halkla ilişkiler ve teori inşasında araştırma faaliyetlerini ortaya çıkarır (Hazleton, Botan, 1989: 12-13). Daha iyi halkla ilişkiler faaliyetleri de araştırmayı temel alan çabalar çerçevesinde planlama, uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi aşamalarını takip ederek ortaya çıkar ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

3.2. Modern Organizasyon Teorilerinin Halkla İlişkiler Disipliniyle Bağlantısı

Dünya, insanoğlunun faaliyetleri, ilişkileri, bu faaliyet ve ilişkilerden doğan çevresel koşullar etrafında dönmektedir. Yörüngeden sapılmaması hassas dengelerin sürekli kontrolünü gerektirir. Bu kontrol geliştirme ihtiyacı, yaşamsal düzene birbirinden farklı ya da benzer dünya görüşleriyle yaklaşılmasına, diğer bir deyişle teoriler geliştirilmesine kaynaklık etmiştir. İletişim temeline dayalı çabaların ürünü olan teoriler, farklı ya da benzer düzenler geliştirilmesine yönelik çeşitli kombinasyonlar oluşturur.

Bu çalışmanın teorik çatısında öncelikle modern organizasyon teorilerinin ideal bir şekilde hayata geçirilebilmesi ve oluşturulan düzenin devamlılığının sağlanabilmesinde halkla ilişkiler fonksiyonuyla bağlantısı ele alınacaktır. Dâhilî ve haricî çevrenin doğru bir biçimde tanımlanıp, ilişki ağlarının başarılı bir biçimde yönetilebilmesinde önem taşıyan halkla ilişkiler fonksiyonu ile yapıyı oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiyi ve dinamik ilişkinin nasıl olması gerektiğini temel alan modern organizasyon teorilerinin bağı irdelenecek ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev dağılımlarıyla ilişkilendirilecektir. Kalıcı kurumsal başarının, anlamak ve anlatmak temelinde filizlenen iletişim örgüsü dokusunun korunmasına bağlı olduğu anlayışına dayanarak, halkla ilişkiler fonksiyonunun ve uygulayıcıların rollerinin nasıl konumlandırılması gerektiği üzerinde durulacaktır.

3.2.1. Sistem Teorisi

Birbiriyle karşılıklı iç bağımlılıkları bulunan birden fazla öğenin bir amaca yönelik olarak bir bütün oluşturması şeklinde ifade edilebilen sistem kavramı (Varol, 1993: 38) uzun bir geçmişe sahiptir. Farklı isimlerle adlandırılan bu kavramın tarihsel köklerini "Doğal Filozofi" konusunu araştıran Leibniz'e hatta İbn-i Haldun'a kadar götürmek olasıdır. Sistem yaklaşımı konuyla yakından ilgilenenlerin daha çok kullandıkları adıyla "Genel Sistem Teorisi", 19. yüzyılın başlarında birçok bilim dalındaki arayışların sonunda şekillenmeye başladıysa da bu konuda en eski ve temel

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

oluşturabilecek özellikte bazı kavramlar Alman filozof Hegel (1770-1831) tarafından ileri sürülmüştür (Esen, 1998: 4).

18. ve 19. yüzyıllarda konuyla ilgili çalışmalar yapılmışsa da bu gelişimin tarihini açık bir biçimde izlemek söz konusu değildir. 20. yüzyılın ilk çeyreğinde ise Köhler, kavramı yalnızca fizik alanında inceleyen bir çalışma yapıp 1929'da "Genel Sistem Teorisi"ne ilişkin organik sistemlere kıyasla inorganik sistemleri en genel şekilde incelemeyi istediği yeni bir çalışma gerçekleştirmiştir. Lotka da, konuya ilişkin geliştirdiği temel formüller alanında bir çalışma yapmış ve sistem kavramını genel haliyle incelemiştir. Bu dönemlerde yaşayan ve yaşamayan sistemleri açıklamaya yönelik olarak her oluşumun temelinin fiziksel ve kimyasal etkilere bağlı olduğunu ileri süren "Mekanistik Görüş" ve ona tepki olarak canlılığın metafizik kurallara bağlı olduğunu ileri süren 19. yüzyılın sonlarında taraftar toplayan "Vitalistik Görüş" bulunmaktaydı. Söz konusu görüş sahiplerinin cevapsız bıraktığı sorulara yanıt aramak üzere birçok bilim adamı çeşitli yazılar yazmışsa da 1937'de Ludwig Von Bertalanffy'ın "Genel Sistem Teorisi" adıyla sunduğu bildiri bu alandaki en önemli çalışmalardan biridir (Esen, 1998: 5-6).

Bertalanffy çalışmalarında kendi alanındaki her sistemin birbiri ile ilişki ve etkileşim içinde olan alt sistemlerden meydana geldiğini ileri sürmüştür. Bu düşünceye göre bir sistem, bağımsız bir biçimde kendi fonksiyonlarını gerçekleştiren birimler arasındaki ilişki sonucu oluşur. Yönetim açısından düşünüldüğünde bir yönetsel sistem olarak işletme, bölümler ya da fonksiyonel alanların meydana getirdiği alt sistemlerin bütünüdür (Erdoğan, 2007: 59). Bununla birlikte kurum da, içinde faaliyet gösterdiği başka bir sistemin (üst sistem) bir parçası, dolayısıyla alt sistemidir. Söz konusu sistemler, alt sistemler ve üst sistemler birbiriyle ilişki içinde olup birinde oluşan bir değişiklik diğerlerini etkileyebilir (Ülgen, Mirze, 2007: 355). Bu anlamda, sistemler arasında uyum ve dengenin bulunması sistemin devamlılığı açısından önemlidir.

Sistemler, açık ve kapalı sistemler olmak üzere iki şekilde ve çevreleriyle karşılıklı etkileşim içinde incelenebilir (Eren, 2008: 54). Hayatta kalabilmek için

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

çevreleriyle etkileşim kurmak, devamlı bir şekilde çevreye adapte olmak ve değişmek zorunda olan açık sistemler (Daft, 2001: 14), Katz ve Kahn'a göre şu özellikleri taşır (Katz, Kahn, 1977: 21-27):

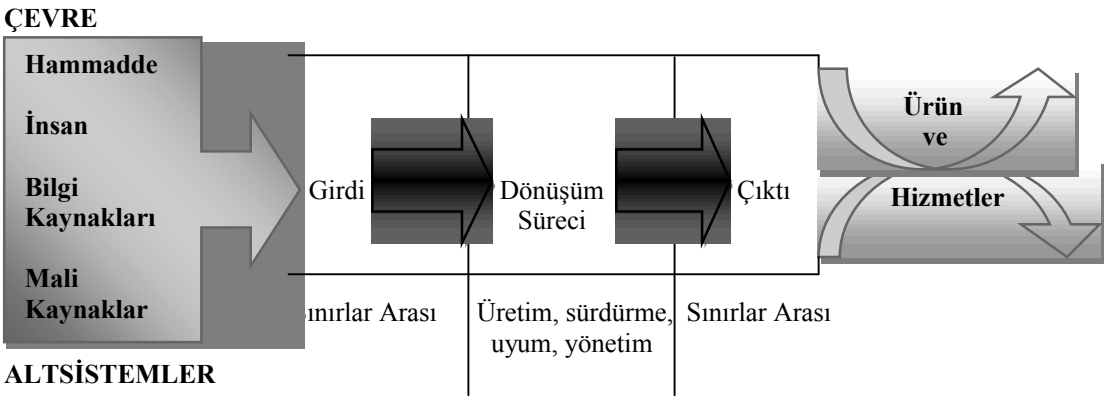
- Enerji Alma: Açık sistemler dış çevreden enerji alır. Hücre kandan oksijen alırken; bireyler, havadan oksijen, dış dünyadan ise, besin alırlar. Benzer şekilde organizasyonlar da yaşamlarını devam ettirmek için başka kurumlar, bireyler ya da maddi çevreden enerji almak zorundadır.
- Enerjiyi İşleme: Açık sistemler ellerinde bulunan enerjiyi dönüştürürler. Nasıl ki, vücut nişasta ve şekeri ısı ve eyleme dönüştürürse, organizasyonlar da yeni ürünler ortaya çıkarır, maddeleri işler, insanları eğitir ya da bir hizmet görürler.
- Çıktı: Biyolojik organizmalar yakın çevrelerindeki bitkilerin yaşamalarına katkıda bulunan karbondioksit gibi fizyolojik ürünler ortaya çıkarırken, açık sistemler de, örneğin bir mühendislik firmasının yaptığı köprü gibi, bir ürün meydana getirirler.
- Olaylar Döngüsü Olarak Sistem: Enerji alış verişi faaliyetleri döngüsel bir nitelik taşır. Çevreye sunulan ürün, faaliyet devresini tekrarlamak için gerekli enerji kaynağını temin eder. Faaliyet devresini destekleyen enerji, dış dünyadaki bazı ürünlerin değiş tokuşundan ya da eylemin kendisinden kaynaklanabilir. Örneğin, bir kurum satılacak bir ürün elde etmek için ham madde ve insan emeğinden yararlanır. Elde ettiği maddi kazancı faaliyet devresini devam ettirmek üzere yeni hammadde ve emek satın almak için kullanır.
- Negatif Entropi: Entropi, bütün organizasyonların dağılmaya ve ölüme gideceğine dair bir doğa yasasıdır. Bu açıdan, sistemler yaşamak için entropi sürecini durdurmak zorundadır. Açık sistemler çevreden, tükettiklerinden daha fazla enerji alarak bunları depolayabilir ve bu sayede negatif entropi elde edebilirler. Bu anlamda açık sistemlerde, çevreden, tükettiğinden çok daha fazla enerji alma ve bunalımlı dönemlerde depoladığı bu enerjiyi kullanarak yaşama eğilimi vardır.
- Bilgi Girdisi, Olumsuz Geri Bildirim ve Kodlama Süreci: Sistemin edindiği girdiler, sistemin çıktısını oluşturmanın yanı sıra, bilgi verici özellikte olup,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

çevreyle ilgili olarak ve çevreyle ilişkiler yönünden kendi işleyişleri üzerine ipuçları verir. Tüm sistemlerde görülen en basit bilgi girdisi olan olumsuz geri bildirim, sistemin ana doğrultusundan sapmaların düzeltilmesini temin eder. Sistem, gelen enerji girdilerini kabul etme konusunda seçici davranır. Sisteme gelen materyalin reddedilmesi, kabul edilmesi ya da yapıya uydurulması düzeni "kodlama" olarak ifade edilir.

- Yerleşmişlik Durumu ve Dinamik Denge: Yerleşmişlik, hareketsizlik ya da gerçek bir denge durumu anlamına gelmez. Dış çevreden daimî bir enerji akımı ve sistem ürünlerinin daimî olarak çıkarılması durumu vardır. Ancak sistemin kişiliği, enerji alışveriş oranı ve parçalar arasındaki ilişkiler aynı kalır. Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse, yerleşmişlik durumu, vücut ısısını düzenleyen dengelenme sürecinde net bir şekilde görülür. Dış nem ve ısı şartları değişse de vücut ısısı aynı kalır. Buradaki kural, sistemi bozan iç ve dış etkenlerin sistemi eski haline yakınlaştıracak güçleri karşılamasıdır. Yaşayan sistemler temel özelliklerini en üst düzeye çıkardıkları bir yayılma ve büyüme dinamiği gösterirler. Ya değişime tepkide bulunur ya da yapıları içine yeni enerji girdileri ekleyen büyüme yoluyla değişime önlem alırlar.
- Ayrılaşma: Açık sistemler, ayrılaşma ve ayrıntılara yönelme yönünde gelişim gösterirler. Örneğin, duyu organları ve sinir sistemi, ileri düzeyde ayrılaşmış yapılar şeklinde ilkel dokudan gelişmişlerdir. Kişilik gelişmesi de rasyonel işlevlerin ilkel bir şekilde organize edilmesinden başlayıp hiyerarşik olarak organize edilmiş ve iyi ayrılaşmış duygu ve inanç sistemlerine erişir. Toplumsal organizasyonlar da, rollerin artması, ayrıntılaşması ve işlevlerin daha da özelleşmesi yönünde gelişim gösterirler.
- Eşsonuçluluk: Bir sistem, farklı ön koşullardan, farklı yollardan giderek aynı sonuca ulaşabilir. Örneğin, denizyıldızı üzerinde gerçekleştirilen deneyler, söz konusu canlının tüm bir yumurtadan, ikiye bölünmüş yumurtanın her bir yarısından ya da iki yumurtanın birleşmesinden oluşabileceğini göstermiştir. Açık sistemlere baktığımızda ise, işleyişlerini denetlemek için düzenleyici mekanizmalar geliştirmeye yöneldiklerinden eşsonuçluluk miktarı azaltılabilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/



Şekil 14. Açık Sistem ve Alt Sistemleri (Daft, 2001: 15).

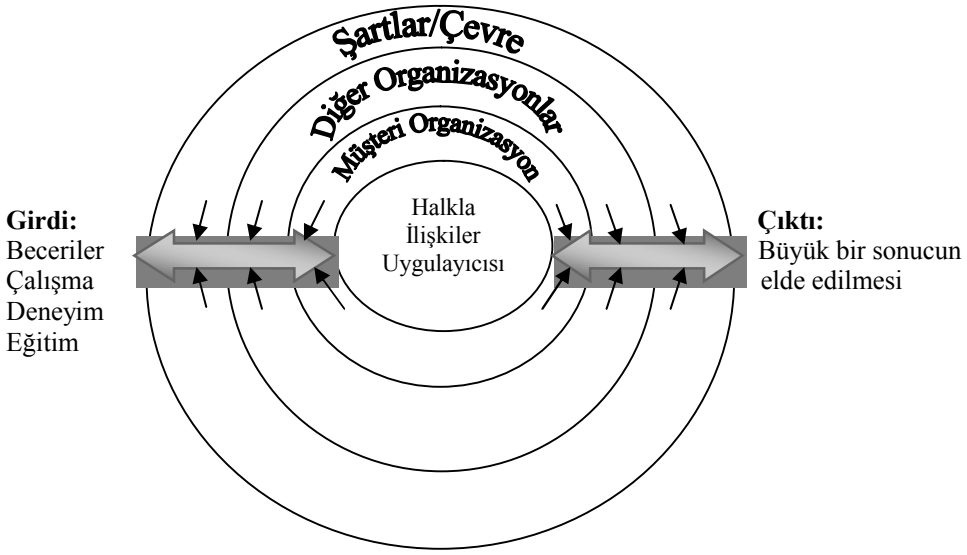
Açık sistem yaklaşımını içselleştiren ve uygulayan kurumlar, kendini yenileme, zayıf yönlerini güçlendirme, güçlü yönlerini ise, pekiştirme şansı elde ederler. Kurumların dinamik yapısı çevreden soyutlanmasını imkânsız kıldığı için bu yaklaşım, çevresiyle bağlarını sağlamlaştırmasını, sorun yaşadığı yerlerde ilişkiyi onarmasını kolaylaştırır.

Sistem ile faaliyet gösterdiği çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi yoksa bu tür sistemlere kapalı sistem adı verilir (Koçel, 2007: 185-186). Kapalı sistemler çevrelerine bağlı olmayıp, özerk, kendine dönük ve dış dünyaya kapılarını kapamış sistemlerdir (Daft, 2001: 14). Kapalı sistem düşünüşü, daha çok fiziksel bilimlerden kaynaklanır ve mekanik sistemlere uygulanabilir. Geleneksel yönetim teorileri, incelenen sistemi belirleyici ve kendi kendini sınırlayan yapıda kabul ettiklerinden kapalı sistem görüşlerini oluştururlar. Kurumun bağımsız olduğunu ve sorunların dış çevre göz önünde bulundurulmadan iç yapı, görev ve ilişkileri düzenleyerek başarı elde edilebileceğini düşünürler. Bütün kapalı sistemlerde, statik bir denge ve entropiye doğru doğal bir eğilim vardır (Eren, 2008: 54-55). Bu durum zamanla, girdi-çıktı mekanizmasında dengenin yakalanamamasından kaynaklanan bozulma ve uyum sorunu yaratacağı için kurumların yaşam süresini sınırlandırır.

Sistem görüşüyle değerlendirildiğinde halkla ilişkilerin, kurum ve çevresi arasında ya da daha belirgin bir şekilde söylemek gerekirse sosyal çevre içinde çeşitli gruplarla organizasyon arasındaki karşılıklı bağımlı ilişkileri sürdürmeye ve

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

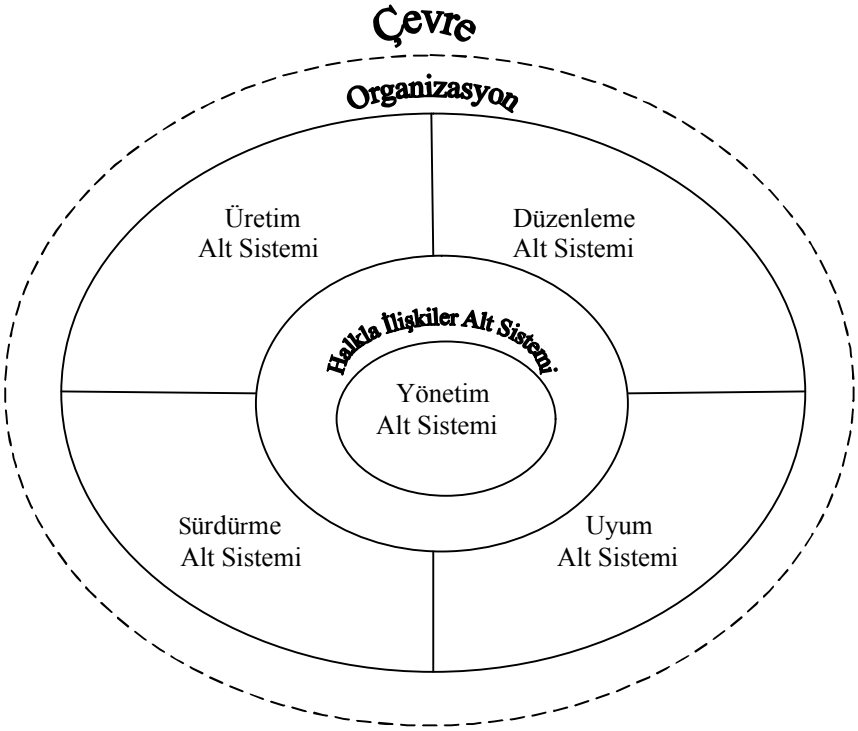
geliştirmeye yardım eden bir rol üstlendiği görülür. Bu görüşe göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları "sınırlar arası" bir rol oynar. White ve Dozier'e göre "sınırlar arası" rolü uygulayanlar, kurum ve çevresi arasında etkileşim yaratan, çevreden bilgi toplayan, bu bilgileri ayıklayan ve organizasyonda baskın koalisyondaki karar alıcılara ileten kişilerdir (Warnaby, Moss, 2000: 12).



Şekil 15. Sistem Teorisi İçinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Rolü (Pritchard, Fawkes, Tench, 2006: 43).

Halkla ilişkiler, organizasyonel sistem ve çevresi arasında koordinasyon sağlar. Kurum içindeki diğer alt sistemler kadar haricî çevreyle de sınırlar ötesi bir iletişim sağlayarak kurumun diğer alt sistemlerine de yardım eden, kurum ve çeşitli haricî gruplar ya da bireyler arasında bağlantı kurmada rol oynayan bir unsurdur (Warnaby, Moss, 2000: 12). Bu yönüyle, bilgi akışının ne yönde ve nasıl olması gerektiği konusunda belirleyici bir işleve sahiptir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/



Şekil 16. Organizasyonel Alt Sistem Olarak Halkla İlişkiler (Grunig, Hunt, 1984: 9).

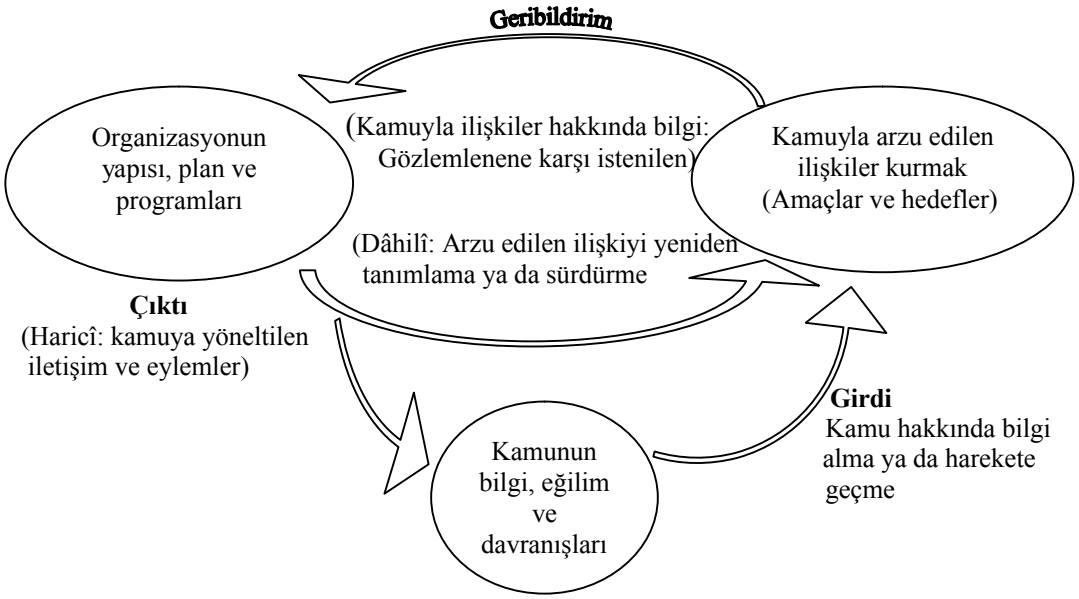
Grunig ve Hunt'a göre halkla ilişkiler, şekil 16'da görüldüğü gibi genellikle diğer alt sistemleri desteklemekle birlikte yönetim alt sisteminin bir parçasıdır. Bu durumu şöyle örneklemek mümkündür (Grunig, Hunt, 1984: 9):

- Ürün promosyonu ya da hizmetlerden yararlanarak düzenleme alt sistemini destekler.
- Çalışanlarla iletişim aracılığıyla sürdürme alt sistemini destekler.
- Çevreden yeni görüşler getirerek ve kurumun görüşlerine yönelik haricî gruplarla iletişim kurarak uyum alt sistemini destekler.
- Kurumun tüm iletişim faaliyetlerinin planlanması ve değerlendirilmesi konusunda yönetim alt sisteminin fonksiyonunu olarak işlev gösterir.

Halkla ilişkiler, girdi-çıktı mekanizmasının sağlıklı işleyişi ve geribildirim fonksiyonun devamlılığını sağlayıcı kilit bir unsur olarak negatif entropi elde edilmesine katkıda bulunur. Bu sayede, kriz durumları gibi bunalımlı ve stresli

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

dönemlerin fırsata çevrilip kazanımlarla ya da fazla yara almadan kapatılmasına yardım eder.



Şekil 17. Halkla İlişkilerin Açık Sistem Modeli (Cutlip, Center, Broom, 2000: 244).

Açık sistem yaklaşımıyla halkla ilişkiler, öncelikle kurumun kamularıyla ilişkilerini etkileyen değişimleri tahmin etmek ve ortaya çıkarmak için çevreyi kavrama yetisi gerektirir. Bu yaklaşım gereğince, halkla ilişkiler organizasyonel politikalar, prosedürler ve davranışlardan etkilenen spesifik şekilde tanımlanmış hedef kitlelere karşı duyarlı olmalıdır. Açık sistem düşüncesine göre halkla ilişkiler, kurum içindeki güçler kadar, kamuları ve diğer çevresel güçleri de denetlemek için araştırma becerisini gerektirir (Cutlip, Center, Broom, 2000: 243). Sistem teorisine göre, gözetim, yorumlama ve yönetime danışmanlık yapma başarı kazanmak için gerekli faaliyetlerdir (Weintraub Austin, Pinkleton, 2001: 271). Çevrede olup bitenlerin düzenli bir şekilde incelenmesi, gerekli olan bilgilerin süzülüp yönetimle paylaşılması, oluşturulacak plan ve programların bu bilgiler doğrultusunda şekillendirilmesi amaçlara ulaşmayı dolayısıyla başarı elde edilmesini kolaylaştırır.

Bu bakış açısına göre halkla ilişkilerin, dâhilî ve haricî kamuların bilgi, eğilim ve davranışlarını etkilemek için programlar yürütmek ve hataları giderilmiş

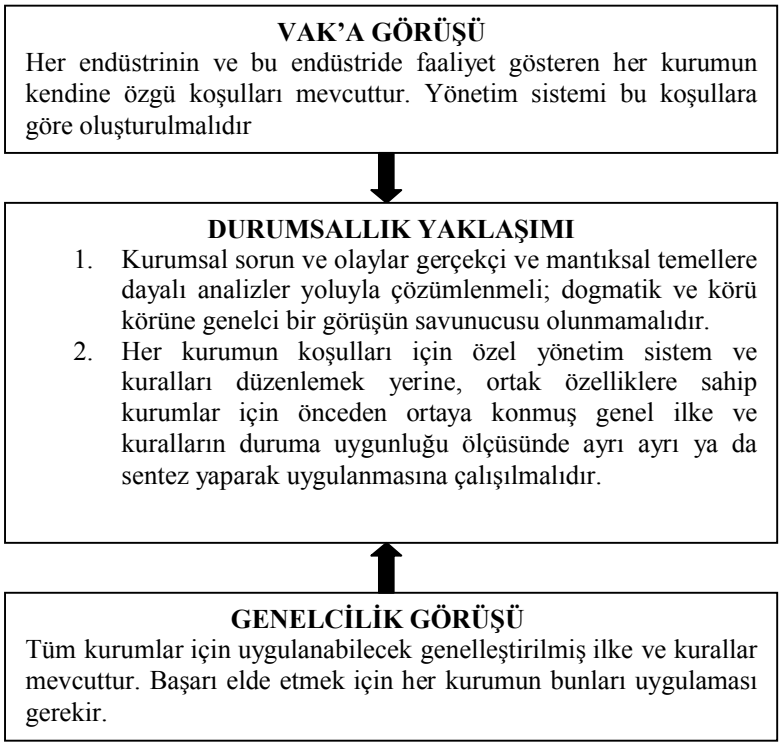
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

eylemleri başlatmak için kapasitesi vardır (Cutlip, Center, Broom, 2000: 243-244). Bu kapasitenin hayata geçirilmesi için de, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, baskın koalisyonun bir üyesi olup donanımlarını üst yönetimle paylaşabilmeleri ve stratejik karar alma fonksiyonunda söz sahibi olmaları gerekir.

3.2.2. Durumsallık Teorisi

Çağdaş anlamda, yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı son nokta olan durumsallık yaklaşımı (Ertürk, 1995: 42), çevresel koşulları ve insan unsurunu önemli bir yönetim değişkeni olarak ele alır (Erdoğan, 2007: 63). Klasik, neoklasik, insan kaynakları yaklaşımları ve sistem yaklaşımı kurumsal sorunlara çözüm olacak tek bir model üzerinde durarak ortaya koydukları genel ve evrensel modellerin her kurum için tüm koşullarda geçerli olduğunu ileri sürer (Eren, 2007: 55-56). Durumsallık yaklaşım ise, her kurumun ve yönetim olayının farklı çevresel unsurlar ve konumlarından dolayı birbirinden farklı olabileceğini kabul ederek her işletme ve yönetim olayı için "yalnızca bir doğru çözüm" olduğunu ilkesini reddeder (Ülgen, Mirze, 2007: 43). Her kurumun kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre koşullarına en uygun modelin uygulanması gerektiğini savunur. Değişken koşullara göre en iyi ya da en uygun organizasyon ilke ve kurallarını uygulamak temeline yaslanan bu yaklaşım (Sabuncuoğlu, Tokol, 2005: 176), değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın çözüm yolunu değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar (Ataman, 2002: 141). Böylelikle, ortamın gereklerine paralel olarak şekillenen devingen bir anlayışı yansıtır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/



Şekil 18. Her İşletmenin Kendine Özgü Koşulları ile Her İşletmeye Uygulanabilecek Genelleştirilmiş İlke ve Kurallardan Oluşan Yönetim Teorilerinin Bileşiminden Meydana Gelen Durumsallık Yaklaşımı (Eren, 2008: 75).

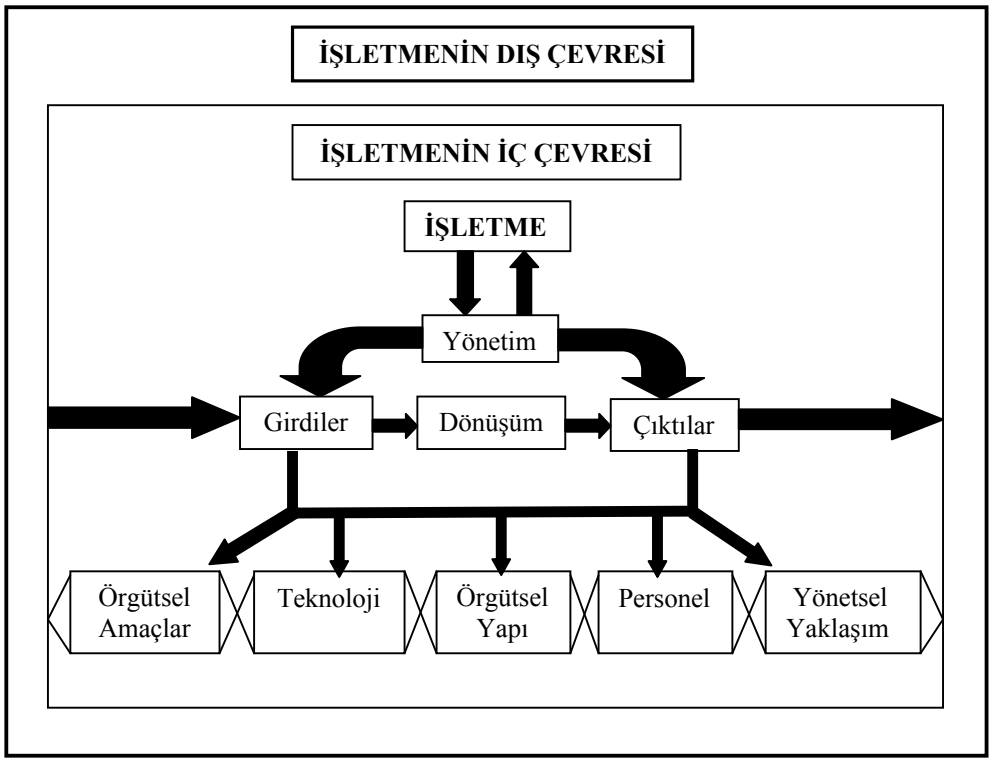
Sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşım olan durumsallık yaklaşımı, bir bakıma durumun gereklerine göre hareket edebilme ve karar verebilmedir. Bu yaklaşımı kullanan yöneticiler, tepkide bulunacakları ya da uygun hareket etmek durumunda kalacakları çok sayıda durumsal etmenle karşılaşabilmekle beraber, bu etmenler, dış çevre koşulları, işletme amaçları, teknoloji, işletmenin organizasyonel yapısı, personel ve yönetsel yaklaşımlar olarak altı başlıkta toplanabilir (Can, 2005: 58-59). Söz konusu etmenler çağa, çağın gerektirdiklerine ve organizasyonlara göre farklılık gösterebileceği için sorulara yanıt bulmada izlenecek strateji ve politikalar da değişkenlik gösterebilmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, kurum içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkiler üzerinde dururken bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileriyle de ilgilenir (Koçel, 2007: 203). Alt sistemlerin ne gibi ihtiyaçları olduğunun dikkate alınması ve organizasyonel amaçların işletmenin sosyal, politik ve ekonomik

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

çevresiyle de uyumlu olması gereğinin altını çizer (Erdoğan, 2007: 63). Dolayısıyla amaçlara ulaşma, çevresel koşulların doğru bir biçimde çözümlenip buna uygun yol haritasının çizilmesine bağlıdır.

Sistem yaklaşımı durumsal etmenleri dengeleme olanağı sunan tamamlayıcı bir yaklaşım olduğu için bu etmenlerin ayrı ayrı incelenmesi yerine birbiriyle nasıl ilişki içinde olduklarının anlaşılması önemlidir. Yöneticiler etkili olmak için bu söz konusu kavramları birleştirip birbiriyle ilişki içinde ele almalıdır. Durumsal etmenler dengelenmeli ve bunlar değiştikçe sistem de değişmelidir. İşletme sisteminin durumsal etmenleri dikkate alışını aşağıdaki şekilde görmek mümkündür (Can, 2005: 59-60).



Şekil 19. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının Dengelenmesi

Durumsallık yaklaşımı ile halkla ilişkiler fonksiyonunun ilişkisini incelediğimizde halkla ilişkilerin doğasında bulunan araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme fonksiyonlarının söz konusu yaklaşımın içerdiği dinamizm anlayışının işleyişine hizmet ettiğini, kurumların güncel eğilimleri takip etme ve

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yeniden yapılanma faaliyetlerinde önemli veriler sağladığını görürüz. Kurumların hizmet verdikleri sektör, yapıları, işleyişleri, amaçları, hedef kitleleri v.b. farklılık gösterebileceği için halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumun kendi bünyesine özgü plan ve programlar geliştirerek onu, amaçları doğrultusunda doğru bir biçimde yönlendirmesi önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmesi için, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, sistem teorisi konusunda da açıklandığı gibi, teknisyenlik yerine yönetici olarak konumlandırılması ve baskın koalisyonun üyelerinden biri olması gerekir.

3.3. Halkla İlişkiler Modelleri

Çalışmanın bu bölümünde Grunig ve Hunt tarafından ortaya konan 4 halkla ilişkiler modeli ve ardından mükemmel halkla ilişkiler teorisinin ürünü olarak karşımıza çıkan durumsal model, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ve stratejik karar alma fonksiyonuna etkisi çerçevesinde incelenecektir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının etkisini ve gücünü artırmak adına hangi modellerin, hangi uygulayıcı rollerinin kullanılması gerektiği konusu üzerinde durulacaktır.

3.3.1. Grunig ve Hunt'ın Dört Halkla İlişkiler Modeli

Bilimsel kullanımda bir model gerçekliğin temsilidir denilebilir. İnsan zihni, toplam olarak bakıldığında tüm gerçekliği kavrayamaz ancak, gerçekliğin parçalarını kavrayabilir ve onları ayırabilir. Ardından, fikirler inşa etmek için gerçekliğin parçalarını kullanır. Tüm bu fikirler, gerçekliğin tamamını içermeyerek onu basitleştirse de gerçekliği biçimlendirir. Grunig ve Hunt, resmi halkla ilişkilerin tarihini ve bugün nasıl uygulandığını anlamaya yardımcı olacağını düşündükleri halkla ilişkilerin 4 modelini ortaya koymuştur. Aşağıdaki tabloda, Basın Ajansı/Tanıtım, Kamuyu Bilgilendirme, İki Yönlü Asimetrik ve İki Yönlü Simetrik olmak üzere 4 halkla ilişkiler modeli özetlenmiştir. İlk 3 karakteristik modelleri tanımlarken, son 3 karakteristik tarihsel bir arka plan sağlar ve modellerin günümüzde uygulandığı alanları betimler (Grunig, Hunt, 1984: 21-22).

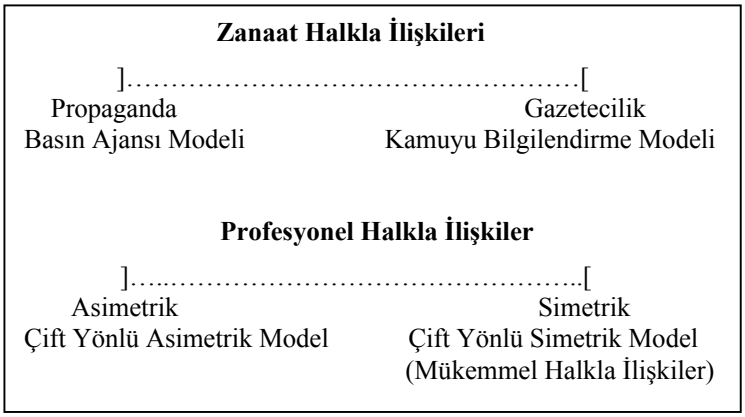
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Dört Halkla İlişkiler Modeli				
Karakteristiği	**Basın Ajansı/ Tanıtım**	**Kamuyu Bilgilendirme**	**İki Yönlü Asimetrik**	**İki Yönlü Simetrik**
Amaç	Propaganda	Bilginin yayılması	Bilimsel yolla ikna	Karşılıklı anlayış
İletişimin Doğası	Tek yönlü, tam gerçek önemli değil	Tek yönlü, gerçek önemli	Çift yönlü, dengesiz etki	Çift yönlü, dengeli etki
İletişim Modeli	Kaynaktan alıcıya Kaynak → Alıcı	Kaynaktan alıcıya Kaynak → Alıcı	Kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa Kaynak ⇄ Alıcı Geribildirim	Gruptan gruba Grup ⇄ Grup
Araştırmanın Doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	Davranışların değerlendirilmesi	Karşılıklı anlayışın değerlendirilmesi
En Önemli Tarihsel Temsilcisi	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, eğitimciler, meslek liderleri
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor, tiyatro, ürün promosyonu	Hükûmet, kâr amacı gütmeyen kurumlar, iş çevresi	Rekabetçi iş ortamı, ajanslar	Kurallarla düzenlenmiş iş çevresi, ajanslar
Tahmini Uygulanma Yüzdesi (1984 yılında)	%15	%50	%20	%15

Tablo 3. Halkla İlişkilerin Dört Modelinin Karakteristiği (Grunig, Hunt, 1984: 22).

Grunig ve Grunig'e göre söz konusu dört halkla ilişkiler modeli, zanaat halkla ilişkileri ve profesyonel halkla ilişkiler olmak üzere iki düzeyde incelenebilir. Zanaat düzeyi halkla ilişkiler uygulayıcılarının, işlerini yalnızca kendi içinde bir amaç ve iletişim tekniklerinin uygulanması şeklinde görmeleri olasıdır. Bu uygulayıcılara göre halkla ilişkilerin amacı, medyada ya da başka iletişim kanallarında tanıtımlarını yapmak ya da bunlara bilgi vermektir. Profesyonel halkla ilişkiler uygulayıcıları ise, tekniklerden yararlanmalarının yanında bilgi kümelerinin de yararına inanır ve halkla ilişkilerin bir kurumda stratejik bir amacı olduğunu kavrar. Kurumun özerkliğini sınırlayan stratejik kamularla ilişki kurmaya ve çatışmaları kontrol altına almaya çalışır (Grunig ve Grunig, 1992: 312).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/



Şekil 20. İki Düzlem Boyunca Halkla İlişkilerin Dört Modeli (Grunig ve Grunig, 1992: 312).

Yukarıda temel hatlarıyla açıklanan dört model günümüzde çeşitli alanlarda kullanılmaya devam etmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının temel amacının kurumlar ve hedef kitleleri arasında güven ve anlayışa dayalı bir ilişki geliştirme ve sürdürme olduğu düşünülürse, modellerin söz konusu amaçlar doğrultusunda incelenmesi uygun olacaktır. Çarpıcı, süslü, abartılı hikâyelerle bezeli gösteriler her ne kadar ilgi çekici ve etkileyici olsa da, bilimsel temelli analizler üzerine yapılandırılan, doğru bilgilerin paylaşıldığı projeler, taraflar arasında güven inşasını temin edecektir.

Bu çalışmada, yaşayan dinamik varlıklar olarak ele alınan kurumların hedef kitleleriyle de dinamik ilişkilerinin mevcut olduğu düşüncesinden hareket edilmektedir. Bu ilişkileri besleyen ve sağlamlaştıran güven unsurunun sadakat ortamının yaratılmasına da hizmet ettiği, bu şekilde güçlü ve dayanıklı bir iletişim dokusu elde edilebileceği görüşü yansıtılmaktadır.

Aşağıda ele alınan halkla ilişkiler modelleri, kurumların varlığını sürdürmesi, rakipleri arasında farklı konumlandırılması, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ve stratejik karar alımına etkisi çerçevesinde incelenecektir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

3.3.1.1. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli

Kökenleri 19. yüzyıl ortalarındaki basın ajanlarına dayanan bu kavram günümüzde, kurumların basını, radyoyu ve televizyonu ele geçirme gücüyle temsil edilir (Smith, 1995: 6). Basın ajansı, kurumdan kamularına doğru tek yönlü bir biçimde gerçekleşen bilgi akışını ifade eden bir modeldir. Halkla ilişkilerin muhtemelen en eski şekli olup promosyon ve tanıtım ile eş anlamlıdır. Bu modelin halkla ilişkiler uygulayıcıları, devamlı bir şekilde kurumlarının medyada iyi bir isimle anılması için fırsat ararlar (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 65). Halkla ilişkilerin bir propaganda fonksiyonu olarak hizmet verdiği bu modelde uygulayıcılar, çoğu kez eksik, çarpıtılmış ya da yarı doğru bilgiler yoluyla hizmet verdikleri kurumların inançlarını yayarlar (Grunig, Hunt, 1984: 21). Doğruluk ve dürüstlüğün gözetilmeyip, tek cepheli bilgi akışının egemen olduğu bir iletişim ortamı yaratırlar.

Phineas Taylor Barnum, 1850-1900 yılları süresince en parlak dönemini yaşayan bu modelin önde gelen tarihsel şahsiyetidir (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 50). Gösteri dünyasının, bugünün promosyon ve basın ajansı örnekleri, tüm zamanların en büyük basın ajanı ve şovmeni "Hile Prensi" diye anılan P. T. Barnum'un yeni, farklı fikir ve uygulamalarına dayanır. Bir yazar Barnum'u dünyanın daha önce görmediği en büyük reklam dahisi ve tanıtım sömürücüsü olarak adlandırmaktadır (Cutlip, 1997: 19-20). Cüce General Tom Thumb, İsveç Bülbülü Jenny Lind, Fil Jumbo, Joice Heath (161 yaşında diye tanıtılan ancak ölümünden sonra yapılan otopsi sonucu 70-80 yaşlarında olduğu bildirilen bir kadın), Barnum'un bilinen uygulamaları arasında yer alır (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 31). Düş gücünü uygulamalarında geniş ölçüde kullanan Barnum, ilgi ve heyecan yaratıcı kahramanlar yoluyla etkinliklerini süslemiştir.

Bu modelde doğruluk ve gerçeklik, Grunig ve Hunt'ın ileri sürdüğü üzere, olmazsa olmaz değildir (Guth, Marsh, 2003: 9). Bu modelin amacı, medya ve diğer kanallar aracılığıyla belirli bir bakış açısını yaymaktır. Bu tarz iletişimde araştırma hemen hemen önemsiz görülür (Edwards, 2006: 147).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla ilişkiler uygulamalarında büyük rol oynayan bu yaklaşım özellikle sinema yıldızları, sporcular, ünlüler ve politikacılardan oluşan tanıtımcılar tarafından kullanılır (Jackson, 2001: 486). Basın ajansı uygulaması, 20. yüzyılda gelişme gösteren, kitap basımı, gezici tiyatrolar, tatil yerleri, profesyonel spor gibi alanlarda daha da yaygın hale gelmiştir (Cutlip, 1997: 20).

Kimi zaman şüpheli, kimi zaman sahte haberlerle medya gündeminin işgal edilmesi, anlık ilgilerin alevlenip sönmesiyle sonuçlanacaktır. Eski heyecanın canlı tutulması için bu kısır döngünün sürmesine yönelik daha renkli, daha çarpıcı etkinlikler yaratma ihtiyacı doğacaktır. Profesyonellikten uzak bu modelde halkla ilişkilerin sağlıklı bir şekilde uygulanması olası değildir. İletilerin tek yönlü aktığı, tek yönlü çıkar alanı oluşturan, belli bir amaca ulaşmak için "uydurma haber" kullanmakta sakınca görmeyen böyle bir halkla ilişkiler modelinin kurumsal imajı ve itibarı zedeleyeceği açıktır. Bu anlayış doğrultusunda hizmet veren kurumlarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolü, sahte bilgi kaynağının sahte haberlerini duyurmaktan, "boyalı" etkinliklerini tanıtmaktan öteye gidemeyecektir. Uygulayıcılar, kurum lehine sonuçlanan tek yönlü bir çıkar ilişkisine hizmet edecektir.

3.3.1.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli

Kurumların, çalışanların sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarını önemsemeyerek yalnızca kâr elde etmekle ilgilenmesi, kaza önlemleri almayıp binlerce işçinin yaşamını kaybetmesine seyirci kalması, iş dünyasına ilişkin olumsuz bir imaj oluşmasına neden olmuştur. 1900'lü yılların başında iş dünyasının, yeni yasal düzenlemelere uymak zorunda kalması ve basının sert eleştirilerine maruz kalması 20. yüzyılın büyük kurumlarında halkla ilişkiler uygulamasını zorunlu hale getirdi (Balta Peltekoğlu, 2007: 100). Yurttaş grupları dev sanayi kurumlarının kullandığı yöntemleri protesto etmeye başladılar. 20. Yüzyılın başlarında çoğu insan büyük bir ekonomik gücü ellerinde tutan ve insanlarla yeterli ölçüde ilgilenmeyen monopolleri eleştirdi (Rotman, 1996: 14).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

20. yüzyılın başlarında Amerika'da büyük kurumlar ve hükûmet acenteleri "muckraking journalists"* denilen gazetecilerin "saldırılarından" dolayı sıkıntı çekmekteydi. Kurumlar için çözüm yolu, basını tanıyan ve basın için malzeme hazırlayabilecek gazetecileri işe almaktı (Smith, 1995: 7). Böylece, büyük şirketlerin ve hükûmet dairelerinin kötü niteliklerini ve suçlarını ortaya çıkaran gazetecilere tepki olarak kamuyu bilgilendirme modeli oluştu. Söz konusu kurumların liderleri meydana gelen saldırılara karşılık vermek için basın ajanlarının propagandasından daha fazlasına ihtiyaç olduğunu fark ederek kurumun eylemlerini açıklayan yazılar yazmaları için kendi gazetecilerini tuttular. "Yerleşik gazeteciler" aracılığıyla kurum hakkında tam ve doğru bilgi sağlayan ancak, olumsuz bilgileri vermeye gönüllü olmayan programları tanımlayan (Grunig, Grunig, 1992: 288; Dozier, Grunig, 1992: 403-404) bu modelle, basın ajansı modelinin yarattığı sahte, gösterişli dünyanın dışına çıkılarak, etik anlayışın doğasına yaklaşan yeni bir dünyanın kapıları aralanmıştır.

Kamuyu bilgilendirme modeli tek yönlü bilginin yayılması amacını gütmesiyle basın ajansı modeli ile ilişkiliyken gerçeği temel almasıyla bu modelden farklılık gösterir. Söz konusu modele göre, bilginin eksiksiz, doğru ve kesin olması gereklidir (Edwards, 2006: 147). Tek yönlü ve diyaloğun minimum düzeyde olduğu (Smith, 1995: 7) bu modelin amacı, ikna edici bir niyet olmaksızın bilginin yayılmasıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcısı aslında, görevi kurum hakkında halka nesnel bilgi vermek olan bir gazeteci gibi görev yapar (Grunig ve Hunt, 1984: 21-22). Kurumun sesinin duyurulmasında ve kamunun gelişmeler hakkında bilgilendirilmesinde bir aracı rolü üstlenir.

"Halkla ilişkilerin babası" olarak adlandırılan Ivy Lee (Newsom, Turk, Kruckeberg, 2007: 30) 1900'lerden 1920'li yıllara değin ilk gelişim sürecini gösteren bu modelin önde gelen tarihsel şahsiyetidir (Wilcox et. al., 2005: 50). Meslek yaşamı

---

* Muckraking, 20. yüzyıl başlarında gündeme gelen, skandalları ortaya çıkaran, kamu kurumlarının kamu çıkarlarına ters düşen uygulamalarını araştırarak bunları açıklamak amacı güden bir gazetecilik anlayışıdır (Uzun, 2006: 640).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

süresince halkla ilişkiler açısından çok sayıda önemli faaliyet gerçekleştiren, 1. Dünya Savaşı esnasında, önceleri tanıtım danışmanı, ardından Başkan yardımcısı olarak Kızıl Haç'ta görev alan Ivy Lee'nin en önemli uygulamaları, Antrasit Kömür Grevi, Pennsylvania Demir Yolu ve Rockefeller'a yaptığı danışmanlıklardır (Balta Peltekoğlu, 2007: 104). Özellikle Antrasit Kömür Grevi esnasında yayınladığı "İlkeler Bildirisi" (1906), o dönemde halkla ilişkilerin geçirdiği değişimi göstermesi açısından oldukça önemlidir (Okay, Okay, 2005: 110-111). Lee, yerel haberlerin düzenlenmesinden sorumlu tüm gazete editörlerine gönderdiği bu bildiride, tüm çalışmalarının açıklık temelinde yapıldığını, gizli bir basın bürosu ya da bir reklam ajansı olmayıp amaçlarının haber sağlamak olduğunu, iş dünyası ve kamu kurumları yararına basına ve Amerikan halkına haber değeri taşıyan ve halkın bilmesi gereken bilgileri en kısa sürede ulaştırmayı planladıklarını belirtmiştir (Cutlip, Center, Broom, 2000: 117). Lee'nin söz konusu bildiride önemini vurguladığı esaslar, halkla ilişkilerde iletişimin kalitesini artıran ve yeni bir dönemi başlatan unsurlardır.

Hükûmetler, kâr amacı gütmeyen kurumlar ve iş dünyası günümüzde bu modelin başlıca uygulama alanlarını oluşturur (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 50). İngiliz Hükûmeti'nin "Hasta Hakları Bildirgesi"ni (Patient's Charter) tanıtmasıyla ilgili halkla ilişkiler faaliyetleri bu tür tek yönlü iletişime örnek oluşturur (Jackson, 2001: 487). Bu modele bağlı olarak çalışan uygulayıcılar, çeşitli kamuların sorularına yanıt verir; kamuları önemli bir şeyi öğrenmek ihtiyacı duyduğunda proaktif olur (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 65) ve doğru bilgileri aktarırılar.

Doğru bilgilerin paylaşılması ile basın ajansı modelinden daha profesyonel bir anlayış içeren kamuyu bilgilendirme modeli, tek yönlü iletişim biçimine yaslanarak geribildirim unsuruna yer vermemiştir. Bu durum, modeli kullanan kurumların halkın düşünce, beklenti ve eğilimlerine karşı ilgisiz kalması ve daha sonraki çalışmaların toplumun ihtiyaçlarını gidermekten uzak olması ihtimalini güçlendirir. Araştırmaya pek önem verilmemesi ise, bu kısır döngüyü beslemektedir. Uygulayıcıların doğru olsa da çalıştıkları kurumun lehine olan konularda bilgi vermeyi tercih etmesi toplumun eksik bilgilendirilmesine, özellikle kurumların aleyhine sonuçlanabilecek kriz durumlarında bazı gerçeklerin gizli tutulmasına neden

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

olabilecektir. Bu doğrultuda halkla ilişkiler uygulayıcılarına düşen sorumluluk yönetimin direktifleri çerçevesinde teknik hizmet sağlayıcılığı rolünü yerini getirmektir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının gücü, yönetimin, toplumun sesine kulak verdiği ve politikalarını bu sesin etkisiyle biçimlendirdiği ölçüde artar. Çünkü uygulayıcılar karşılıklı yararın hizmetindedir. Hizmet verdikleri kurumun yanı sıra toplumsal kanaatlerin de temsilcisidir. Toplumsal beklentilerin görmezden gelinmesi ya da giderilmeye çalışılmaması ise, halkla ilişkiler uygulayıcılarının tek kanadın temsilciliğini yapmasına yol açar. Bu konumdaki uygulayıcılar, baskın koalisyonda yer alsalar da, yalnızca görev yaptıkları kurumların lehine sonuçlanacak kararların uygulanmasına destek olan zayıf bir piyon rolü üstlenmenin ötesine geçemezler.

3.3.1.3. İki Yönlü Asimetrik Model

Grunig ve Hunt bu modeli iki yönlü iletişim şeklinde tanımlasalar da, model asimetriktir çünkü bilgi, kurumun doğruluğuna inandığı ve halkın gereksinimleriyle ilgili kendinde herhangi bir değişiklik yapmaya gerek görmeyen kurum lehine dengesiz şekilde akmaya devam eder (Jackson, 2001: 487). Asimetrik iletişimde, halkla ilişkiler uygulayıcıları, kuruma yarar sağlamak adına toplumun davranışlarını en iyi şekilde değiştirmek için araştırma yapar ve toplumu dinler (Grunig, Grunig, Dozier, 2006: 46). Ancak kurum, gerçekleştirdiği halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda değişmez, halkın tavır ve davranışlarını değiştirmeye çalışır (Grunig ve Hunt, 1984: 23). Bu noktada, karşılıklı fayda sağlamaya yönelik çabalar göz ardı edilerek yalnızca kurumların çıkarlarına hizmet eden bir anlayış benimsenir. Toplumsal eğilimler analiz edilip kullanılarak kurumsal çıkarlara ulaşma olasılığı artırılır.

İki yönlü asimetrik modelde amaç bilimsel iknadır (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 50). Halkla ilişkiler uygulayıcıları kurumun bakış açısını kabul etmeleri ve onu desteklemeleri yönünde halkı ikna etmek için tavır ve davranışlar hakkında sosyal bilim teorileri ve araştırmalarıyla ilgili bildiklerini kullanır (Grunig, Hunt, 1984: 22).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Uygulayıcılar, kurumun kilit hedef kitlelerinin desteğini kazanmasına yönelik halkla ilişkiler programlarını planlamak için anketler, görüşmeler ve fokus grup çalışmalarından yararlanarak toplumun tutumlarını ölçer (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 65). Ölçümler sonucunda elde edilen rasyonel bulgular üzerine yapılandırılan faaliyetlerle hedef kitlenin davranışlarının kurum lehine bir seyir izlemesi kolaylaşır.

Halkla ilişkiler mesleğinin kurucu babalarından biri olduğu geniş ölçüde kabul gören Edward Bernays (Haberman, Dolphin, 1988: 4), 1920'li yıllarda başlayan bu modelin önde gelen tarihsel şahsiyetidir (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 50). Sigmund Freud'un yeğeni olan Bernays bir dönüm noktası niteliği taşıyan "Crystallizing Public Opinion" (1923) (Seitel, 2001: 34, 48) adındaki ilk halkla ilişkiler kitabının yazarı olup bu kitapta halkla ilişkiler kavramı hakkında düşüncelerini açıkça ifade etmiştir. 1928 yılında Propaganda adlı ikinci kitabını, 1952'de Halkla İlişkiler ders kitabını yazmıştır (Grunig, Hunt, 1984: 38). New York Üniversitesi'nde ilk halkla ilişkiler dersini vermiştir (Rotman, 1996: 18).

New York'ta, 1919'da kendi iş yerini açan Bernays, yaptığı işi, istenmeyen bazı anlamlara yol açması nedeniyle "basın temsilcisi", "kamuyu aydınlatma" ve "reklam yönetimi" gibi kavramlar yerine "tanıtma hizmetinin yönetimi" şeklinde adlandırmış; 1920'de ise, "Halkla İlişkiler Danışmanlığı" sözünü benimseyerek "Contact" adlı bir dergiyle bu yeni alanı açıklamaya çalışmıştır (Ertekin, 2000: 14). Bernays'ın, daha sonra eşi olan iş arkadaşı Doris E. Fleischman, Amerikalı liderlerin Bernays'ın temsil ettiği yeni mesleği anlamalarına katkıda bulunan bu derginin editörlüğüne yardım etmiştir (Seitel, 2001: 34). Bu mecra aracılığıyla halkla ilişkiler kavramına dikkat çekip bu kavrama ilişkin bir farkındalık geliştirmeye çalışmışlardır.

Grunig ve Hunt'ın, Ivy Lee için bir sanat, Edward Bernays için bilimdi dediği halkla ilişkiler (Grunig, Hunt, 1984: 39) alanında Bernays'ın yaratıcılık ve ikna sürecine örnek olan çok sayıda başarılı uygulaması vardır. Damaged Goods, Metropolitan Müzik Bürosu, Caruso ile seyahat, Nijinsky ve Diaghileff'in Rus Balesi, Bernays'ın meslek yaşamının ilk uygulamalarına örnek oluştururken, Creel

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Komite'deki göreviyle bir dönem açılmış, aynı dönem içinde Litvanya'nın bağımsızlığı için çaba göstermiş ve Venida Hairnet Şirketi için kampanyalar yapmıştır (Balta Peltekoğlu, 2007: 112-113).

1923-1929 yılları arasında gerçekleştirilen "Ivory Sabunları", Edison'a şükran borcunun sunulduğu "Işığın Altın Jübilesi", "Lucky Strike" etkinlikleri Bernays'ın yaratıcılığını resmileştiren uygulamalardır. Bernays, Büyük Bunalımın yaşandığı 1930'lu yıllardan 1940'lı yıllara kadar Philco ve General Motors için çalışmış, United Fruit Şirketi için faaliyetlerde bulunmuş, Hindistan'ın bağımsızlık mücadelesinde çaba göstermiştir (Balta Peltekoğlu, 2007: 113). Hayal gücünü bilimsel taban üzerine inşa eden Bernays, 20. yüzyıla damgasını vurmuştur.

Bernays "Halkla İlişkiler" kitabında ideal halkla ilişkiler uygulayıcısının sahip olması gereken nitelikleri sıralamıştır. Ona göre, söz konusu uygulayıcılar öncelikle, yaratıcı düşünme yeteneklerini kaybetmeden muhakeme ve mantık yetisi kazanmış, karakter ve bütünlük sahibi insanlar olmalıdır. Doğru sözlü, sağduyulu, nesnel olup, problemlerin çözümü için derin bir ilgi duymalıdır. Geniş kültürel geçmişinden dolayı oldukça entelektüel bir merak geliştirmiş olmalı ve nadir görülen bir önseziyle birlikte etkili bir analiz ve sentez gücüne sahip olmalıdır. Bütün bu niteliklerle beraber, sosyal bilimler ve halkla ilişkiler mekaniği alanlarında da eğitim görmüş olmaları gerekir (Bernays, 1952, 126). Bernays yukarıda ifade ettiği saptamalarıyla mükemmel halkla ilişkiler uygulayıcılarının portresini çizmiş ve kendi halkla ilişkiler felsefesiyle ilgili mesajlar vermiştir. Şüphesiz, teknik halkla ilişkilerden profesyonel halkla ilişkilere geçişte Bernays'ın bu nitelikleri gözetmesinin önemi büyüktür.

İki yönlü asimetrik model çeşitli alanlarda uygulanmaktadır. Oxfam, Greenpeace ve Worldwide Fund for Nature (Dünya Doğa Fonu) gibi kurumlar, iki yönlü asimetrik modeli uygular (Edwards, 2006: 147). Rekabetçi iş ortamı, halkla ilişkiler firmaları da günümüzde bu modelin başlıca uygulama alanlarıdır (Dennis L. Wilcox et. al., 2005: 50).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Bu modelin kullanıldığı kurumlarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin bilimsel ikna temeli üzerine inşa edilmesi çalışmalara pozitif bir değer katsa da, hedef kitlelerden gelecek geribildirimden sadece, onların davranışlarını daha iyi kontrol etmek amacıyla yararlanılması, taraflar arasında bir uzlaşma platformu oluşturmayı zorlaştırır. Böyle bir iletişim düzleminin egemen olduğu bir kurumda halkla ilişkiler uygulayıcılarına düşen görev, toplumun tutum ve davranışlarını, kanaatlerini kurumun gücünü artırmak üzere yönetimle paylaşması, kurumun hedef kitlelerinin davranışlarını istediği doğrultuda yönlendirmesine katkıda bulunmasıdır.

3.3.1.4. İki Yönlü Simetrik Model

Simetri kavramı, doğrudan doğruya, kurumların ve kamularının çıkarlarının dengesine işaret eder (Grunig, 2001: 15). İki yönlü simetrik model ise, kurum ve kamularının birbirlerine uyum gösterdiği bir halkla ilişkiler oryantasyonunu temsil eder. Bu model, tek yönlü iknaya değil, iki yönlü iletişim ve karşılıklı anlayışa odaklanır (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 65). "Simetrik halkla ilişkiler dengelidir" (Smith, 1995: 8). Kaynak ile kamularının inisiyatifi ve gücü daha eşit bir biçimde paylaştıkları iletişim ilişkisini açıklayan bu model, amacın sorunları çözmek, çatışmaları önlemek olduğu ve uzun zaman devam eden iletişim ilişkisinin istendiği durumlara özellikle uygundur (McQuail, Windahl, 1997: 227).

Diğer halkla ilişkiler modelleri arasında geribildirimi dikkate alan ilk model olan iki yönlü simetrik model (Okay, Okay, 2005: 158), araştırmadan ve iki yönlü iletişimin diğer biçimlerinden yararlanır. İki yönlü asimetrik modelden farklı olarak araştırmayı, kamuları motive ya da ikna etmede en uygun olacak mesajları saptamak için değil, anlaşmayı ve iletişimi kolaylaştırmak için kullanır. Söz konusu modelde, halkla ilişkilerin başlıca hedefi ikna etmek değil anlamaktır (Grunig, Grunig, 1992: 289). Bu modelin uygulayıcıları olup, hedef kitlelerini anlayan ve doğru bir biçimde çözümleyen kurumlar, faaliyetlerini onların beklentileri doğrultusunda yeniden yapılandırma şansı elde eder. Bu durum, kurumların hedef kitleleri nezdinde kabul görme olasılığını güçlendirir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Simetrik yaklaşımı kullanan halkla ilişkiler uygulayıcıları iş birliği sürecini kolaylaştırır çünkü onlar ilişki inşasını ve diyaloğa dayalı ilişki kurmayı kolaylaştırmak için diğer insanlarla çalışma konusunda uzmanlığa sahip eğitimli profesyonellerdir (Grunig, 2001: 18). Bu özelliklerini, kurum içi iletişimi etkili kılmak ve kurum dışı iletişimi ideal seviyeye çıkarmak adına, ilgilerin, beklentilerin ve çıkarların çift yönlü temsilciliğini ve sözcülüğünü yaparak ortaya koyarlar. Bu bilinç ise, sosyal sorumluluk anlayışına gönderme yapar.

Dozier (1989), simetrik halkla ilişkiler modelinin "sosyal sorumluluk kavramıyla doğuştan uyumlu" tek model olduğunu savunmuştur (Grunig, Grunig, 1992: 308). Çünkü simetrik halkla ilişkilerin uygulayıcıları empatik iletişime yaslanır. Uygulayıcılar ideal iletişimin, ilgili tarafların her birinin dikkate alınmasıyla gerçekleşeceğinin bilincindedir. Bu teorik bilinci üst yönetimle paylaşıp kurumun faaliyetlerine yansıtarak uygulamaya döken halkla ilişkiler profesyonelleri, sosyal sorumluluk anlayışını içselleştirdikleri mesajını verirler.

Grunig'in halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini esas alarak ortaya koyduğu dört halkla ilişkiler modeli, kurumların savundukları, kullandıkları değerlerin, amaçların ve davranışların sunum biçimidir (Balta Peltekoğlu, 2007: 126). Grunig ve Hunt (1984), bu dört modeli halkla ilişkiler tarihindeki evreler şeklinde tanımladılarsa da, her birinin günümüzde de kullanıldığına inandıklarını söylemişlerdir (Grunig, Grunig, 1992: 289). İki yönlü simetrik model, genelde kamularıyla uzun dönemli ilişki kurmaya çalışan kamu hizmeti veren kuruluşlar gibi iş çevrelerinde kullanılır (Baskin, Aranoff, Lattimore, 1997: 65) ise de, söz konusu dört halkla ilişkiler modelinin kullanımı, kurumlar ve şartlar bazında değişkenlik gösterir.

Çok sayıda kurum, farklı durumlar ve farklı programlar için farklı modeller kullanır. James ve Larissa Grunig, Cupp'ın (1985) ve Nelson'un (1986) çalışmalarında kurumların değişen durumlara ve sorunlara göre halkla ilişkiler modellerini değiştirdiklerini ya da ayrı programlar için ayrı modeller kullandıklarına dair kanıtlar ortaya koymuştur. Örneğin Cupp, normal zamanlarda kamuyu bilgilendirme modelini kullanan kimyasal madde şirketlerinin kriz dönemlerinde iki

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yönlü simetrik modele döndüklerini bulmuştur (Grunig, Grunig, 1992: 297). Bu durum, içinde bulunulan zaman diliminin ve koşulların gerektirdiklerine uygun iletişim biçiminin benimsendiği gösterir.

3.3.2 Mükemmel Halkla İlişkiler Teorisi

1985 yılında, James Grunig'in başkanlığında, Larissa Grunig (Maryland Üniversitesi), David Dozier (San Diego Devlet Üniversitesi), Jon White (Londra Şehir Üniversitesi), William Ehling (Syracuse Üniversitesi) ve Fred Repper'den (Teksas Körfez Eyaletleri Kuruluşları) oluşan bir araştırma takımı, muhtemelen halkla ilişkiler mesleğinin şimdiye kadar üstlenilmiş en kapsamlı çalışmasına başlamıştır. International Association of Business Communication Research Foundation (Uluslararası İş İletişimcileri Birliği Araştırma Vakfı) tarafından verilen 400.000 dolarlık bir ödenekle finanse edilen çalışma, iki temel araştırma sorusuna yanıt aradı. Bu araştırma soruları şunlardır (Grunig, 2001: 20-21):

1- Nasıl, neden ve hangi kapsamda halkla ilişkilerin, kurumu daha etkili kıldığı ve bu katkının finansal değerinin ne olduğu,
2- İletişim yönetiminin kurumsal etkililiği sağlamasında halkla ilişkiler fonksiyonunun katkısını artıran niteliklerin neler olduğudur.

Mükemmellik takımı, halkla ilişkiler literatürünü ve bu araştırma sorularıyla ilgili disiplinleri baştan sona inceleyerek işe koyuldu (Grunig, 1992: xiii). Böyle bir inceleme sürecinin gerçekleştirilmesinin nedeni, takımın her bir üyesinin ağırlıklı olarak farklı konulardaki, ancak iletişim yönetimi yönünden bütünleyici araştırmalarla ilgili olmasıdır. Stratejik yönetim, uygulayıcı rolleri, cinsiyet ve çeşitlilik, halkla ilişkiler modelleri, eylem araştırmaları, çalışanlarla iletişim, kurum kültürü ve eylemcilik örnek olarak verilebilir. Literatür incelemesi bir bildiri ortaya koymak niyetiyle başlasa da, "Excellence in Public Relations and Communication Management" (Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik) kitabı şeklinde genişletilmiştir (Grunig, Grunig, Dozier, 2006: 25). Söz konusu kitap, araştırmanın ilk evresinin ürünüdür (Grunig, 1992: xiii) ve çalışmaya kavramsal bir

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

çerçeve oluşturacak kapsamlı bir literatür incelemesinin sonuçlarını sunmaktadır (Grunig, Grunig, Dozier, 2006: 25). Kavramsal zeminin titizlikle oluşturulması niceliksel ve niteliksel araştırmalar için de sağlam bir temel sağlayacaktır. Bu araştırmalar teorinin doğrulanması ya da çürütülmesi, uygulanabilirliğinin sorgulanması için son derece önemlidir.

Grunig ve ekibi, kavramlaştırma sürecini tamamlandıktan sonra, genel bir teori, birkaç orta-ölçekli teori ve deneysel testlerle birleştirilmiş değişkenler ileri sürmüştür. Mükemmel halkla ilişkiler programlarının daha az mükemmel olanlardan daha değerli olduğuna kanıt bulmak için niceliksel ve niteliksel araştırmalar yapılmıştır (Grunig, Grunig, Dozier, 2006: 26). Böylelikle teorik bilgilerin rasyonel yöntemle sınanması sağlanmıştır.

Mükemmellik çalışmasının ilk aşaması Birleşik Devletler, Kanada ve Birleşik Krallıkta, şirketler, hükûmet acenteleri, kâr amacı gütmeyen kurumlar, ticari ve profesyonel dernekleri içeren 327 kurumda gerçekleştirilen niceliksel bir anket araştırmasından oluşmaktadır. Bu anketler, 407 kıdemli iletişim memuru, (bazı kurumlar birden fazla halkla ilişkiler departmanına sahipti) 292 Ceo ya da diğer yöneticiler ve 4631 çalışan (her kurumdan ortalama 14 çalışan) tarafından doldurulmuştur (Grunig, Grunig, Dozier, 2006: 26). Geniş bir katılımcı tabanına sahip bu çalışmanın sağlam bir teorik alt yapıyla bütünleştirilerek eleştirel bakış açısıyla değerlendirilmesi, halkla ilişkiler literatürüne zengin bir birikim sağlamıştır.

Halkla ilişkilerde mükemmelliğin kapsamlı bir modeli olarak bu teorik ve deneysel çalışmaların karşılaştırılarak değerlendirilmesi bir model sağlar (Grunig, Grunig, Dozier, 2006: 30):

- Halkla ilişkiler departmanlarını inceleme ve değerlendirmede,
- Önemli kararlar alanların kim olduğunu (baskın koalisyon), kurumların halkla ilişkilere neden bağlı olduğunu, halkla ilişkilerin taşıdığı iletişim değerini, ondan en büyük değeri elde etmek için işlevini nasıl düzenleyip yönettiğini açıklamada,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Halkla ilişkileri, hem bu alana yeni başlayanlara hem de bu alanda tecrübeli uygulayıcılara öğretmede.

Yukarıda da açıklandığı üzere, mevcut olan ile olması gerekeni ortaya koyan, halkla ilişkiler faaliyetlerini ideal seviyeye çıkarmaya ilişkin açılımlar sunan mükemmellik çalışması, halkla ilişkiler konusunda eğitim görenler, bu alanda çalışanlar, akademisyenler ve konuyla ilgili bilgisi olmayan ancak halkla ilişkiler disiplinine ilgi duyanlar için son derece önemli bilgiler sağlar.

Mükemmellik çalışması sonucunda dünya çapında uygulanabileceği düşünülen birçok sosyal prensipten oluşan bir teori ortaya konmuştur. Kurumların hedef kitleleriyle daha iyi ilişkiler kurmak için yararlandığı mükemmel halkla ilişkiler prensipleri şunlardır (Güzelcik, Ural, 2006: 16-19):

- Mükemmel halkla ilişkiler stratejiktir: Stratejik halkla ilişkiler, iletişim uygulayıcılarının kurumun paydaşlarıyla ilişkisindeki potansiyel sorunları saptaması ve bu sorundan etkilenen paydaş gruplarını belirlemesiyle başlar. Stratejik halkla ilişkilerin ikinci aşaması, paydaş grupları içinde ortaya çıkan ve söz konusu sorunlara farklı tepkiler gösteren kamuların bölümlenmesidir (Grunig, 1992: 13). Bu sayede kurumun geleceğini ilgilendiren kararların alınması ve politikaların belirlenmesi daha isabetli olur.

  Mükemmellik araştırması, stratejik halkla ilişkiler düşüncesini stratejik yönetim konusunda araştırmalar yaparak ve bu süreç içinde halkla ilişkilerin rolünü tanımlayarak daha ileriye götürmüştür. Stratejik yönetime katılım, mükemmel halkla ilişkileri, daha az mükemmel halkla ilişkiler işlevinden ayıran önemli bir özelliktir. Halkla ilişkiler departmanının değer kattığı kurumlarda halkla ilişkiler müdürü kurum içindeki en güçlü müdürlerdendir ya da en güçlü müdürlere kolay ulaşır. Halkla ilişkiler müdürü, çalışanların ve dış hedef kitlelerin görüşlerini ve sorunları çok önemli kararlar alınırken diğer müdürlerin dikkatine sunar. Dolayısıyla son kararı etkileme şansına sahiptir (Güzelcik, Ural, 2006: 16-17).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla ilişkiler müdürünün farklı ilgi gruplarının temsilcisi olması kararların alınması aşamasında çok yönlü bir sözcü rolü oynamasını sağlar.

- Mükemmel halkla ilişkiler iki yönlü ve simetriktir: İki yönlü simetrik terimi, araştırmayı temel alan, stratejik kamularla çatışmaları yönetmek ve anlayışı geliştirmek için iletişimden yararlanan bir halkla ilişkiler modelini tanımlar. Bu nedenle, mükemmel halkla ilişkiler departmanları iletişim programlarını diğer üç modelden çok iki yönlü simetrik model üzerine inşa ederler. Bu departmanların çoğu katışıksız bir simetrik model kullanmaz. Mükemmel halkla ilişkiler departmanları, hem hizmet verdikleri kurumları, hem de stratejik kamuları savunur. Bu nedenle, mükemmel halkla ilişkiler departmanları genellikle iki yönlü simetrik model ile iki yönlü asimetrik modelin karışımı olan karma motifli modeli kullanır (Grunig, 1992: 18-19). Bu model, kurum ve hedef kitleleri açısından her iki tarafın da çıkarlarını gözeten bir anlayışa, diğer bir deyişle çift taraflı kazanç alanına gönderme yapar.

- Mükemmel halkla ilişkiler çeşitlilik temeline dayanır: Günümüzde, halkla ilişkiler departmanları farklı ırka ve etnik geçmişe mensup olan bireyleri işe almaktadır. Mükemmel halkla ilişkiler, birbirinden farklı ırka, cinsiyete ve kültürel geçmişe sahip bireylerin oluşturduğu gruplar tarafından uygulanmaktadır (Güzelcik Ural, 2006: 18). Küreselleşmenin hız kazanmasıyla halkla ilişkilerin uluslararası boyutta gücü ve sorumluluğu artmıştır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde çeşitlilik temelinin gözetilmesiyle, farklı geçmişe, birikime, kültürel mirasa sahip çalışanların bilgi ve deneyimlerini çalışmalarına aktarmaları sağlanırken, uluslararası arenada kalıcı başarılara imza atılmasının önü açılır.

Mükemmellik ekibinin üyeleri mükemmellik çalışmasının mükemmel olarak tanımladığı kurumlarda yeniden yapılanmanın kanıtlarının bulunacağına inanmaktadır. Söz konusu kanıtlar, kadınların kariyerlerini geliştirmeye yardımcı olan kurumsal politikaları içerir. Bu politikalardan bazıları, mentorluk (yol

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

göstericilik), ağ ilişkileri, esnek çalışma saatleri sistemi, makul doğum izinleri, cinsiyetçi olmayan dil kullanımının zorunlu hale getirilmesi ve cinsel tacizle ilgili spesifik ve etkili ilkelerdir. Bu grubun üyeleri aynı zamanda, mükemmel kurumlarda adil sayıda kadın uygulayıcıların yönetim rolünde yer alacağına ve halkla ilişkiler deneyimi az olan ya da hiç olmayan erkekleri işe almak yerine kadın teknisyenlerin kurumda terfi ettirileceğine inanmaktadır (Childers Hon, Grunig, Dozier, 1992: 433-434). İş yerlerinde söz konusu koşulların gözetilmesi, insan haklarına saygılı ve fırsat eşitliğine dayalı bir çalışma ortamı sağlayacağı için, çalışanların moral ve motivasyonuna yansıyarak başarı grafiklerini yükseltebilir.

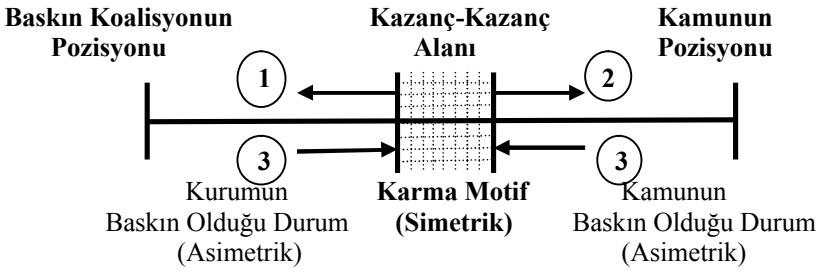
- Mükemmel halkla ilişkiler küreseldir: Küreselleşmeyle beraber, işletmelerin sınır ötesi çalışmalarının gelişmesi, halkla ilişkiler profesyonellerinin bu işletmelerin farklı kültürlere sahip hedef kitleleriyle ilişkilerini yönetmek için çok kültürlü ve küresel bir bakış açısına sahip olmasını gerektirir. Ülkeler, farklı değerler, inançlar ve kültürlere sahip oldukları için bir ülkede uygulanan halkla ilişkiler programı başka bir ülkede uygulanan halkla ilişkiler programından farklı olacaktır (Güzelcik Ural, 2006: 18-19). Farklı etnik kimlikler, örf ve adetler, yaşam şekilleri, coğrafi özellikler gibi unsurların dikkate alınarak plan ve programların düzenlenmesi çalışmaların amacına ulaşması açısından önemlidir.

Mükemmel halkla ilişkiler çalışması, halkla ilişkilere çok yönlü bir perspektif kazandırarak, ideal iletişimin sınırlarını genişletmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini, fonksiyonlarını belirginleştirmiş, halkla ilişkiler fonksiyonunun etkinliğini en yüksek seviyeye çıkarmak adına önemli açılımlar getirmiştir. Ortak kazanç alanı yaratılmasında içinde bulunulan duruma uygun hareket edilmesi gereğine işaret eden karma motif yüklü durumsal modeli, mevcut halkla ilişkiler modellerine alternatif göstermiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

3.3.2.1. Durumsal Model

Mükemmellik çalışmasının niceliksel ve niteliksel sonuçları, hem simetrik ve hem de asimetrik öğeleri içeren yeni bir durumsal model önermiştir (Grunig, 2001: 25). Burada hedef, değişik çatışma çözümü stratejileri ve iletişim kampanyaları (kişiler ve kitle iletişimi, yorumsal ve ikna edici türde) yardımıyla "her iki tarafın da çözümlerine" ulaşmaktır. Simetrik bir yön çizgisinden hareket eden mükemmel halkla ilişkiler, duruma göre tamamen farklı taktiklerden yararlanabilir (Okay, Okay, 2005: 169). Bu modelde yer alan taraflar arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Uygulamanın Türü	Açıklama
(1) **Tamamen Asimetrik Model**	İletişim, kamuya egemen olup baskın koalisyonun pozisyonunun kabul edilmesi için kullanılır.
(2) **Tamamen İş birliği Modeli**	İletişim, kamunun pozisyonunu anlaması için baskın koalisyonu ikna etmek üzere kullanılır.
(3) **İki Yönlü Model**	İletişim, kamuları, baskın koalisyonu harekete geçirmek ya da her iki taraf için kabul edilebilir bir kazanç alanı oluşturmak için kullanılır.

Şekil 21. Yeni İki Yönlü Simetrik Model (Dozier, L. Grunig, J. Grunig, 1995'ten aktaran Grunig, 2001: 26).

Modelde, kurum ve kamuları birbirinden ayrı ve bazen de çıkarları çatışıyormuş gibi görünür. Ancak, müzakere ve iş birliği kurum ve kamuları açısından ortak bir kazanç-kazanç alanı elde edilmesini mümkün kılar. Model, bu alanın içinde birtakım çıktıların olabileceğini öne sürer. Modelde görüldüğü üzere,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

kazanç kazanç alanının her iki yanında da bir grubun diğerini kendi çıkarı için kullandığı, istenilen düzeyde olmayan ve dengesiz ilişkiler vardır. Kazanç kazanç alanının sol tarafına göre, kurumun pozisyonu kamunun karşılaşabileceği dezavantajdan ağır basarken; bu alanın sağ tarafına göre, kamunun pozisyonu kurumun dezavantajından ağır basar (Dozier et. al., 1995'den aktaran Grunig, 2001: 25). Dolayısıyla tarafların birbirleri üzerinde sahip oldukları üstünlük, bulundukları pozisyona göre farklılık gösterir.

Şekilde yer alan birinci ok, iletişimin, baskın koalisyonun pozisyonunu kabul etmesi için kamuyu manipüle veya ikna etmek üzere kullanılmasına işaret eder. İletişimciler, kamudan yarar sağlamaya çalışır. Bu tür uygulamalar, bütünüyle iki yönlü asimetrik iletişimi uygulayan iletişimciler tarafından oynanan sıfır toplamlı oyun ya da kazan-kaybet oyunu şeklinde ifade edilir (Grunig, 2001: 26). Kurumun çıkarları kamunun çıkarlarından üstün tutulur.

Şekildeki ikinci ok'a göre, iletişim, kamu tarafından, kazanç-kazanç alanının dışında, kurumdaki baskın koalisyonu, kamunun pozisyonunu kabul etmesi için ikna etmede kullanılır. Kurumda yer alan iletişimciler, kamuya bunun için yardım ettiklerinde tamamen iş birliği modelini kullanmış olurlar (Grunig, 2001: 26). Bu cephede kamunun çıkarları üstün tutulur.

Şekildeki üçüncü ok, simetrik bir modele işaret eder. İletişimcilerin hem işletme yönetimi hem de grupların arasında ortak bir zemin yakalamak için görüşme yapması söz konusudur. Bu "yeni" iki yönlü model, Grunig ve Hunt'ın geliştirdiği iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik iletişim modelinin yerini alır. (Okay, Okay, 2005: 171). Söz konusu model, çift taraflı bir kazanç alanı yaratması bakımından önemlidir. Her iki tarafın çıkarlarının temsil edilip her iki tarafın yarar sağlayabileceği bir fırsat platformunun göstergesidir.

Durumsal modelde yeni olan, Grunig'in ilk defa her iki modelin de kullanılmasını önermesidir. Grunig, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik modelin profesyonel modeller olduğunu belirtir. Her iki model de çözüm yönetimi ve çeşitli

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

gruplarla iletişim kurmada stratejik amaçlar için yararlanılabilecek bilgi temeli ve teknikler dizisine dayanır. Bu yeni bakış açısı "oyun teorisinden" hareket eder ve bir çatışma halinde diğer tarafın bakış açısını anlayarak bir avantaj sağlamayı amaçlar (Okay, Okay, 2005: 171). Böylece bir uzlaşma şansı elde edilerek çatışmaların engellenmesi ve daha ciddi boyutlara varması önlenir.

Murphy (1991), "tamamen iş birliği" oyunları ile "karma motifli oyunlar" arasında bir karşılaştırma yapıp simetrik halkla ilişkileri oyun teorisi perspektifinden incelemiştir. Murphy'ye göre, diğer tarafın isteğini yerine getirmek için meyletmekle iki taraf da doyurucu bir çözüme varmamış olur. Kurumlar, karma motifler taşır: Kendi çıkarlarını ilerletirken diğer tarafın da kabul edebileceği bir çözüme ulaşmaya çalışırlar. Murphy (1991) ayrıca, hem asimetrik hem de simetrik taktikleri kapsadığı için iki yönlü simetrik modelin karma motifli model olarak tanımlanabileceğini ileri sürmüştür. Ardından, halkla ilişkiler uygulayıcılarının gerçek hayattaki davranışlarını açıklamak için karma motifli bir modelin tamamen simetrik bir modelden daha yararlı olduğunu iddia etmiştir (Grunig, Grunig, 1992: 311-312). Halkla ilişkiler uygulayıcıları köprü kurucu konumları itibariyle ilgili tarafların çıkarlarını gözetme sorumluluğu taşır. Değişim ve gelişimin kaçınılmaz olduğu günümüz koşullarında ortam taramaları yapan, rasyonel veriler sonucunda davranışlarına yön vermek zorunda olan kurumlar, bu doğrultuda hedef kitlelerinin tutum ve davranışları üzerinde de etkili olmak ister. Diğer yandan varlıklarına meşruiyet kazandırmak adına hedef kitlelerinin de çıkarlarına ters düşmeyip beklentilerini karşılayarak doyurucu bir ilişki geliştirmeye çalışırlar. Durumsal model, iş hayatının çalkantılı koşullarında kurumların, duruma uygun hareket edip iki yönde de doyum sağlamaya çalışması açısından gerçekçi bir uygulamadır.

3.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri

Bilim insanları, kurum ve toplum arasındaki ilişkiye bakış açılarına göre kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin çeşitli görüşler ortaya koymuştur. Kurumların varlık nedenlerini ve yükümlülüklerini sorgulamışlardır. Kimi, yalnızca kâr elde edip verimlilik sağlama odaklı düşünüp dar bir çerçeve çizmiş; kimi, kurumlara sosyal bir

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

anlam yükleyip topluma karşı bazı hak ve sorumlulukları olduğuna dikkat çekmiş; kimi de, daha iyi bir toplum, daha iyi bir dünya yaratma ekseninde görüş belirtmiştir. Aşağıda yer alan tabloda, konuya farklı açılardan değinen sosyal sorumluluk teorileri ve açılımları ele alınmaktadır.

Teori Türleri	Yaklaşımlar	Kısa Açıklamalar	Bazı Anahtar Referanslar
Yardımcı Teoriler Sosyal aktiviteler aracılığıyla ekonomik hedeflere ulaşmaya odaklanma	Hissedar değerini en yüksek düzeye çıkarmak	Uzun dönemde, değeri en yüksek seviyeye çıkarmak	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Rekabet avantajı için stratejiler	- Rekabetçi şartlar ve çevrede sosyal yatırımlar	Porter ve Kramer (2002)
		- Firmanın dinamik yeteneklerine ve doğal kaynaklara bakışına dayalı stratejiler	Hart (1995), Lizt (1996)
		- Ekonomik piramidin en altı için stratejiler	Prahalad ve Hammond (2002), Hart ve Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Nedene dayalı pazarlama	Sosyal olarak kabul edilmiş, özverili faaliyetler pazarlamanın bir aracı olarak kullanılır	Varadarajan ve Menon (1988), Murray ve Montanari (1986)
Politik Teoriler Politik alanda iş gücünün sorumlu bir şekilde kullanımına odaklanma	Kurumsal anayasallık	İşin sosyal sorumluluğu sahip olduğu sosyal gücün miktarından ileri gelir	Davis (1960, 1967)
	Bütünleyici sosyal anlaşma teorisi	İş ve toplum arasında sosyal bir anlaşma olduğunu varsayar	Donaldson ve Dunfee (1994, 1999)
	Kurumsal vatandaşlık	Firma topluma katılımı sayesinde bir vatandaş gibi algılanır	Wood ve Lodgson (2002), Andriof ve McIntosh (2001) Matten ve Crane

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Teori Türleri	Yaklaşımlar	Kısa Açıklamalar	Bazı Anahtar Referanslar
Bütünleyici Teoriler Sosyal taleplerin entegrasyonuna odaklanma	Sorun yönetimi	Kurumun üzerinde önemli şekilde etkili olabilecek sosyal ve politik konulara karşılık vermesi	Sethi (1975), Ackerman (1973) Jones (1980), Vogel (1986) Wartick ve Mahon (1994)
	Toplum sorumluluğu	Kanun ve mevcut toplum politikaları, sosyal performansa referans olarak kabul edilir	Preston ve Post (1975, 1981)
	Paydaş yönetimi	Firmanın paydaşlarının çıkarlarını dengeler	Mitchell et al. (1997), Agle ve Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Kurumsal sosyal performans	Sosyal konulara uygun tepki vermek için kanuna uygunluğu ve usulleri araştırır	Carroll (1979), Wartick ve Cochran (1985), Wood (1991b) Swanson (1995)
Etik Teoriler İyi bir toplum elde etmek için doğru şeylere odaklanma	Normatif paydaş teorisi	Firmanın paydaşlarına yönelik görevlerini dikkate almak. Bu uygulama bazı ahlak teorilerine başvurmayı gerektirir. (Kant felsefesi, faydacılık gibi)	Freeman (1984, 1994), Evan ve Freeman (1988), Donaldson ve Preston (1995), Freeman ve Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Evrensel Haklar	İnsan hakları, çalışan hakları ve çevreye saygıya dayalı çerçeve	Küresel Sullivan İlkeleri (1999) Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi (1999)
	Sürdürülebilir Gelişme	İnsanoğlunun gelişimini şimdiki ve gelecek nesilleri dikkate alarak sağlamak	Çevre ve Gelişim üzerine Dünya Komisyonu (Brutland Raporu) (1987), Gladwin ve Kennelly (1995)
	Kamu yararı	Toplumun ortak yararına yönelinir	Alford ve Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Tablo 4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve İlgili Yaklaşımlar (Garriga, Melé, 2004: 63-64).

Yukarıdaki tabloda ifade edildiği üzere kurumsal sosyal sorumluluk teorileri Garriga ve Melé'ye göre, yardımcı, politik, bütünleyici ve etik teoriler olmak üzere dört grupta incelenebilir. Garriga ve Melé'nin ele alıp açıklık getirdiği bu dört teori ile ilgili yaklaşımlardan halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik karar alma sürecine

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

etkisiyle doğrudan ilişkilendirilenler ele alınacak; diğer yaklaşımlar ise, başlıklar halinde ifade edilecektir.

3.4.1. Yardımcı Teoriler

Yardımcı teorilerde kurumsal sosyal sorumluluk, zenginlik yaratmak ve ekonomik hedeflere ulaşmak için yalnızca stratejik bir araç olarak görülür. Bu yaklaşımın temsilcisi Friedman'a göre iş dünyasının tek sorumluluğu yasal çerçeve ve ülkenin etik gelenekleri içinde hissedarların kârını en yüksek düzeye çıkarmaktır. Yardımcı teoriler, uzun bir geleneğe sahiptir ve iş dünyasında şimdiye kadar yaygın biçimde kabul görmüştür. Önerilen ekonomik hedeflere bağlı olarak yardımcı teorilerle ilgili üç ana grup belirtilebilir. Birinci grup teorilerde hedef, hisse fiyatıyla ölçülen hissedar değerinin artışının sağlanmasıdır. Burada, sıklıkla kısa dönemli kâra yönelme söz konusudur. İkinci grup teoriler ise, uzun dönemde kâr sağlayacak olan rekabet avantajı kazanmak gibi stratejik bir amaca odaklanır. Üçüncü grup teoriler de, nedene dayalı pazarlamayla ilgili olup ikinci gruba oldukça yakındır (Garriga, Melé, 2004: 53).

3.4.2. Politik Teoriler

Politik teoriler ve yaklaşımlar, iş dünyası ve toplum arasındaki etkileşim ve bağlatılara, iş dünyasının pozisyonu ve gücü ile onun temel sorumluluklarına odaklanır. Politik teorilerde kurumun sosyal gücü vurgulanır. Kurumun özellikle bu güçle ilgili politik alandaki sorumluluğu ve toplum ile ilişkisindeki sosyal gücü vurgulanır. Bu durum, kurumun sosyal görevleri ve hakları kabul etmesine ya da sosyal iş birliğine katılmasına neden olur. Bu alanda çeşitli yaklaşımlar bulunmasına rağmen ikisi öne çıkar. Bunlar, kurumsal anayasallık ve kurumsal vatandaşlıktır (Garriga, Melé, 2004: 52,55).

3.4.2.1. Kurumsal Vatandaşlık

Kurumların, ticari faaliyetleri sırasında tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki kontrat gereği kendisinden beklenenleri yerine getirmesine gönderme yapan kurumsal vatandaşlık kavramı, bireylerin toplum

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

içindeki vatandaşlık ödevleri gibi kurumların da paydaşlarına karşı ödev ve sorumlulukları olduğunu ifade eder (Aktan, Börü, 2007: 22). Bu noktada kurumlara bireylere özgü nitelikler atfedilerek bazı insancıl değerler yüklenir.

Ekolojik ortamın dengesinin korunması, toplumsal kalkınma ve refah düzeyinin iyileştirilmesi gibi konularda kurumların hassasiyet gösterip bu çabalara ilişkin faaliyetlerde rol alması dünyanın kaderini etkiler. Çevresine ve topluma karşı duyarlı davranan kurumlar, toplum tarafından kabul görerek takdir edilir. Ancak, kurumların kurumsal vatandaşlığı benimsemesinde bireylere de önemli görevler düşer. Satın alma davranışlarını kurumların bu duyarlılıklarına göre şekillendiren bireyler, söz konusu duyarlılığın diğer kurumlara da dalga dalga yayılıp geniş boyutlara ulaşmasında rol oynar. Toplumun, kurumsal vatandaş olmalarını kurumlardan talep etmesi, bu sorumluluğu taşıyanları ürün ya da hizmetlerini satın alarak ödüllendirmesi, kurumsal vatandaşlığın gereklerini yerine getiren kurumların bu çabasını sürdürmesinde, kurumsal vatandaş olmayan kurumların ise, hak ve sorumluluklarını gözden geçirip harekete geçmesinde etkili olacaktır.

Kurumsal vatandaşlık üç ana temayla tanımlanır (Argüden, 2004: 154):

1. Şirketlerin ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken hukuka, ahlak standartlarına, insan haklarına bütünüyle uyumlu davranmaları; faaliyetlerini yürütürken dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirgemeleri gereğini kabul edip buna uygun davranmaları,
2. Şirket faaliyetlerinin şirketin yanı sıra piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde bulunulan yöreyi, sivil toplum kuruluşlarını, kamu sektörünü de etkilediğini ve tüm bu sosyal paydaşlar ile iş birliği içinde çalışılması gereğinin bilincinde olunması,
3. Söz konusu sorumluluğun öncelikle şirketin yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerine ait olduğunun kabul edilmesi.

Şirketlerini daha iyi bir kurumsal vatandaş haline getirmek isteyen yöneticiler, önemli engellerle karşılaşabilir. Rakiplerinin benimsemediği maliyetli inisiyatifler üstlenirlerse rekabetçi konumlarını aşındırma tehlikesiyle karşılaşır,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

devlet gözetimini devreye sokarlarsa ağır maliyetler yükleyen yasal düzenleme engelleriyle karşı karşıya kalabilirler. Dünyanın en zengin endüstriyel demokrasilerinde geçerli ücret düzeylerini ve çalışma koşullarını uygulamakta ısrarcı olurlarsa, işlerin daha düşük standartların olduğu ülkelere kaymasına yol açarlar (Martin, 2005: 89). Bu noktada, halkla ilişkiler uygulayıcılarına önemli görevler düşmektedir. Uygulayıcılar, kurumlarını herhangi bir maddi zarara uğratmadan ancak, toplumsal ihtiyaçlara da ilgisiz kalmadan ortak iyiye ulaşmak adına üst yönetimle görüş alışverişinde bulunup kurumun bu yönde faaliyet göstermesi amacını gütmelidir. Bu durumun hayata geçirilebilmesi ise, halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyonun bir üyesi olup görüşlerini paylaşabilmesini ve uygulamaya dönüştürülebilmesini olası kılan bir mekanizmayı gerektirir.

3.4.3. Bütünleyici Teoriler

İş dünyasının sosyal talepler ile bütünleşmesi zorunluluğunu dikkate alan bütünleyici teoriler genellikle işin devamlılığı ve gelişiminin topluma bağlı olduğunu tartışır. Sosyal talepler genelde, toplumun iş dünyasıyla etkileşime girmesi, iş dünyasına meşruluk ve saygınlık kazandırmasının yolu olarak düşünülür. Bu grup teoriler, sosyal meşruluk elde etmek için sosyal talepleri ortaya çıkarma, gözden geçirme ve bu taleplere karşılık verme üzerine odaklanır. Bütünleyici teoriler, sorun yönetimi, toplum sorumluluğu, paydaş yönetimi, kurumsal sosyal performans olmak üzere dört yaklaşımı içine alır (Garriga, Melé, 2004: 52, 57, 63).

3.4.3.1. Sorun Yönetimi

Uzun vadeli bir stratejik yönetim uygulaması şeklinde ifade edilen sorun yönetimi kapsamında, kurumları etkileyebilecek önemli değişiklikler ve sorunlar karşısında kurumsal politika ve uygulamaların değişmesini öngören uzun dönemli stratejik kararlar alınır (Theaker, 2006: 161). İyi bir kavrayışı olan kurumlar, sorun yönetimini, sorunları takip etmek, stratejik iş planlarını güçlendirmek, uygulamalarını geliştirmek, kilit kamularla ilişki kurmak ve bu ilişkiyi sağlamlaştırmak için kullanır (Heath, 1997: 4). Söz konusu uygulama, yaşanan değişim ve gelişimlerin, buna bağlı ortaya çıkan yeni eğilimlerin zamanında

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

öğrenilmesini, daha isabetli ve doğru kararlar verilebilmesini kolaylaştırır. Uygulamanın bu artı değerleri, ön görme ve harekete geçme mekanizmasına işlerlik kazandırmasından kaynaklanır.

Sorun yönetimi, pazarlıkların etkilediği çekişmeli bir arenada şirketin paydaşları için en iyi çözüm yoluna ulaşmasıyla ilgilidir. Sorun yöneticileri, şirketin paydaşları, dolayısıyla geleceği üzerinde önemli etkiye sahip sorunları inceler, takip eder ve çözüm yolu araştırır (Ewing, 1997: 179). Bu sayede, herhangi bir olumsuz durum ortaya çıkmadan önce gerekli tedbirlerin alınmasına, eylem senaryolarının hazırlanmasına katkıda bulunur.

Sorun yönetimi uygulaması, felsefesini oluşturan proaktif ve devingen doğası ile olası kriz durumlarının önüne geçilmesinde ya da tehdit krizlerinin fırsat krizlerine dönüştürülebilmesinde güçlü bir araçtır. Söz konusu uygulama çeşitli aşamalardan oluşan sistemli bir çalışmanın ürünüdür.

Seitel, sorun yönetimini beş adımlı bir süreç şeklinde tanımlar (Seitel, 2001: 205):

1- Kurumun ilgili olmak zorunda olduğu sorunları tanımlar.
2- Kamu üzerinde etkili olan her bir sorunu analiz eder ve sınırlandırır.
3- Organizasyon için uygun olan çeşitli stratejik seçenekleri ortaya koyar.
4- Kurumun görüşünü iletmek ve sorunla ilgili algıları etkilemek için bir eylem programı gerçekleştirir.
5- Kurumsal amaçlara ulaşma açısından programı değerlendirir.

Yukarıdaki ifadeler ışığında sorun yönetiminin stratejik bir yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir. Bu uygulama alanı, kurumların yön haritalarını şekillendirmesinde ve izleyecekleri istikameti belirlemesinde oldukça önemlidir. Dolayısıyla yaşam sürelerini sınırlandıran ya da uzatan bir etkiye sahiptir.

Çevrelerine uyum sağlayamayan kurumların varlıklarını sürdüremeyeceği dolayısıyla en güçlü olanın yaşaması ve var olmak için mücade edilmesi anlayışına

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

gönderme yapan Sosyal Darwinizm* (Schultz, Schultz, 2002: 227) sorun yönetimi uygulamasıyla uyumlu çalışır. Bu uygulama rekabet piyasasında var olmak ve pastadan daha fazla pay almak isteyen kurumların hayatta kalma çabasını destekler.

Sorun yönetimi uygulamasından alınan verim halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içinde nasıl konumlandırıldığıyla ilişkilendirilebilir. Elde ettiği verileri üst yönetimle paylaşma ve alınacak stratejik kararlara yansıtma imkânı olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının köprü kuruculuk rolleri hayat bulur. Uygulayıcılar bu rolleriyle, sorun yönetimi uygulaması aracılığıyla kurumların gelecekleri için yaptıkları yatırımın hayata geçirilmesinde kilit unsurlar olarak öne çıkar. Çünkü çeşitli hedef kitlelerden aldıkları verileri süzüp çözümleyerek bir senteze dönüştürme potansiyelleri olan uygulayıcılar, mesaj ve bilgi yığınları arasında kalan yönetimin görüş alanını aydınlatır, isabetli kararlar alabilme şansını yükseltir.

3.4.3.2. Paydaş Yönetimi

Paydaş yönetimi, iş dünyası ve toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen stratejik bir yaklaşım şeklinde ifade edilebilir. Küreselleşme sürecinde şirketler, giderek artan heterojen etmenlerle etkileşime girme eğilimindedir. Şirketler, çok sayıda ve çoğu kez çelişkili olan toplumsal beklentilere uyum sağlamayı giderek daha zor bulmaktadır. Bu anlamda paydaş yönetimi, değişen beklentileri öngörmede ve kurum için henüz tehdit oluşturmadan anlaşmazlıkları ortaya çıkarmada hayati önem taşır. Büyük bir piyasada ya da çeşitli piyasalarda iş gören şirketler, kurum odaklı paydaş yönetimiyle uğraşmalıdır. Bunun anlamı, şirketlerin paydaşlarının kim olduğunu bilmesi, onların istek ve beklentilerini anlaması; ilişkilerindeki değişimlerin farkına varması için iletişimi koparmamasıdır (Roloff, 2008: 246).

*İngiliz Filozof Herbert Spencer (1820-1903) tarafından ortaya konan Sosyal Darwinizm, Darwinizm diğer bir deyişle evrim teorisine yaslanan, en güçlü olanın hayatta kalması yoluyla yalnızca en güçlülerin yaşayabileceğine ilişkin bir görüştür. Bu görüşe göre, çevrelerine uyum sağlayamayan bireyler, meslekler ya da kurumlar varlıklarını sürdürmeye uygun değillerdir (Schultz, Schultz, 2002: 225- 227).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Paydaş yönetimi denilen yaklaşım, kurum politikalarını ve uygulamalarını etkileyen ya da bunlardan etkilenen insanlara ya da "paydaşlara" yöneliktir (Garriga, Melé, 2004: 59). Paydaşlar, şirkette bir payı ya da hakkı olan topluluklardır (Somerville, 2006: 193). Bireyler, gruplar, komşular, kurumlar, kuruluşlar, topluluklar, hatta doğal çevre genellikle gerçek ya da potansiyel paydaşlar olarak nitelendirilebilir (Mitchell, Agle, Wood, 1997: 855). Paydaşları "kurum içi paydaşlar" ve "kurum dışı paydaşlar" olarak iki grupta sınıflandırmak olasıdır. Kurucu ana sahipler, hisserdarlar, yöneticiler ve çalışanlar, kurum içi paydaşları oluştururken; toplum, hükûmet, müşteriler, tedarikçiler, rakipler vs. kurum dışı paydaşları oluşturur (Aktan, Börü, 2007: 14). Kurumlar paydaşlarını da dikkate alarak söylem ve eylemlerinde ortak yararı hareket noktası kabul etmelidir. Kurumsal vizyonda, Friedman'ın, kurumların sosyal boyutunu gözardı ederek, onları yalnızca mal ve hizmet üretip maddi kazançlarını güçlendirmek temeline dayalı tek boyutlu bir düşünce kalıbına yerleştirdiği anlayışın yerine, çıkarlar arasında denge unsurunun gözetildiği bir yaklaşım temel alınmalıdır.

Hissedarlar dışındaki paydaşların birer araçtan çok amaç olarak davranılma ve pay sahibi oldukları şirketin geleceğine yön verme sürecine katılma haklarının olduğu dikkkate alınmalıdır (Somerville, 2006: 193). Bu noktada, halkla ilişkiler uygulayıcılarının bağlayıcı işlevi ön plana çıkmaktadır. Toplumun nabzını tutan, onların sözcülüğünü yapan bu uygulayıcılar, paydaş yönetiminin başarıyla yürütülmesinde önemli bir rol üstlenir. Ayrıca, çeşitli kesimlerin beklenti ve çıkarları ile kurumsal çıkarların ortak bir havuzda bir araya getirilerek ortak iyiye ulaşılmasında bağlantı noktasını meydana getirirler. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, toplumun sesini duyurmasında aracılık ederek onların, nesne konumundan özne konumuna geçmelerinde de itici bir güç oluşturur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının gücü, toplumun gücüdür. Bu uygulayıcılar, seslerini yönetime duyurabildikleri ölçüde toplumun aynası olabilirler. Dolayısıyla kurumların paydaşlarıyla ilişkilerini başarıyla sürdürmesi halkla ilişkiler uygulayıcılarının toplumsal dinamiklerin eşik bekçisi olarak köprü kuruculuk işlevlerini aktif bir şekilde yürütmesini gerekli kılar.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

3.4.4. Etik Teoriler

Bu gruptaki teoriler, kurumların topluma karşı etik sorumlulukları üzerine kurulmuştur. Etik teoriler ve yaklaşımlar, iş dünyası ve toplum arasındaki ilişkiyi sağlamlaştıran etik gereklilikler üzerine odaklanır. Doğru olan şeylerin yapılmasını ya da iyi bir toplum elde etmenin gerekliliğini dile getiren prensipleri temel alır. Etik teoriler, sosyal paydaş normatif teorisi, evrensel haklar, sürdürülebilir gelişme, kamu yararı olmak üzere dört yaklaşımı içine alır (Garriga, Melé, 2004: 51, 60, 64).

3.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisinin İncelenen Teoriler Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Halkla ilişkiler disiplinine profesyonel bir meslek zihniyetiyle yaklaşılması, uygulayıcıların emir-komuta çarkına sıkışıp edilgen bir figür olmasını engeller. Zanaat halkla ilişkileri ve profesyonel halkla ilişkiler ayrımı incelendiğinde, halkla ilişkilerin gerçek gücünü, uygulayıcıların toplumla etkileşime girip toplumun sesini yansıtabilmesi ölçüsünde profesyonel halkla ilişkilerde bulduğu görülür. Profesyonel halkla ilişkiler, uygulayıcılara yeni bir kimlik kazandırırken; zanaat halkla ilişkileri, mevcut bir kimliği giydirir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ele alındığında, yönetici ve teknisyen ayrımı ortaya çıkar. Karar alım sürecinin dışında tutulan teknisyenler, yönetimin yönlendirdiği pasif bir uzantı şeklinde iş görürler. Yöneticiler ise, görüşleri dikkate alınan, karar alım sürecinde varlık gösteren etkili oyunculardır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyen pozisyonunda konumlandırıldığı kurumlarda halkla ilişkilerin gerçek anlamının içi boşalmakta; uygulayıcıların gücü ciddi biçimde törpülenmektedir.

Rol tanımları, uygulayıcıların yapması gerekenleri, kendilerinden beklenenleri tanımlarken, karşı karşıya oldukları sınırları da çizer. Bu sınırlar uygulayıcılara, bir yandan potansiyellerini kullanabilme yollarını açarken diğer yandan potansiyellerinden maksimum fayda sağlanılmasını olumsuz etkileyebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla ilişkiler uygulamaları empatik iletişim temeline dayandırıldığında hedefe ulaşmayı kolaylaştırır. İletişim, taraflar arasında gerçekleştirilen bir süreç olduğundan bu süreçte yer alan tarafların ortak katılımına, görüş alış verişlerinin sağlanmasına açık olmalı; alınacak kararların taraflar üzerinde yaratacağı etkiler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu anlamda, zanaat halkla ilişkileri çerçevesinde yer alan basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modelleri tek yönlü bir iletişim akışını temel aldığı için empatik iletişime ket vurur. Çift yönlü asimetrik model iki yönlü iletişim akışını temel alsa da tek cephenin yararını gözetmesi onu, empatik iletişimden uzaklaştırır. İki yönlü simetrik model ise, empatik iletişime hayat verir.

Açık sistem modelinin kullandığı iki yönlü simetrik yaklaşım (Cutlip, Center, Broom, 2000: 243) topluma karşı duyarlı olmayı temel alır. Toplumun beklentilerinden yönetimin haberdar olmasını sağlayıp bu beklentilere cevap verilebilmesine fırsat yaratarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının hedef kitleleri temsil gücünü etkili biçimde kullanmasına olanak tanır. Durumsal model ise, her iki tarafı da memnun etmeyi amaçlayan bir anlayışın ürünüdür.

Halkla ilişkiler rol ve modelleri arasındaki bağlantı incelendiğinde, uzman reçeteci rolünün, iki yönlü asimetrik ve basın ajansı/tanıtım modeliyle; iletişim kolaylaştırıcısı rolünün, kamuyu bilgilendirme ve iki yönlü simetrik modelle; sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolünün iki yönlü simetrik modelle, iletişim teknisyeni rolünün ise, basın ajansı/tanıtım ve kamuyu bilgilendirme modeliyle ilişkilendirildiği görülür (Dozier, 1992: 329-330).

Uzman reçeteci rolü gücün tek elde toplandığı ve halkla ilişkiler uygulayıcısının bilirkişi kabul edildiği bir yaklaşımı benimser. Yönetimi edilgenliğe sürüklediği için sorumluluğu uygulayıcı kanadına yükler ve yönetim- halkla ilişkiler uygulayıcısı iş birliğine şans tanımaz. İletişim kolaylaştırıcıları, taraflar arasındaki iletişim sürecinin pürüzsüz bir şekilde akışını sağlamaya, olası yanlış anlamaları engellemeye çalışarak bir arabulucu işlevi görürler. Sorun çözme süreci kolaylaştırıcıları ise, yönetimle iş birliği içinde oldukları için sorumluluklar iki tarafa da yayılır, başarılar ortak çalışmanın getirisi şeklinde değerlendirilir. Böylelikle

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

başarısızlıkların yarattığı olumsuz sonuçlar paylaşılır. Bu uygulayıcılar iki yönlü simetrik sistem bünyesinde çalıştıkları için arabuluculuk rollerini kurumların geleceğine yön veren stratejik karar alma süreçlerinde kullanıp her iki tarafın yararını temin edecek kararların alınmasına kaynaklık edebilir. Teknisyenler ise, kendilerine yüklenen sorumlulukla bağlantılı olarak "fikir üreticisi" değil, üretilen fikirlerin uygulmaya dönüştürülmesiyle uğraşan elemanlardır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına duyulan ihtiyaç ve onlardan sağlanan verim, demokratik, katılımcı bir kurum felsefesinin yerleştiği, topluma karşı sorumluluk bilinci taşındığı ortamlarda yüksektir. Böyle ortamlar bireye değer verme ve ihtiyaçlarını giderme amacını güttüğü için açık sistem modelini temel alarak devingen çevresel koşulları izler. Söz konusu çevresel koşulları tanımlayan, yorumlayan ve değerlendiren halkla ilişkiler uygulayıcılarının elde ettiği verilerle baskın koalisyonda yer alarak görüş belirtmesi, kurum ve hedef kitleleri arasındaki ilişkinin seyrini aktif bir biçimde yönlendirmesini olası kılar.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4. BÖLÜM
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ GÖREV DAĞILIMLARININ KURUMLARIN STRATEJİK KARAR ALMA FONKSİYONUNA ETKİSİNİ DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda, kurumlar ve hedef kitleleri arasında uyum ve anlayış atmosferinin yaratılıp sürdürülmesinde önemli bir misyon üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcılarının, Türkiye'nin en büyük şirketlerinde nasıl konumlandırıldığını, rollerini ve stratejik karar alma fonksiyonundaki etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Araştırma, bütün iş sahalarını kapsadığı için Capital Dergisi tarafından, Türkiye'yi daha iyi temsil edip özel sektörün gerçek gücünü gösterdiği şeklinde değerlendirilen "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi"nden halkla ilişkiler/ kurumsal iletişim departmanları bulunan şirketlerin halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uygulayıcıları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uygulayıcılarının görev tanımları, doğrudan bağlı oldukları birim, iletişim ve halka ilişkiler sorunlarına ve çözümlerine nasıl ve ne ölçüde katkıda bulundukları, kurumun iletişim biçimi sorgulanarak stratejik karar alma fonksiyonundaki etkinlikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsal yapı ve işleyişi netleştirmek üzere kurumsal öncelikler sorgulanmış, istikrarı uzun soluklu kılmak adına araştırma ve ölçümlemeden ne derece yararlandıklarına yönelik bir durum saptaması ortaya konmuştur.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırma kapsamında, Capital Dergisi tarafından 1997 yılından itibaren gerçekleştirilen, "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" (Ciro büyüklükleri temel alınmıştır) araştırmasının 2007 yılı sonuçları doğrultusunda 32 faaliyet koluna

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

ayrılmış 485 kurumdan (15 kurumun ismi açıklanmadığı için araştırma dışında kalmıştır) halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim departmanına sahip olduğu saptanan 210 kurumun* (%43.2, 485 kurum üzerinden hesaplanmıştır) halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uygulayıcılarına e-posta yoluyla anket formu gönderilmiştir. 45 günlük süreç zarfında, 111 kurumun** uygulayıcısından (%52.8) geri dönüş elde edilmiştir.

Anket formu, 34 adet kapalı, 4 adet açık uçlu soru olmak üzere toplam 38 sorudan oluşmaktadır. İlk dört soru, katılımcıların demografik özellikleri, 5-8. sorular çalışılan departman ve alanda deneyim kazanılan süre, 9-16. sorular uygulayıcının kurumsal rolü ve karar alma sürecine etkisi, 17-30. sorular kurumda iletişim sisteminin işleyişi, 31-35. sorular halkla ilişkilerde araştırma ve ölçümleme, 36-38. sorular kurumsal yapı, işleyiş ve sosyal sorumluluk anlayışı konusunda bilgi almaya yöneliktir. Anketi yanıtlayanların isimleri gizli tutulmuştur.

4.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi

4.3.1. Veri Girişi ve Sunumu

Kodlama işlemi uygulanan ve işlenmeye hazır hale getirilen veriler, SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak bilgisayar ortamına geçirilmiştir. Birebir dağılımlar (frekans) alınarak elde edilen bulguların tabloları Microsoft Word programında, grafikleri Microsoft Excel programında hazırlanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Karşılaştırmalı yığılımlar (cross) alınarak elde edilen bulgular incelenerek yorumlanmıştır.

---

* Bu sayıya, 485 kuruluşa telefon kanalıyla ulaşılıp yetkililerden ilgili departmanların mevcut olup olmadığı bilgisi alınarak ulaşılmıştır.

** Listede, bazı kurumların birden fazla şirketinin ismi yer almakta ve aynı halkla ilişkiler/kurumsal iletişim uygulayıcıları, aynı ana kuruma bağlı birden fazla şirkete hizmet vermektedir. Söz konusu kurumlar, listede ayrı sıralamayla mevcut olduğu için uygulayıcı sayısı 111 olarak değerlendirilmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4. Araştırma Sonuçları

4.4.1. Araştırmanın Birebir Tabloları, Grafik ve Yorumları

Demografik Özellikler

4.4.1.1. Cinsiyet Dağılımı

Anketi yanıtlayanların %79.3'ü (88 kişi) kadın, %20.7'si (23 kişi) erkektir.

4.4.1.2. Yaş Dağılımı

Ankete katılanların yaş ortalamasını ağırlıklı olarak %35.1'lik (39 kişi) bir oranla 32-38 yaş arası uygulayıcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %33.4'ünü (37 kişi) 25-31, %9.9'unu (11 kişi) 46-52, %9'unu (10 kişi) 39-45, %4.5'ini (5 kişi) 53-59, %0.9'unu eşit olarak 18-24 ile 60 yaş ve üzeri yaş grubu (1'er kişi) oluşturmaktadır. Katılımcıların %6.3'ü (7 kişi) soruyu yanıtsız bırakmıştır.

4.4.1.3. Eğitim Durumu

Anketi yanıtlayanların %73'ünü (81 kişi) "üniversite", %23.4'ünü (26 kişi) "yüksek lisans", %2.7'sini (3 kişi) "diğer" seçeneğini işaretleyen teknik lise ve lise, %0.9'unu (1 kişi) ise, "2 yıllık ön lisans programı" mezunları oluşturmaktadır.

4.4.1.4. Yabancı Dil Bilgisi

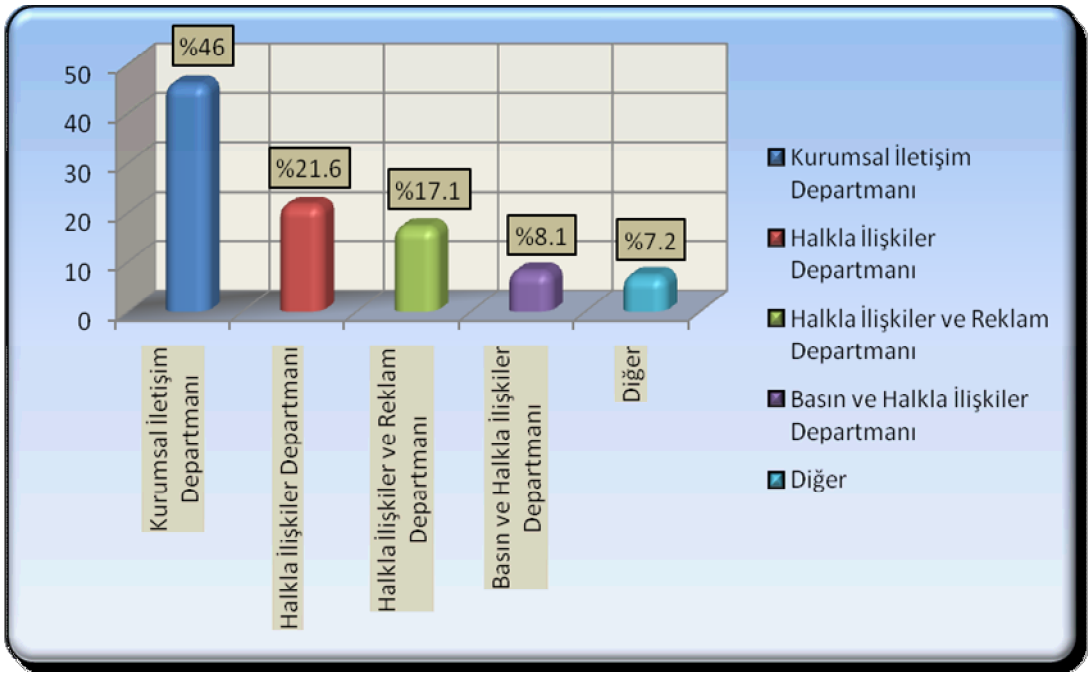
Yabancı dil bilgilerini sorguladığımız katılımcıların %77'si (50 kişi) İngilizce'yi, %15.4'ü (10 kişi) Fransızca'yı, %4.6'sı (3 kişi) Almanca'yı, %1.5'i (1 kişi) İtalyanca'yı, %1.5'i (1 kişi) diğer bir dili *çok iyi düzeyde* bildiğini; %71'i (44 kişi) İngilizce'yi, %21'i (13 kişi) Almanca'yı, %1.6'sı (1 kişi) Fransızca'yı, %6.4'ü (4 kişi) diğer bir dili *iyi düzeyde* bildiğini; %54.2'si (13 kişi) İngilizce'yi, %20.8 (5 kişi) Fransızca'yı, %12.5'i (3 kişi) Almanca'yı, %8.3'ü (2 kişi) İtalyanca'yı, %4.2'si (1 kişi) İspanyolca'yı *orta düzeyde* bildiğini; %73.3'ü (11 kişi) Almanca'yı, %13.3'ü (2 kişi) Fransızca'yı, %6.7'si (1'er kişi) eşit bir biçimde İngilizce ve İtalyanca'yı *az düzeyde* bildiğini ifade etmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Kurumsal İletişim/ Halkla İlişkiler Alanında Deneyim Kazandıkları Süre

4.4.1.5. Çalışılan Departman

	Sayı	Yüzde
Kurumsal İletişim Departmanı	51	46
Halkla İlişkiler Departmanı	24	21.6
Halkla İlişkiler ve Reklam Departmanı	19	17.1
Basın ve Halkla İlişkiler Departmanı	9	8.1
Diğer	8	7.2
Toplam	111	%100



Anketi yanıtlayan uygulayıcıların %46'sı kurumsal iletişim, %21.6'sı "halkla ilişkiler", %17.1'i "halkla ilişkiler ve reklam", %8.1'i ise, "basın ve halkla ilişkiler departmanı"nda çalıştığını belirtmiştir. Diğer seçeneğindeki yığılım incelendiğinde, "iletişim koordinatörlüğü", "kurumsal iletişim ve reklam", "basın, halkla ilişkiler ve reklam" ve "iletişim" departmanları karşımıza çıkmaktadır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.6. İlgili Alanda Çalışılan Süre

Halkla ilişkiler/kurumsal iletişim alanında çalıştıkları süreye ilişkin olarak katılımcıların %26.2'si (29 kişi) "10-12 yıl", %23.4'ü (26 kişi) "4-6 yıl", %20.7'si (23 kişi) "13 yıl ve üzeri", %12.6'sı (14 kişi) "1-3 yıl", %9.9'u (11 kişi) "7-9 yıl", %7.2'si (8 kişi) ise, "1 yıldan az" şeklinde yanıt vermişlerdir.

4.4.1.7. Görev Yapılan Kurumda Çalışılan Süre

Görev yaptıkları kurumda çalıştıkları süreye ilişkin olarak ankete katılanların %28.9'u (32 kişi) "1-3 yıl", %24.3'ü (27 kişi) "1 yıldan az", %19.8'i (22 kişi) "13 yıl ve üzeri", %15.3'ü (17 kişi) "4-6 yıl", %9'u (10 kişi) "7-9 yıl", %2.7'si (3 kişi) "10-12 yıl" şeklinde yanıt vermiştir.

4.4.1.8. Bulunulan Pozisyonda Çalışılan Süre

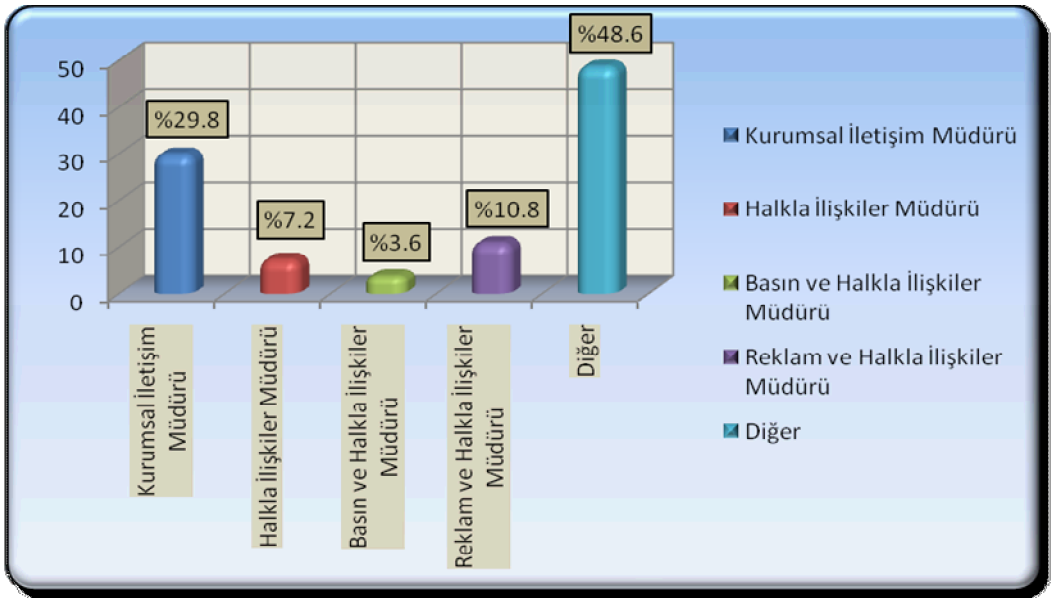
Bulundukları pozisyonda çalıştıkları süre sorgulandığında katılımcıların %42.4'ü (47 kişi) "1-3 yıl", %18.9'u (21 kişi) "4-6 yıl", %13.5'i (15 kişi) "1 yıldan az", %11.7'si (13 kişi) "7-9 yıl", %9'u (10 kişi) "10-12 yıl", %4.5'i (5 kişi) "13 yıl ve üzeri" şeklinde yanıt vermiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Kurumsal Rolü ve Karar Alma Sürecine Etkisi

4.4.1.9. Kurumda Hangi Unvanla Çalışıldığı

	Sayı	Yüzde
Kurumsal İletişim Müdürü	33	29.8
Halkla İlişkiler Müdürü	8	7.2
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü	4	3.6
Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü	12	10.8
Diğer	54	48.6
Toplam	111	%100

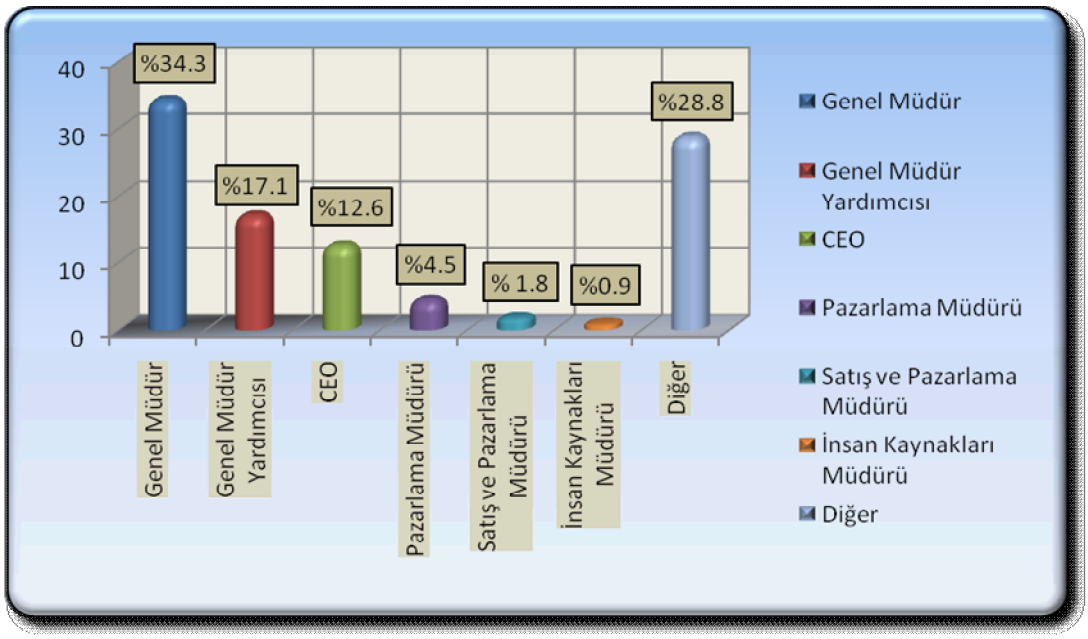


Kurumda hangi unvanla çalıştıkları sorgulanan katılımcıların, %29.8'i "Kurumsal İletişim Müdürü", %10.8'i "Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü", %7.2 "Halkla İlişkiler Müdürü", %3.6'sı ise "Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü" ifadesini seçerken, %48.6'sı diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğini işaretleyenler, unvanlarını ağırlıklı olarak "Halkla İlişkiler Uzmanı", "Halkla İlişkiler Sorumlusu", "Halkla İlişkiler Şefi", "Kurumsal İletişim Uzmanı" ve "İletişim Koordinatörü" şeklinde ifade etmişlerdir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.10. Organizasyon Şemasında Doğrudan Bağlı Olunan Birim

	Sayı	Yüzde
Genel Müdür	38	34.3
Genel Müdür Yardımcısı	19	17.1
CEO	14	12.6
Pazarlama Müdürü	5	4.5
Satış ve Pazarlama Müdürü	2	1.8
İnsan Kaynakları Müdürü	1	0.9
Diğer	32	28.8
Toplam	111	%100

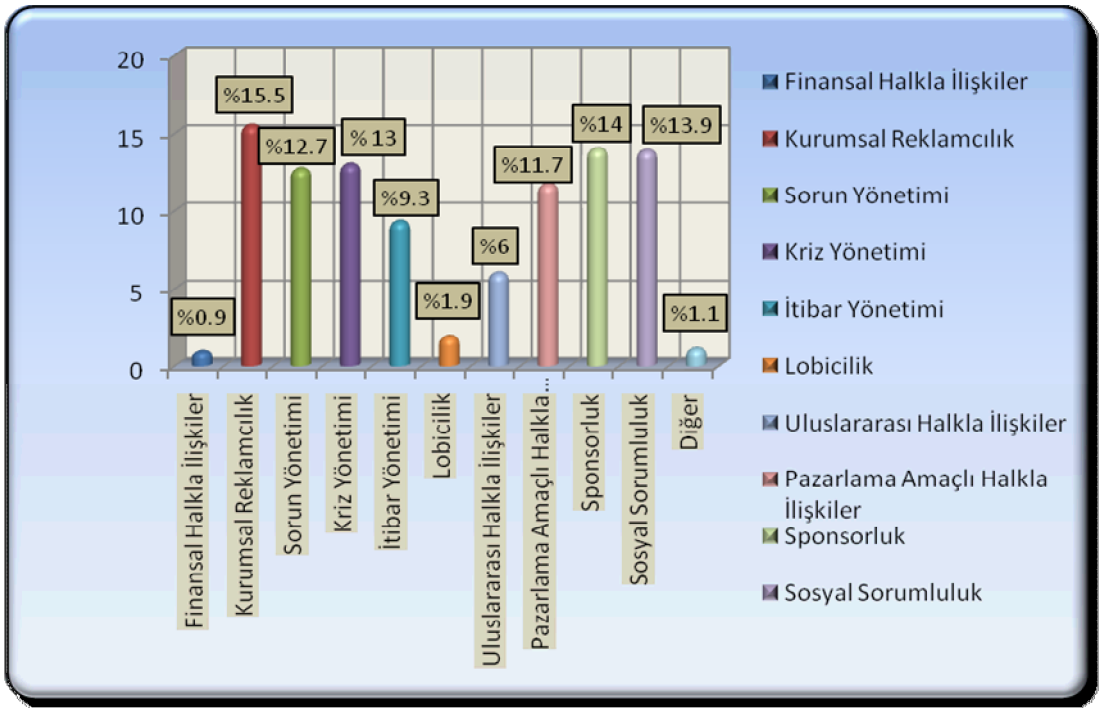


Anketi yanıtlayanların organizasyon şemasında doğrudan bağlı olduğu birim sorgulandığında ağırlıklı olarak (%34.3'ü) "genel müdür"e bağlı oldukları saptanmıştır. %17.1'lik bir katılımcı yüzdesi "genel müdür yardımcısı"na, %12.6'sı ise, "CEO"ya bağlı olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların %28.8'i diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğinin açılımını ağırlıklı olarak "yönetim kurulu", "yönetim kurulu başkanı" ifadeleri oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının büyük bölümünün doğrudan üst yönetime bağlı olması, iletişimin aracısız gerçekleşmesi ve uygulayıcıların görüşlerini zaman kaybetmeksizin direkt ifade etmelerine olanak tanıması açısından önemlidir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.11. Hangi İfadelerin Görev Tanımları İçinde Yer Aldığı

	Sayı	Yüzde
Finansal Halkla İlişkiler	6	0.9
Kurumsal Reklamcılık	105	15.5
Sorun Yönetimi	86	12.7
Kriz Yönetimi	85	13
İtibar Yönetimi	63	9.3
Lobicilik	13	1.9
Uluslararası Halkla İlişkiler	41	6
Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler	79	11.7
Sponsorluk	96	14
Sosyal Sorumluluk	94	13.9
Diğer	8	1.1
Toplam	676	%100



Hangi ifadelerin görev tanımları içinde yer aldığı sorulduğunda, katılımcıların %15.5'i kurumsal reklamcılık, %14'ü sponsorluk, %13.9'u sosyal sorumluluk, %13'ü kriz yönetimi, %12.7'si sorun yönetimi, %11.7'si ise pazarlama amaçlı halkla ilişkiler seçenekleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Anket katılımcılarının görev tanımları içinde yer alan çeşitli uygulama alanlarından oransal yüzdeleri en fazla olan ilk 6 alan birbirine yakın yüzdelik dilimlere sahiptir. İlk sırada yer alan kurumsal reklamcılık uygulaması, kurumların hedef kitlelerine, yaptıkları çalışmaları, yürüttükleri faaliyetleri ilk elden aktarmalarına olanak tanıyan bir buluşma noktası işlevi görür. Kurumların açık ve net bir şekilde seslerini duyurmalarında aracı konumundadır. İkinci sırada yer alan sponsorluk uygulaması, kurumların tanınırlığını artırmada, satış grafiğini hareketlendirmede aktif bir pozisyondadır. Sponsorluk yapılan alanın başarısı kurumun başarısı şeklinde algılanıp kurum itibarını olumlu açıdan etkileyebilir. Üçüncü sırada yer alan sosyal sorumluluk uygulaması, kurumların kendi menfaatlerinin ötesinde toplumun gelişimine, refahına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirdikleri; toplum yararını üst seviyelerde konumlandırdıkları bir uygulama alanıdır. Söz konusu uygulama alanı, hedef kitlelerde sponsorluk uygulamasının yaratabileceği "reklam kokan uygulama" etkisinin aksine, kuruma ilişkin toplumsal kabul ve bağlılık mekanizmasını harekete geçirir. Dördüncü sırada yer alan kriz yönetimi uygulaması ile beşinci sırada yer alan sorun yönetimi uygulaması kurumun olası tehditlere karşılık verebilmesi amacıyla yararlandığı bir alarm mekanizmasıdır. Kriz yönetiminin proaktif kanadını oluşturan sorun yönetiminden yararlanılması, kurumların hayatta kalabilmeleri adına geleceklerine yaptıkları bir yatırımdır. Altıncı sırada yer alan pazarlama amaçlı halkla ilişkiler uygulamasıyla, pazarlama ve halkla ilişkiler uygulamasının iş birliği çerçevesinde kurumun kalkındırılması amacı güdülür. Pazarlama ve halkla ilişkilerden ayrı ayrı yararlanmak yerine güçlerini birleştirerek daha fazla verim almak mümkündür. Pazarlama teknikleri aracılığıyla ürün ya da hizmetleri kullanmaya hazır duruma getirilen hedef kitleler, halkla ilişkiler etkinlikleri kanalıyla da ikna edilip harekete geçirilebilir.

Yukarıda ifade edilen halkla ilişkiler uygulamaları günümüzde yükselişlerini sürdürmektedir. Söz konusu uygulamalar, birbiriyle iç içe geçmiş durumdadır. Öyle ki, kurumların kâr elde etme amacının yanında topluma faydalı olmak adına uğraş vermesi gerektiği artık kaçınılmaz bir gerçektir. Değişim ve gelişmeleri takip eden, plan ve programlarını bu veriler çerçevesinde yeniden şekillendiren, kalkınmasını sürdürmek ve büyümek için kâr elde etme amacı güden, ancak, topluma karşı

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

sorumluluklarını unutmayan bir kurum istikrarını koruyabilir. Anket katılımcılarının görev tanımlarını daha çok bu uygulama alanlarının oluşturması, uygulayıcıların kurumsal istikrarı korumaya çalıştıklarına ilişkin bir göstergedir.

Anket formunda halkla ilişkiler uygulamaları ismen yer almamış; uygulamaların açılımlarına yer verilmiştir. Söz konusu uygulamaların açılımları ve gönderme yaptıkları uygulama alanlarının adları aşağıdadır:

- Bazı kişilerin ve kurumların şirket hisselerini satın almaları veya ellerinde tutmaları kararını vermelerine yardım eder; onları, kurumla ilgili finansal gelişmeler hakkında bilgilendiririm (Finansal Halkla İlişkiler).
- Kurumun imajına yarar sağlamaya çalışan hizmetlerin (kurumun topluma yönelik yaptığı sosyal ve kültürel faaliyetlerin, yaptığı yatırımların, elde ettiği kazancın, ürün-hizmet veya görev alanları yelpazesinin genişlemesi durumunun duyurulması, araştırma ve gelişme sonuçlarının açıklanması v.b.) duyurulmasında görev alırım (Kurumsal Reklamcılık).
- Kurum üzerinde potansiyel etkisi olabilecek sorunların erkenden tespit edilmesi, olumsuz yönlerinin en aza indirilmesi ya da sonuçlarından faydalanılması için hazırlanan programlarda görev alırım (Sorun Yönetimi).
- Beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkan, kurum üzerinde büyük etkisi olan dâhilî ve haricî faktörlerden kaynaklanan tehdit durumlarının bertaraf edilmesi ve fırsat yaratılması sürecinde görev alırım (Kriz Yönetimi).
- Finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak, hissedarlardan olumlu tepki almak, kuruma olumlu bir itibar kazandırmak ve bunu korumak adına görev alırım (İtibar Yönetimi).
- Kongrede, parlamentoda yasa tasarıları görüşülürken, kurum lehine seçilmiş temsilcileri etkilemek amacıyla görev alırım (Lobicilik).
- Uluslararası alana hitap eden halkla ilişkiler uygulamalarında, diğer ulusların değerlerini, kültürlerini, inançlarını, dil farklılıklarını v.b. göz önünde bulundurarak karşılıklı anlayışın sağlamasında görev alırım (Uluslararası Halkla İlişkiler).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

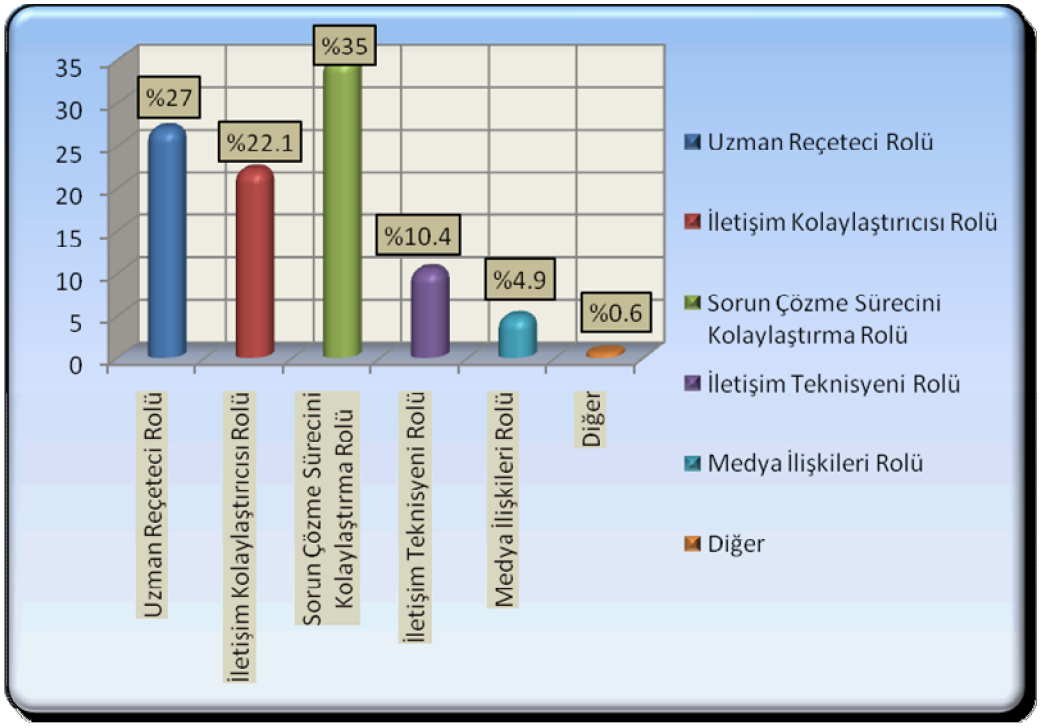
- Kurumun satışlarını artırmak amacıyla pazarlama stratejileri doğrultusunda pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesinde görev alırım (Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler).
- Kurumun hedeflerine ulaşması için spor, kültür-sanat ve sosyal alanlarda çeşitli, kişi, kuruluş veya organizasyonlara nakdi, hizmet ya da başka tür desteklerle yapılan faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü sürecinde görev alırım (Sponsorluk).
- Kurumun, toplum üzerinde yaratacağı etkiyi düşünerek kararlar almasını teşvik eder, faaliyetlerini yürütürken çevre ile ilişkilerini daha olumlu kılmasına, faaliyette bulunduğu çevreye sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda katkıda bulunmasına yönelik programlarda görev alırım (Sosyal Sorumluluk).

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 676 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.12. İletişim ve Halkla İlişkiler Sorunlarına ve Çözümlerine Katılımlarını En İyi İfade Eden Açıklama

	Sayı	Yüzde
Uzman Reçeteci Rolü	44	27
İletişim Kolaylaştırıcısı Rolü	36	22.1
Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı Rolü	57	35
İletişim Teknisyeni Rolü	17	10.4
Medya İlişkileri Rolü	8	4.9
Diğer	1	0.6
Toplam	163	%100



İletişim ve halkla ilişkiler sorunlarına ve çözümlerine nasıl katıldıkları (rolleri) sorgulanan anket katılımcılarının %35'i "sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolü"ne, %27'si "uzman reçeteci rolü"ne, %22.1'i "iletişim kolaylaştırıcısı rolü"ne, %10.4'ü "iletişim teknisyeni rolü"ne, %4.9'u "medya ilişkileri rolü"ne gönderme yapan rol açılımını uyguladıklarını belirtmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Katılımcılar bu soruyla ilgili birden fazla seçenek işaretleyerek, farklı dönemlerde farklı roller üstlendiklerini ortaya koymuşlardır. İçinde bulunulan şartların gerekliliklerine göre farklı roller üstlenebilmektedirler.

Diğer rolleri oransal olarak geride bırakan "sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolü", yönetim ve halkla ilişkiler uygulayıcısının, çalışmalarını iş birliği içinde gerçekleştirmesine olanak tanır. Ortak sorumluluklar yüklenip ortaya çıkabilecek olumlu ya da olumsuz sonuçların sorumluluğunu birlikte üstlenebilecekleri bir ortam yaratır. İki tarafı da aktif kılan bu rol anlayışı olası çatışmaların önlenmesi, daha başarılı çalışmalar yapılabilmesi adına önemli getiriler sağlar.

"Sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolü"nün ardından ikinci sırada yer alan "uzman reçeteci rolü" uygulayıcıyı etkin, yönetimi pasif kılar. Uygulayıcıların bağımsız karar alma gücü önemliyse de, yönetimden kopuk bir çalışma atmosferi içinde bulunması, beklentilerin yeterince karşılanamamasına, girdi paylaşımında eksiklikler olmasına neden olabilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde bilgi gediklerinden kaynaklanan ciddi sıkıntılar yaratabilir.

Üçüncü sırada yer alan "iletişim kolaylaştırıcısı rolü" de "sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolü" ve "uzman reçeteci" rolü gibi yönetici rolleri arasında yer alır. Bu roldeki uygulayıcılar, kurum ve hedef kitleleri arasında uyum ve anlayış ortamı yaratmaya çalışan, bir bağlantı noktası işlevi görür.

Baskin, Aranoff, Lattimore, halkla ilişkiler yöneticilerinin tarzlarına, üst yönetimin beklentilerine ve karşılaşılan sorunun çeşidine göre üç yönetici rolünü ("sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolü", "uzman reçeteci rolü", "iletişim kolaylaştırıcısı rolü") benimseyebildiklerini belirtmiştir. Yukarıda yer alan tabloda bu üç yönetici rolünün en fazla kullanılan roller olduğu ortaya çıkmıştır.

"İletişim teknisyeni" rolünün ise, oransal olarak dördüncü sırada yer aldığını görmekteyiz. "İletişim teknisyeni" rolü yüzdesel payıyla, anket katılımcıları

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

arasında üç yönetici rolünden oldukça düşük bir uygulayıcı tabakasına sahiptir. Bu durum, halkla ilişkiler uygulayıcılarının potansiyel güçlerini törpüleyen teknisyenlik rolünün arka planda kaldığını, uygulayıcıların yaratıcılıklarını ve birikimlerini gösterebilecekleri ortamların oluşumuna temel olan yöneticilik rolünün ağırlık kazandığını ortaya koyması açısından önemlidir.

Anket formunda halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ismen yer almamış; rol açılımlarına yer verilmiştir. Söz konusu rollerin açılımları ve gönderme yaptıkları halkla ilişkiler rolleri aşağıdadır:

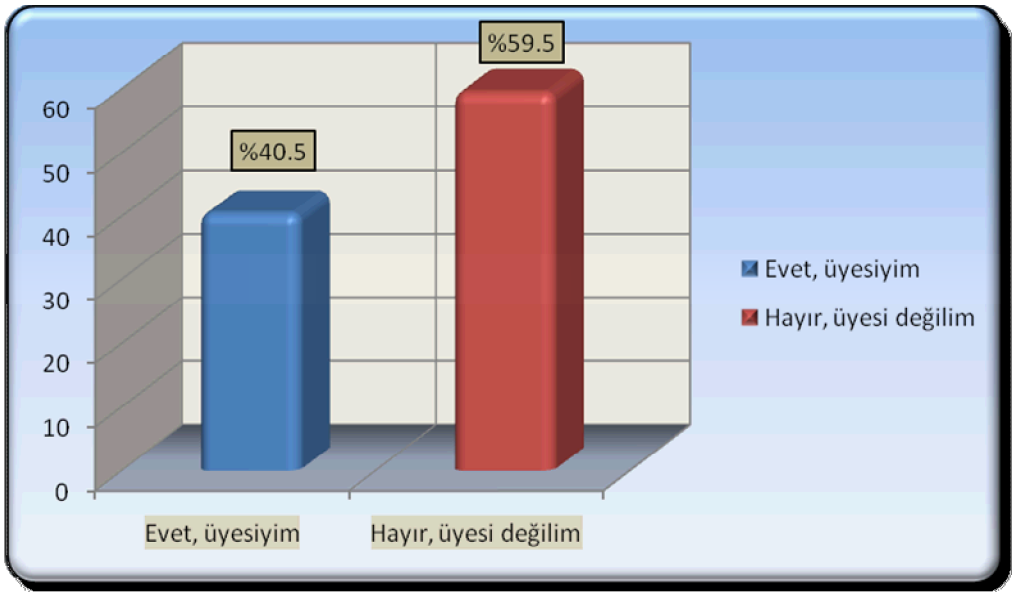
- Halkla ilişkiler sorunlarını en iyi bilen ve halkla ilişkiler sorunlarına en iyi cevap verebilecek uzman olarak görülürüm; yönetim, tavsiyelerime uyar; halkla ilişkiler sorunlarına ve çözümlerine pasif olarak katılır (Uzman Reçeteci Rolü).
- Kurum ve çevresi arasında, iki yönlü iletişim kurar ve bu karşılıklı iletişim sürecinde bilgi alışverişinin sağlanmasına yardım ederek bir aracı rolü üstlenirim (İletişim Kolaylaştırıcısı Rolü).
- Kurumsal problemleri tanımlamak ve çözmek için diğer yöneticilerle iş birliği yaparak yönetimin örgütsel iletişim ve ilişki sorunlarına çözüm geliştirme sürecine sistemli bir çabayla yardım ederim (Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı Rolü).
- Üst yönetim tarafından alınan kararlar ve planlanan kurumsal davranışlarla ilgili söz sahibi olmayıp yönetimin direktifleri doğrultusunda hedef kitlelere yöneltilecek teknik iletişim hizmetlerini (basın bültenleri hazırlamak, web sitesinin içeriğini geliştirmek, medya ile ilgilenmek v.b.) sağlamakla görevliyim (İletişim Teknisyeni Rolü).
- Kurum içi iletişime yönelik faaliyetlerde değil, dış medya ilişkilerinde görev alırım (Medya İlişkileri Rolü).

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 163 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.13. Kurumun Gelecekteki Başarısını Etkileyecek Kararları Alma ve Politika Oluşturma Yetkisine Sahip Olan Kişilerden Oluşan Yönetim Grubuna Üyelik Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet, üyesiyim	45	40.5
Hayır, üyesi değilim	66	59.5
Toplam	111	%100



Kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan yönetim grubuna, diğer bir deyişle "baskın koalisyon"a üyelik durumları sorgulanan katılımcıların %40.5'i bu grubun üyesi olduklarını, %59.5'i ise, üyesi olmadıklarını belirtmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyona üye olması, yöneticilik rollerini pekiştirir. Kurumun geleceğini ilgilendiren kararların alınmasında hem hizmet verdikleri kurumu hem de kurumun hedef kitlelerini temsil eden uygulayıcılar, baskın koalisyonda yer aldıklarında temsiliyet kapasitelerini artırırlar. Kararlara ortak olmaları, onlara her iki tarafın yararını gözetmelerinde önemli bir artı güç yükler. Katılımcıların %59.5'inin baskın koalisyona üye olmaması ciddi bir

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

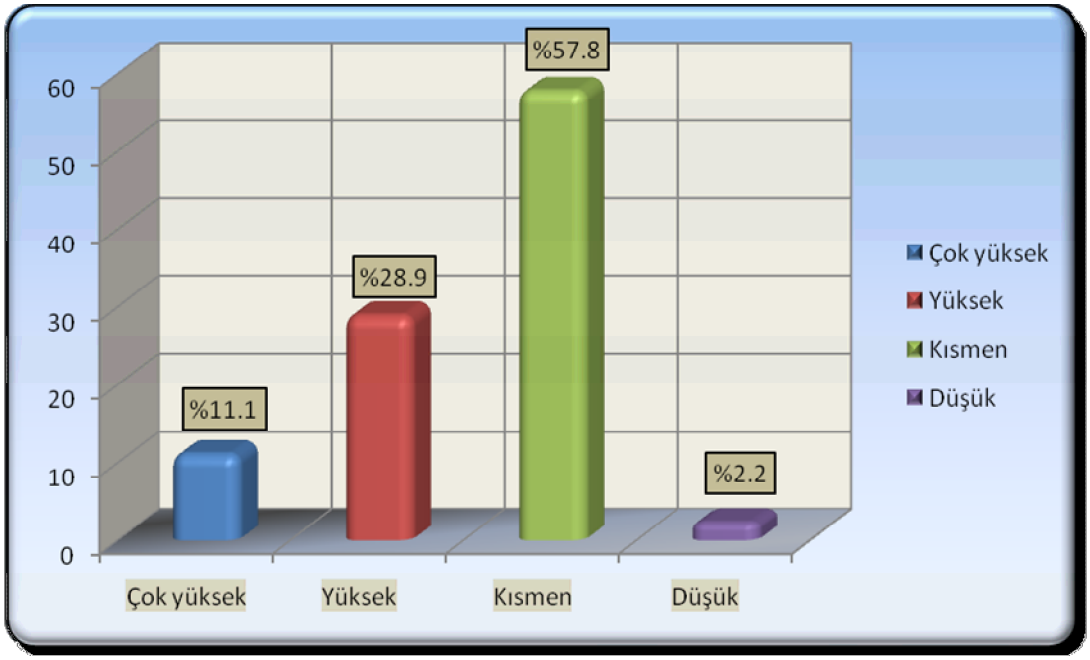
kayıptır. Anket sonuçlarından elde ettiğimiz veriler doğrultusunda daha çok yöneticilik rolleriyle ön plana çıkan uygulamacıların yarısından fazlasının baskın koalisyona üye olmaması uygulayıcıların yönetici görüntüsü altında önemli karar alımlarının dışında tutulabildiklerini göstermektedir.

Bu soruya "hayır" yanıtı veren anket katılımcılarından 17. soruya geçmeleri istenmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.14. İlgili Yönetim Grubunda, Kararların Alınması Sürecindeki Katkı Düzeyi

	Sayı	Yüzde
Çok yüksek	5	11.1
Yüksek	13	28.9
Kısmen	26	57.8
Düşük	1	2.2
Toplam	45	%100



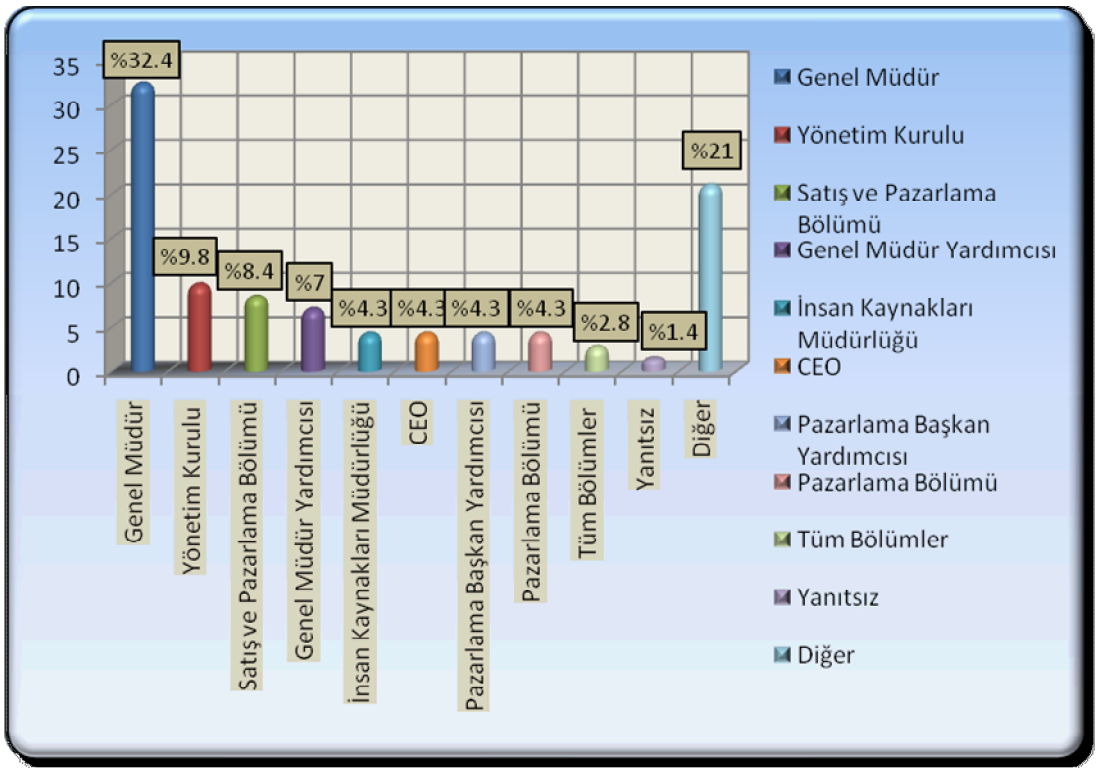
Kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan yönetim grubuna üye olan 45 katılımcının (%40.5) kararların alınması sürecindeki katkı düzeyleri sorgulandığında, katılımcıların %57.8'inin "kısmen", %28.9'unun "yüksek", %11.1'inin "çok yüksek", %2.2'sinin ise "düşük" şeklinde yanıt verdiği ortaya konmuştur.

Daha çok yönetici kimliği taşıyan 111 katılımcı arasından 45 kişinin baskın koalisyon üyesi olması karar alım sürecine ideal seviyede dâhil edilmediklerini gösterir. Bununla birlikte, kararların alınması sürecine ağırlıklı olarak "kısmen" katkıda bulunmaları yöneticilik rollerini gölgeler.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.15. Kurumun Uzun Vadede Geleceğini İlgilendiren ve Şekillendiren Halkla İlişkiler Kararlarının Alınmasında Hangi Bölüm Sorumlusuyla Çalışıldığı

	Sayı	Yüzde
Genel Müdür	23	32.4
Yönetim Kurulu	7	9.8
Satış ve Pazarlama Bölümü	6	8.4
Genel Müdür Yardımcısı	5	7
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	3	4.3
CEO	3	4.3
Pazarlama Başkan Yardımcısı	3	4.3
Pazarlama Bölümü	3	4.3
Tüm Bölümler	2	2.8
Yanıtsız	1	1.4
Diğer	15	21
Toplam	71	%100



Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan yönetim grubuna üye olan 45 katılımcı, kurumun uzun vadede geleceğini ilgilendiren ve şekillendiren halkla ilişkiler kararlarının alınmasında ağırlıklı olarak (%32.4) "genel müdür" ile çalıştıklarını ifade etmiştir. Çeşitlilik gösteren yanıtlar diğer seçeneğinde toplanmıştır. Diğer seçeneğindeki yığılım incelendiğinde "hukuk", "finans", "araştırma geliştirme", "iş geliştirme", "imalat", "ürün yönetimi", "stratejik planlama ve yatırımcı ilişkileri" vs. bölümler karşımıza çıkmaktadır.

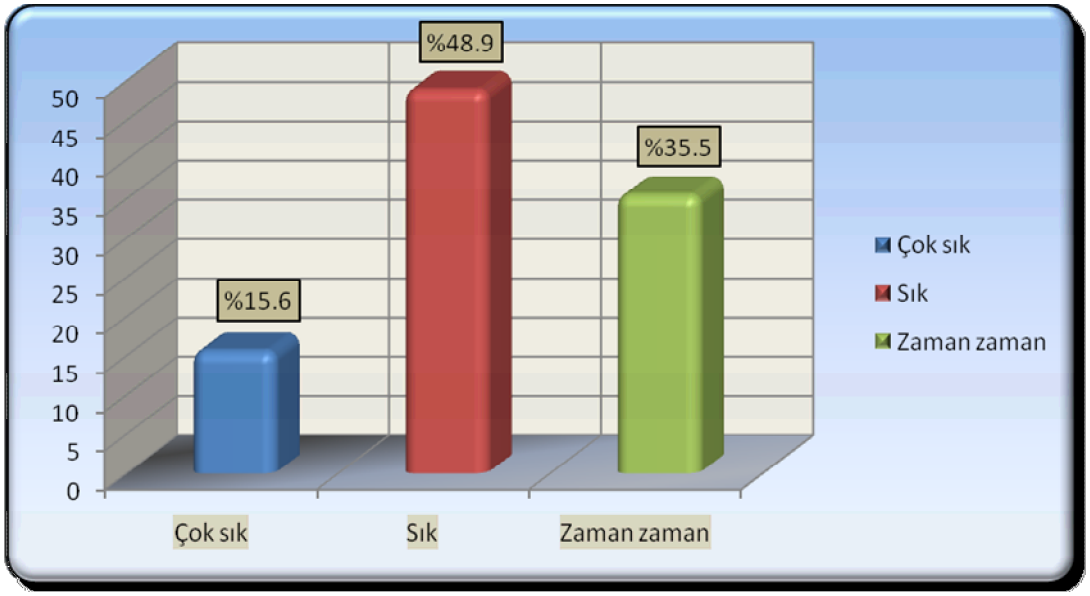
Organizasyon şemasında doğrudan daha çok "genel müdür"e bağlı oldukları ortaya konan katılımcıların birim olarak kurumun uzun vadede geleceğini ilgilendiren ve şekillendiren halkla ilişkiler kararlarının alınmasında ağırlıklı olarak "genel müdür" ile çalışmaları birbirini bütünler. Doğrudan üst yönetime bağlı çalışılması, iletişimde aksamalara neden olan "gürültü" engelinin ortaya çıkmasını engeller.

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 71 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.16. Yönetimin, Yaptıkları Katkıları Ne Ölçüde Uygulamaya Koyduğu

	Sayı	Yüzde
Çok sık	7	15.6
Sık	22	48.9
Zaman zaman	16	35.5
Toplam	45	%100



Kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan yönetim grubuna üye olan 45 katılımcının %48.9'u sık, %35.5'i zaman zaman, %15.6'sı çok sık biçimde yaptıkları katkıların yönetim tarafından uygulamaya konulduğunu belirtmiştir.

Kararların alınması sürecine ağırlıklı olarak "kısmen" katkıda bulunmalarıyla yöneticilik rolleri gölgelenen uygulayıcıların yaptıkları katkıların çoğunlukla "sık" bir şekilde uygulamaya konması olumlu bir göstergedir. "Sık" ifadesinin ardından ikinci ağırlıklı yüzdeye sahip "zaman zaman" ifadesi, kararların alınması sürecinde de ağırlıklı olarak "kısmen" katkıda bulunan uygulayıcıların bu durumlarıyla örtüşür.

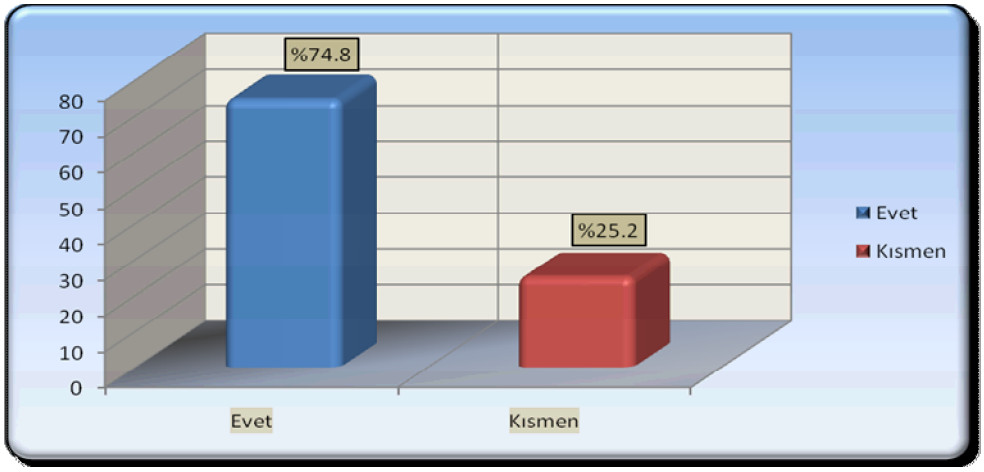
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumda İletişim Sisteminin İşleyişi

(Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim Uygulayıcısına Yönelik)

4.4.1.17. Üst Yönetim Tarafından Alınan Kararlar Hakkında Açık, Doğru ve Şeffaf Bir Biçimde Bilgilendirilme Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	83	74.8
Kısmen	28	25.2
Toplam	111	%100



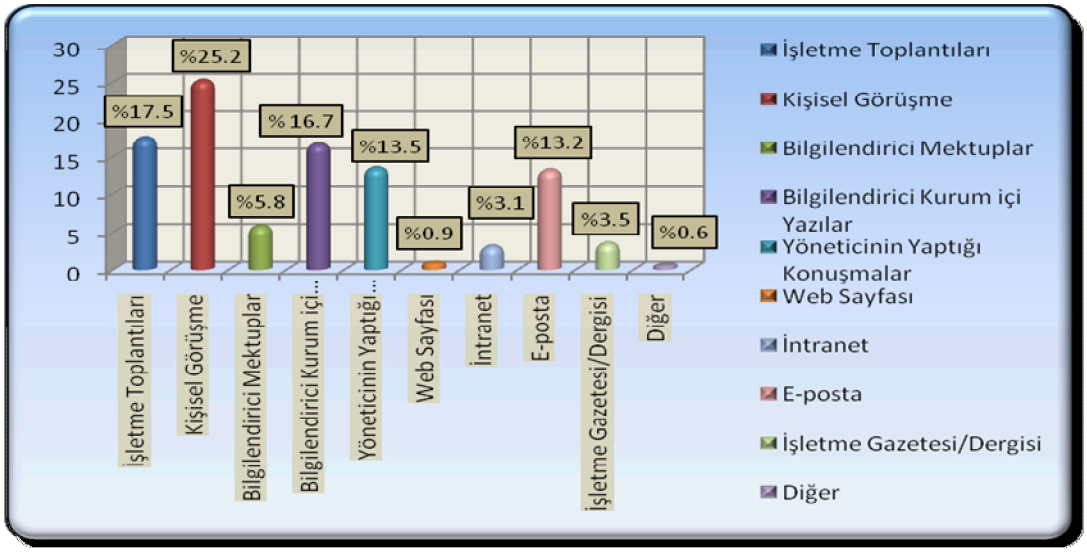
Anket katılımcılarının %74.8'i, üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde bilgilendirildiğini belirtirken %25.2'si, üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında "kısmen" açık, doğru ve şeffaf bir biçimde bilgilendirildiğini ifade etmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının açık, doğru ve şeffaf bir şekilde bilgilendirilmesi, kurum politikasının vazgeçilmez unsurları arasında yer almalıdır. Uygulayıcıların nasıl bilgilendirildiği, kurum çalışanlarının ve toplumun nasıl bilgilendirildiği konusunda belirleyicidir. Çünkü uygulayıcılar, yönetimden aldıkları bilgileri paylaşır. Anket sonuçlarına göre "evet" seçeneğinin yüksek bir yüzdesel dilime sahip olması, iletişimde güven kaybına yol açabilecek bir ortamın oluşması ve iletişimi olumsuz etkileyen "gürültü" unsurunun devreye girmesinin önüne geçilmesi açısından olumlu bir gösterge şeklinde değerlendirilebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.18. Üst Yönetim Tarafından Alınan Kararlar Hakkında Nasıl Bilgilendirildiği

	Sayı	Yüzde
İşletme Toplantıları	61	17.5
Kişisel Görüşme	88	25.2
Bilgilendirici Mektuplar	20	5.8
Bilgilendirici Kurum İçi Yazılar	58	16.7
Yöneticinin Yaptığı Konuşmalar	47	13.5
Web Sayfası	3	0.9
İntranet	11	3.1
e-posta	46	13.2
İşletme Gazetesi/Dergisi	12	3.5
Diğer	2	0.6
Toplam	348	%100



Üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında nasıl bilgilendirildikleri sorgulanan katılımcıların %25.2'si "kişisel görüşme" yoluyla bilgilendirildikleri yanıtını vermiştir. Bunu, %17.5 ile "işletme toplantıları", %16.7 ile "bilgilendirici kurum içi yazılar" izlemektedir.

Birinci sırada yer alan, "kişisel görüşme", yüz yüze iletişim tekniğinde başvurulan bir yöntemdir. Sıcak iletişim kanalından yararlanılması, anlaşılmayan

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

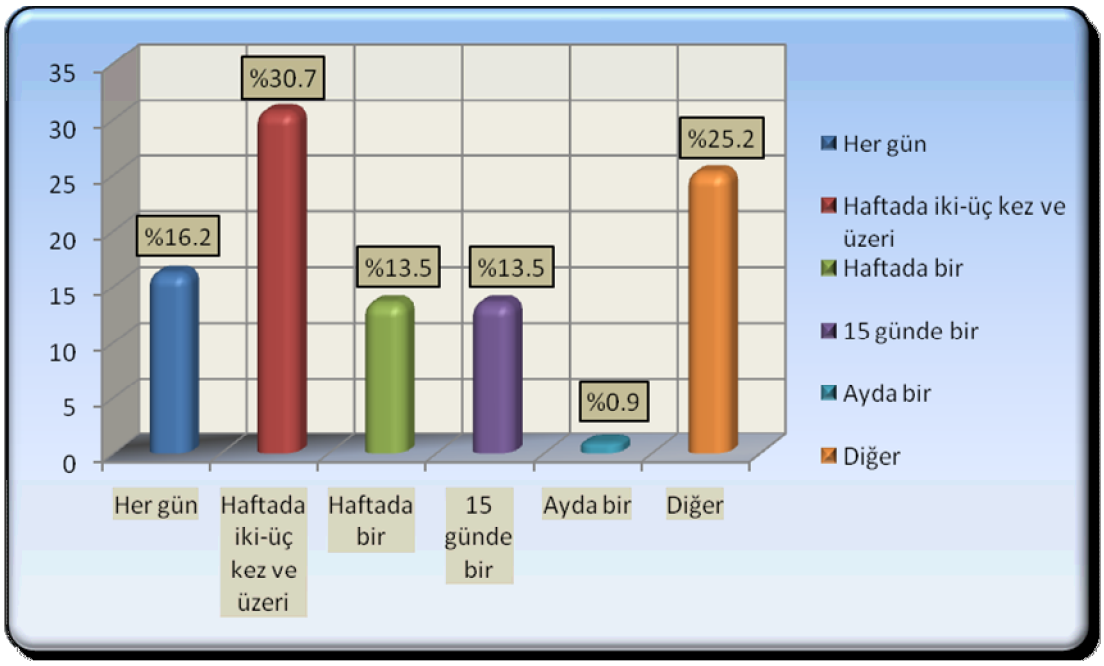
noktaların derhal sorulup çözümlenmesini kolaylaştırdığı için olası sorunların üstesinden gelinmesini kolaylaştırır. İkinci sırada yer alan "işletme toplantıları", alınan kararlar, yürütülen çalışmalar hakkında birebir görüş ve önerilerin alınabileceği ortamlar yaratarak iletişim döngüsünün sağlıklı çalışmasına hizmet eder. Üçüncü sırada yer alan "bilgilendirici kurum içi yazılar", sözel iletişimi destekleyici somut bilgiler sunar. Söz konusu uygulamalar, iletişimi ideal seviyeye taşımada önemli yere sahiptir

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 348 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.19. Bilgilendirme Faaliyetlerinin Yapılma Sıklığı

	Sayı	Yüzde
Her gün	18	16.2
Haftada iki üç kez ve üzeri	34	30.7
Haftada bir	15	13.5
15 günde bir	15	13.5
Ayda bir	1	0.9
Diğer	28	25.2
Toplam	111	%100



Kendilerine yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılma sıklığı sorgulanan katılımcıların oransal çoğunluğu %30.7'si "haftada iki üç kez ve üzeri" yanıtını vermiştir. Katılımcıların %25.2'sinin tercih ettiği diğer seçeneğindeki yığılım incelendiğinde "gerektikçe" yanıtının verildiği gözlenmiştir.

Çağımızda anlık zaman dilimlerinde büyük kitleleri ilgilendiren önemli olaylar meydana gelmektedir. Bu olaylarla ilgili haberler iletişim teknolojisindeki gelişmelerin yardımıyla çok kısa bir sürede geniş tabakalara yayılmaktadır. Bu anlamda, sık periyodik aralıklarla bilgi alışverişinde bulunmak, kriz gibi beklenmedik durumlarda ise, sürekli irtibat halinde olmak ve bilgilendirme

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

faaliyetleri yapmak elzemdir. İlk sırada yer alan "haftada iki-üç kez ve üzeri" ifadesi sistemli bir bilgilendirme çabasına işlerlik kazandırsa da akabinde yer alan "gerektikçe" bilgilendirme faaliyetleri yapılması bu çabaya keyfilik yüklemektedir. Bu keyfilik, iletişim kopukluklarına neden olabileceği gibi "dedikodu" mekanizmasını da besleyerek ilişkiyi yıpratabilir.

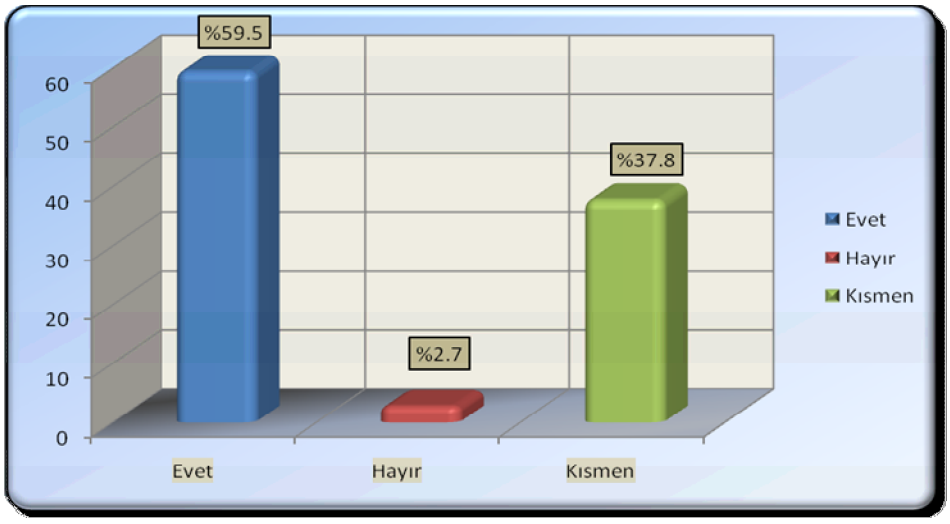
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumda İletişim Sisteminin İşleyişi

(Kurum içi Hedef Kitleye Yönelik)

4.4.1.20. Kurum içi Hedef Kitlenin Üst Yönetim Tarafından Alınan Kararlar Hakkında Açık, Doğru ve Şeffaf Bir Biçimde Bilgilendirilme Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	66	59.5
Hayır	3	2.7
Kısmen	42	37.8
Toplam	111	%100



Kurum içi hedef kitlenin üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde bilgilendirilme durumuna ilişkin olarak katılımcıların %59.5'i "evet", %37.8'i "kısmen", %2.7'si ise "hayır" yanıtını vermiştir.

Kurum içi hedef kitlenin, diğer bir deyişle çalışanların üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde %100 bilgilendirilmesi gerekirken böyle bir mekanizmanın işlemediği görülmektedir. Güven ve aidiyet unsurunun kurumda egemen kılınması öncelikle açık, doğru ve şeffaf iletişimin kurum genelinde konumlandırılmasını gerektirir. 17. soruda da görüldüğü üzere

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

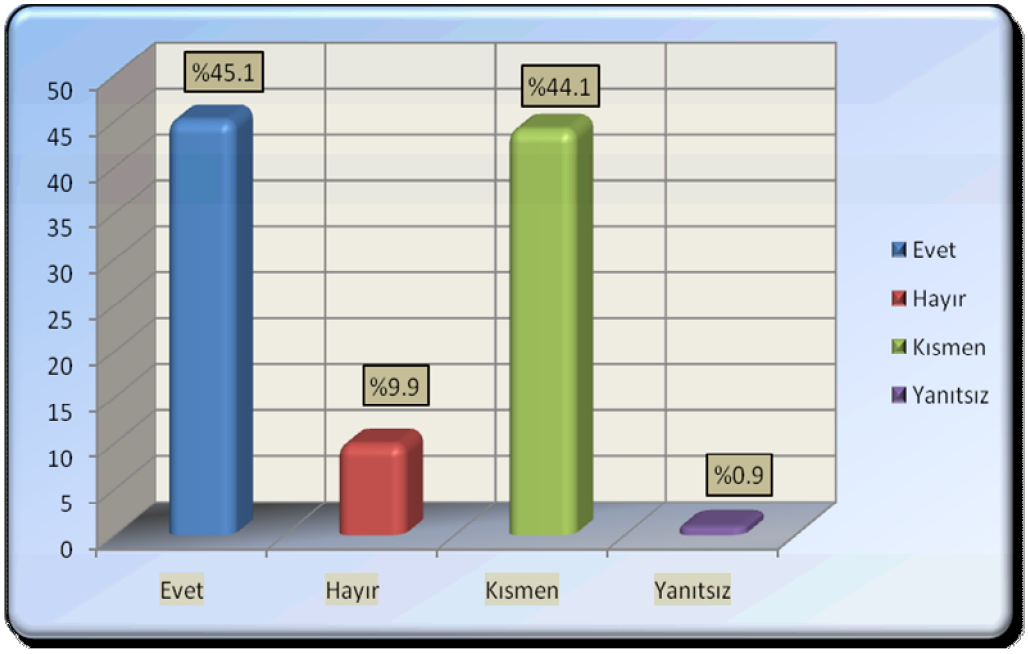
halkla ilişkiler uygulayıcıların ancak %74.8'i üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde bilgilendirilmekteydi. Söz konusu bilgilendirme kriterleri kurum içi hedef kitleye yönelik değerlendirildiğinde %59.5 oranına düşmektedir. Yine 17. soruda ortaya konan, halkla ilişkiler uygulayıcılarına yönelik %25.2 olan "kısmen" yanıtının burada %37.8'e yükseldiği gözlenmektedir.

Çalışanlarından dürüst, sağduyulu davranışlar bekleyen yönetimin aynı titizliği onlara karşı göstermesi gerekir. Yeterli ve doğru bilgiyi üst yönetimden alamayan çalışanlar, ikincil kaynaklara yönelebilir. Öznel bakış açılarının, yanlı görüşlerin eklenebildiği ikincil kaynaklar, iletişimde aksamalara, yanlış anlamalara neden olacağı için kurumu yıpratır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.21. Kurum içi Hedef Kitlenin Kurumda Meydana Gelen Her Türlü Gelişmeden Haberdar Edilme Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	50	45.1
Hayır	11	9.9
Kısmen	49	44.1
Yanıtsız	1	0.9
Toplam	111	%100



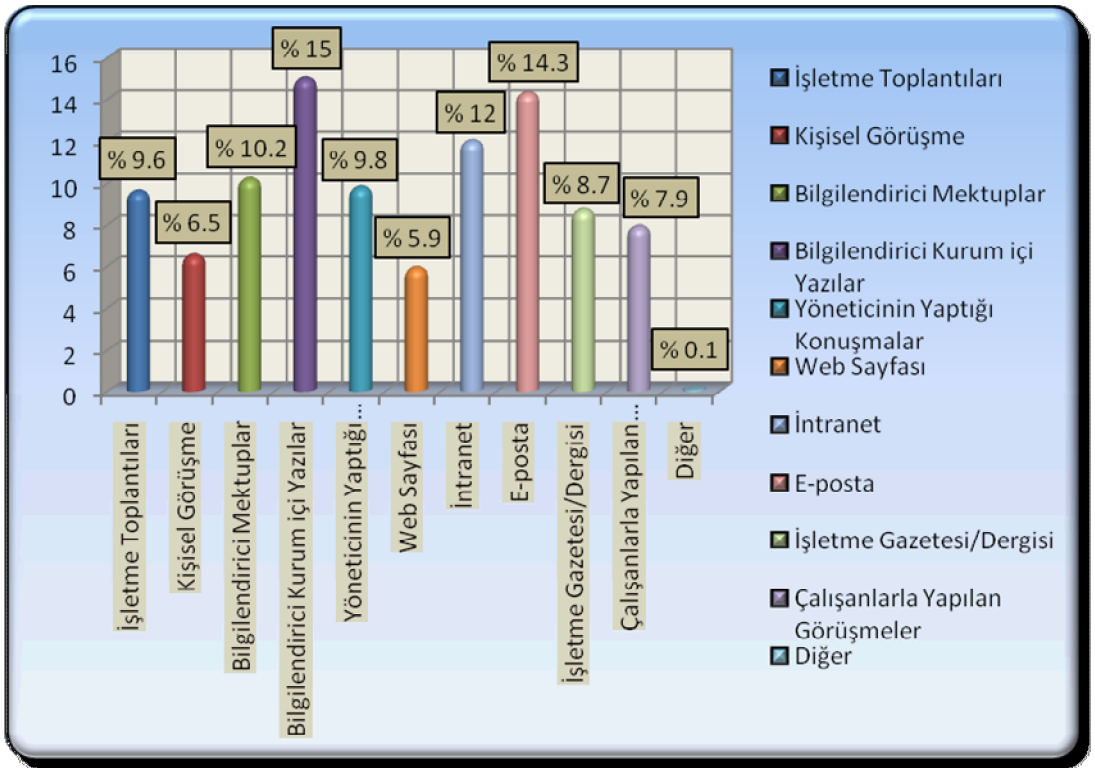
Kurum içi hedef kitlenin kurumda meydana gelen her türlü gelişmeden haberdar edilme durumu sorgulandığında, katılımcıların %45.1'inin "evet", %44.1'inin "kısmen", %9.9'unun ise, "hayır" yanıtını verdiği saptanmıştır.

Kurum içi hedef kitlenin yalnızca %45.1'inin kurumda meydana gelen her türlü gelişmeden haberdar edilmesi bazı bilgilerin verilmediğinin, uygun görülenlerin paylaşıldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durum, 20. soruda sorgulandığı üzere kurum içi hedef kitlenin ancak %59.5 oranında açık, doğru ve şeffaf bir şekilde bilgilendirilmesi durumunun bir uzantısıdır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.22. Kurumda Meydana Gelen Değişimler ve/veya Alınan Kararlar Hakkında Kurum içi Hedef Kitleyi Bilgilendirmeye Yönelik Yapılan Faaliyetler

	Sayı	Yüzde
İşletme Toplantıları	49	9.6
Kişisel Görüşme	33	6.5
Bilgilendirici Mektuplar	52	10.2
Bilgilendirici Kurum İçi Yazılar	77	15
Yöneticinin Yaptığı Konuşmalar	50	9.8
Web Sayfası	30	5.9
İntranet	61	12
e-posta	73	14.3
İşletme Gazetesi/Dergisi	44	8.7
Çalışanlarla Yapılan Görüşmeler	40	7.9
Diğer	1	0.1
Toplam	510	%100



Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumda meydana gelen değişimler ve/veya alınan kararlar hakkında kurum içi hedef kitleyi bilgilendirmeye yönelik yapılan faaliyetlere ilişkin katılımcıların %15'i "bilgilendirici kurum içi yazılar" kanalıyla bilgilendirmenin yapıldığını belirtmiştir. Bunu %14.3 ile "e-posta", %12 ile "intranet" yanıtı takip etmektedir.

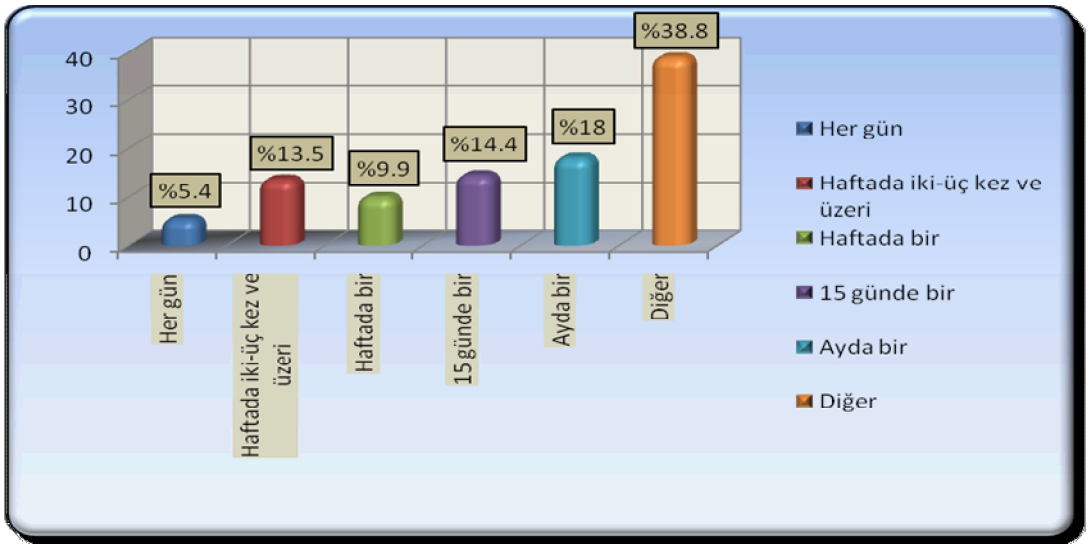
Kurum içi hedef kitleyi bilgilendirmeye yönelik olarak yazılı ve teknolojik araçların ağırlıklı biçimde kullanıldığı görülmektedir. Teknolojik araçların hızlı bir şekilde bilgiyi yayma işlevine sahip olması, aynı anda geniş kitlelere ulaşabilmesi McLuhan'ın deyimiyle küresel bir köy haline gelen dünyada, yoğun şekilde kullanılmalarına yol açmaktadır. Araştırmaya konu olan kurumların teknolojinin imkânlarından yararlanmaları, bilginin hızlı bir şekilde dolaşımını sağlamaları açısından olumlu bir göstergedir.

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 510 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.23. Kurum içi Hedef Kitleyi Bilgilendirmeye Yönelik Faaliyetlerin Yapılma Sıklığı

	Sayı	Yüzde
Her gün	6	5.4
Haftada iki üç kez ve üzeri	15	13.5
Haftada bir	11	9.9
15 günde bir	16	14.4
Ayda bir	20	18
Diğer	43	38.8
Toplam	111	%100



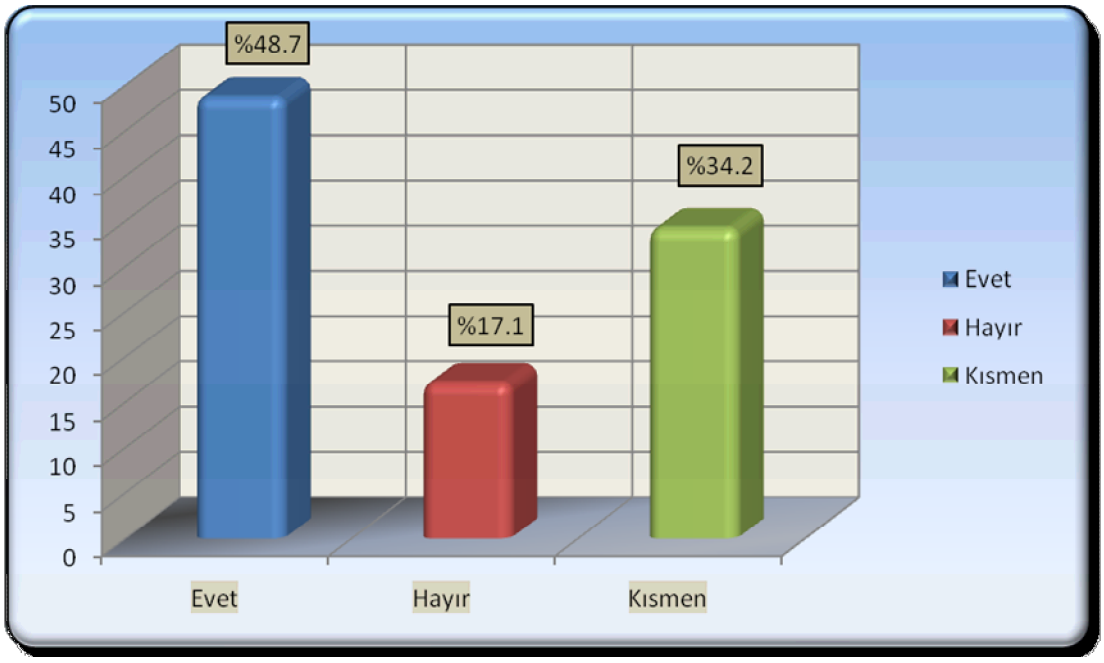
Kurum içi hedef kitleye yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin yapılma sıklığı sorgulandığında, katılımcıların büyük bölümünün (%38.8) diğer seçeneğini işaretlediği gözlenmiştir. Diğer seçeneğindeki yığılım incelendiğinde "gerektikçe" yanıtının verildiği saptanmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına yönelik bilgiledirme faaliyetlerinin yapılma sıklığı incelendiğinde yüzdesel olarak ikinci sırada yer alan "gerektikçe" ifadesinin burada ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Sistematik bir bilgilendirme sürecine bağlı kalınmaması kurum içi hedef kitlenin kurumların değişen ve yenilenen gündeminin uzağında kalmasına ve kurumdan yabancılaşma neden olabilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.24. Üst Yönetim Tarafından Kurum içi Hedef Kitlenin Karar Alma Sürecine Katkıda Bulunmasına ve Fikirlerini Belirtmelerine İmkân Verilmesi Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	54	48.7
Hayır	19	17.1
Kısmen	38	34.2
Toplam	111	%100



Üst yönetim tarafından kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecine katkıda bulunmasına ve fikirlerini belirtmelerine imkân verilmesi durumu sorgulandığında katılımcıların %48.7'si "evet", %34.2'si "kısmen", %17.1'i ise, "hayır" yanıtını vermiştir.

Kurum içi hedef kitlenin görüşlerinin alınması kendilerinin önemsendiği, düşüncelerine değer verildiği izlenimi yaratır. Aldıkları talimatları yerine getirmekle yükümlü olup yönetim organının olağan bir unsuru şeklinde faaliyet gösteren çalışanları, sınırlandırılmış alanlarının dışına çıkarır. Onlara "özne" statüsü

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

kazandırarak motivasyonlarını perçinler. Bu anlamda, kurum içi hedef kitleyi yönetimin direktifleri doğrultusunda hareket eden basit bir piyon konumuna indirgememek; onların kendine, emeğine ve çalıştığı yere yabancılaşmasını önlemek için düşüncelerini paylaşmalarına fırsat tanınmalıdır.

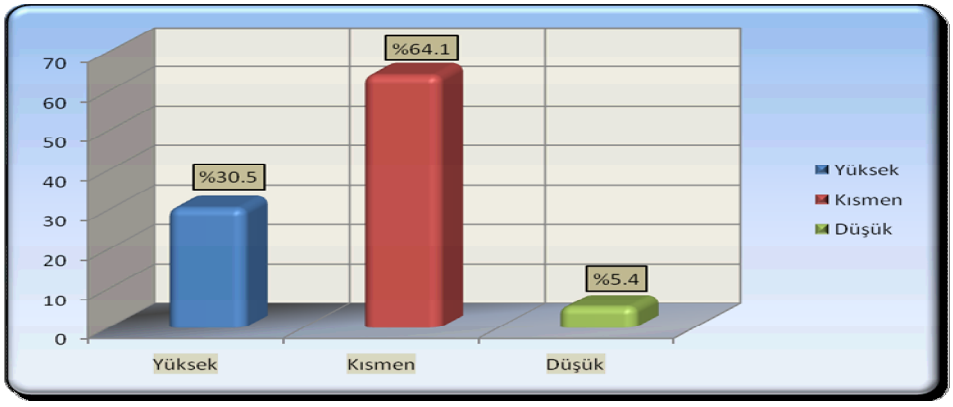
Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecine katkıda bulunmasına ve fikirlerini belirtmelerine imkân verilmesi durumunun %50'nin altında bir paya sahip olduğu görülmektedir. 14. soruda incelendiği üzere halkla ilişkiler uygulayıcılarının kararların alınması sürecine daha çok "kısmen" katkıda bulundukları gözlenmişti. Organizasyon şemasında oransal açıdan daha çok "genel müdür"e doğrudan bağlı olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının dahi sınırlı bir katkı olanaklarının bulunması kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecindeki bu "zayıf" durumunu açıklamaktadır.

Bu soruya "hayır" yanıtı veren anket katılımcılarından 27. soruya geçmeleri istenmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.25. Kurum içi Hedef Kitlenin Karar Alma Sürecindeki Katkı Düzeyi

	Sayı	Yüzde
Yüksek	28	30.5
Kısmen	59	64.1
Düşük	5	5.4
Toplam	92	%100



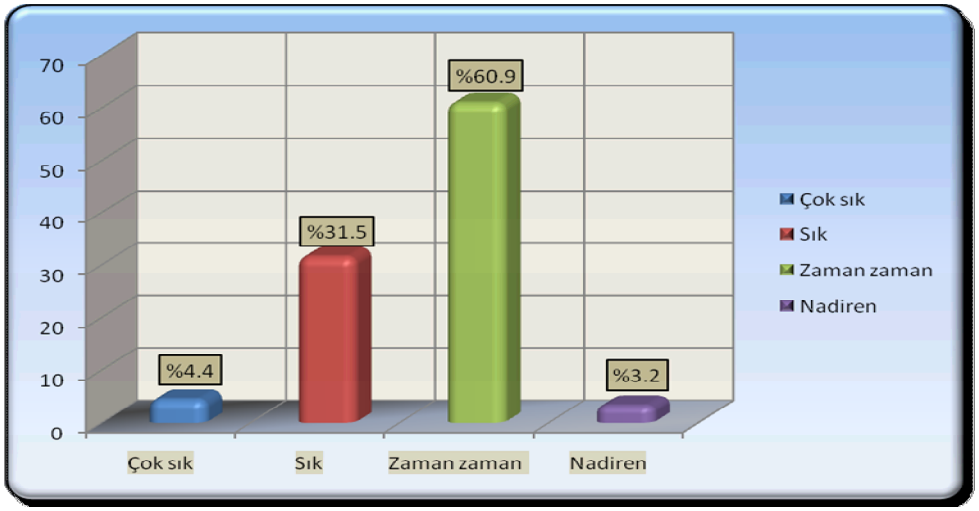
Üst yönetim tarafından kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecine katkıda bulunmasına ve fikirlerini belirtmelerine imkân verildiğini belirten 92 anket katılımcısının (54 kişi "evet" + 38 kişi "kısmen" yanıtı vermiştir. Toplam 92 kişi) büyük bölümü, %64.1'i, kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecindeki katkı düzeyinin "kısmen", %30.5'i "yüksek", %5.4'ü ise, "düşük" olduğunu belirtmiştir.

Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşi" incelendiğinde son aşamanın bireyin "kendini gerçekleştirmesi" olduğu görülür. Kurum içi hedef kitle, her ne kadar yönetim organının verdiği talimatları yerine getirmekten sorumluysa da bireysel düşüncelerini paylaşabileceği, karar alma sürecine katkıda bulunabileceği bir ortam yaratılması, kendi çapında bir iş doyumu yaşamasını sağlayabilir. Bu iş doyumu da, hazzı ve mutluluğu beraberinde getireceği için kimi bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılar. Aynı zamanda, çalışanın iş performansına etkide bulunup verimini yükseltebilir. Ancak, yukarıdaki tablo incelendiğinde, kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecinde sınırlandırılmış bir katkı düzeyinin olduğu ve bu durumun onu pasifleştirebileceği söylenebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.26. Kurum içi Hedef Kitlenin Yaptığı Katkıların Kurum Tarafından Ne Ölçüde Uygulamaya Konulduğu

	Sayı	Yüzde
Çok sık	4	4.4
Sık	29	31.5
Zaman zaman	56	60.9
Nadiren	3	3.2
Toplam	92	%100



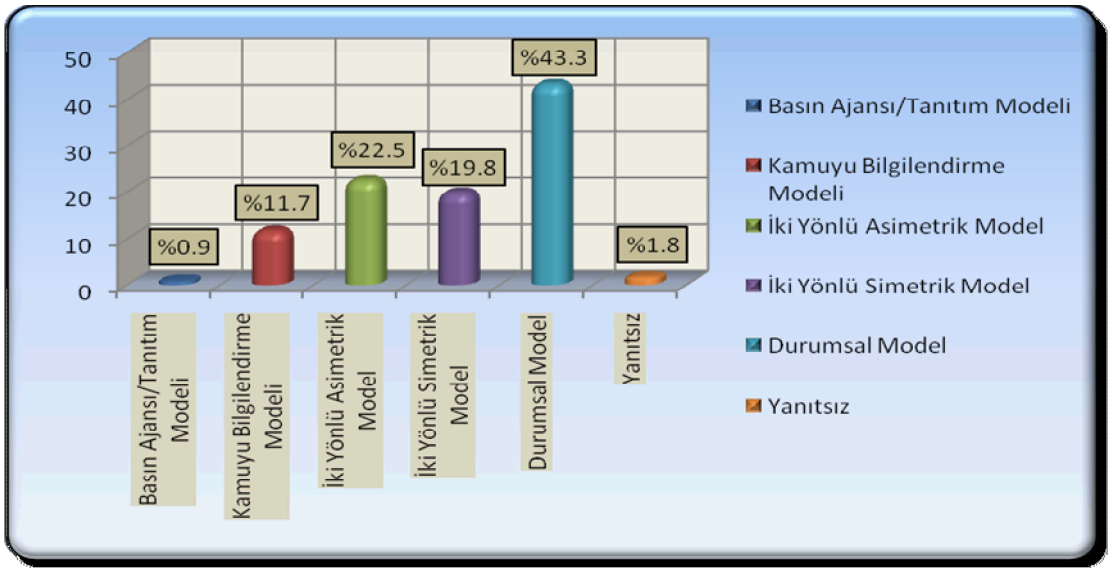
Üst yönetim tarafından kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecine katkıda bulunmasına ve fikirlerini belirtmelerine imkân verildiğini belirten 92 anket katılımcısının, oransal çoğunluğu %60.9'u kurum içi hedef kitlenin yaptığı katkıların kurum tarafından "zaman zaman", %31.5'i "sık", %4.4'ü "çok sık", %3.2'si "nadiren" uygulamaya konulduğunu ifade etmiştir.

Karar alma sürecine daha çok "kısmen" katkıda bulunma fırsatı olan kurum içi hedef kitlenin yaptığı katkıların kurum tarafından "zaman zaman" uygulamaya konması anlamlıdır. "Zaman zaman" yanıtının ağırlıklı olması kurum içi hedef kitlenin görüşlerinin yönetimle aynı paralelde olduğu zaman hayata geçirilebildiği düşüncesini akıllara getirmektedir. Oysa ki, kurumun temel felsefesiyle çelişmeyen bakış açılarının değerlendirilmesi ve uygulamaya konması, çalışanların da söz hakkı olduğu anlayışının kurum çapında yayılmasına ve meta konumuna indirgendiklerini düşünmeden yaşamalarına aracılık edeceği için önem taşır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.27. Kurumun İletişim Biçimini En İyi Biçimde Tanımlayan İfade

	Sayı	Yüzde
Basın Ajansı/Tanıtım Modeli	1	0.9
Kamuyu Bilgilendirme Modeli	13	11.7
İki Yönlü Asimetrik Model	25	22.5
İki Yönlü Simetrik Model	22	19.8
Durumsal Model	48	43.3
Yanıtsız	2	1.8
Toplam	111	%100



Kurumun iletişim biçimini en iyi biçimde tanımlayan seçeneğe ilişkin, katılımcıların %43.3'ü "durumsal model", %22.5'i "iki yönlü asimetrik model", %19.8'i "iki yönlü simetrik model", %11.7'si "kamuyu bilgilendirme modeli", %0.9'u ise, basın ajansı/tanıtım modeli"ne gönderme yapan seçeneği işaretlemiştir.

Hem iki yönlü asimetrik hem de iki yönlü simetrik modeli kullanan "durumsal model", çift taraflı çıkar odaklılığını temel alan devingen bir anlayışın uzantısıdır. Söz konusu anlayış, rakipleri arasından sıyrılmak ve varlığını sürdürmek amacı güden kurumların bu amacına hizmet eder. Aynı zamanda, beklentileri karşılanan hedef kitlelerin de memnuniyetini sağlar.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Katılımcıların, rollerinin sorgulandığı 12. soruyu birden fazla seçeneği işaretleyerek yanıtlamalarının, farklı dönemlerde ya da koşullarda farklı roller üstlendiklerinin göstergesi olarak değerlendirilebileceği belirtilmişti. Bu soruda ise, şartlara göre her iki modelden de yararlanıldığını görmekteyiz. Bu sonuç birbirini tümleyen anlamlı bir mesaj verir. Küreselleşme sürecinin yoğun etkisiyle çeşitli dinamiklerin etkisinde kalan kurumlar, iletişim biçimlerini koşullara uygun biçimde şekillendirmekte, uygulayıcı rolleri de aynı şekilde durumun gerektirdiklerine göre değişmektedir. Katılımcıların kurumlarını en iyi biçimde tanımlayan ifade olarak "durumsal model"i seçmesi her koşulda elde edilebilecek en yüksek yararı gözettikleri sonucunu doğurur.

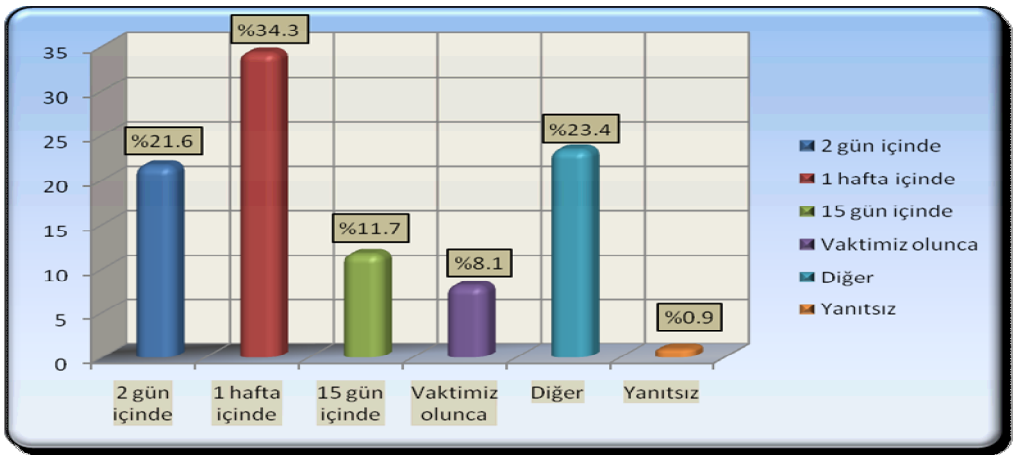
Anket formunda halkla ilişkiler modelleri ismen yer almamış; modellerin açılımlarına yer verilmiştir. Söz konusu modellerin açılımları ve gönderme yaptıkları halkla ilişkiler modelleri aşağıdadır:

- Tam gerçeğin önemli olmadığı, tek yönlü iletişim aracılığıyla en kısa sürede hedef kitlemiz üzerinde mutlak bir satın alma veya seçim davranışı yaratmak (Basın Ajansı/Tanıtım Modeli).
- Kurumumuzdan hedef kitlemize gerçek bilgilerin aktarılması ve ikna edici bir çaba olmaksızın bilginin yayılması (Kamuyu Bilgilendirme Modeli).
- Hedef kitlemizi, onlardan aldığımız geribildirim doğrultusunda kendi lehimize daha iyi ikna etmek, davranışlarında değişiklik yaratmak ve davranışlarını kontrol etmek (İki Yönlü Asimetrik Model).
- Kurumumuzun hedef kitlelerinden aldığı geribildirimi değerlendirerek kurumun halkın istediği biçimde davranmasını sağlamaya; taraflar arasında karşılıklı anlayış ve uyum geliştirmeye çalışmak (İki Yönlü Simetrik Model).
- Kurumumuzun hedef grupları olabilecek ilgili tüm grupları, yönetimin istediği biçimde davranmaları yönünde ikna etmeyi amaçlarken; yönetimi de, bu grupların görüşleri hakkında ikna etmeye çalışarak çift taraflı bir kazanç alanı yaratmak (Durumsal Model).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.28. Kuruma Basın Dışından Gelen (öğrencilerden, akademisyenlerden) Bilgi İsteklerinin Ne Kadar Sürede Hazırlanıp İlgili Kişiye Ulaştırıldığı

	Sayı	Yüzde
2 gün içinde	24	21.6
1 hafta içinde	38	34.3
15 gün içinde	13	11.7
Vaktimiz olunca	9	8.1
Diğer	26	23.4
Yanıtsız	1	0.9
Toplam	111	%100



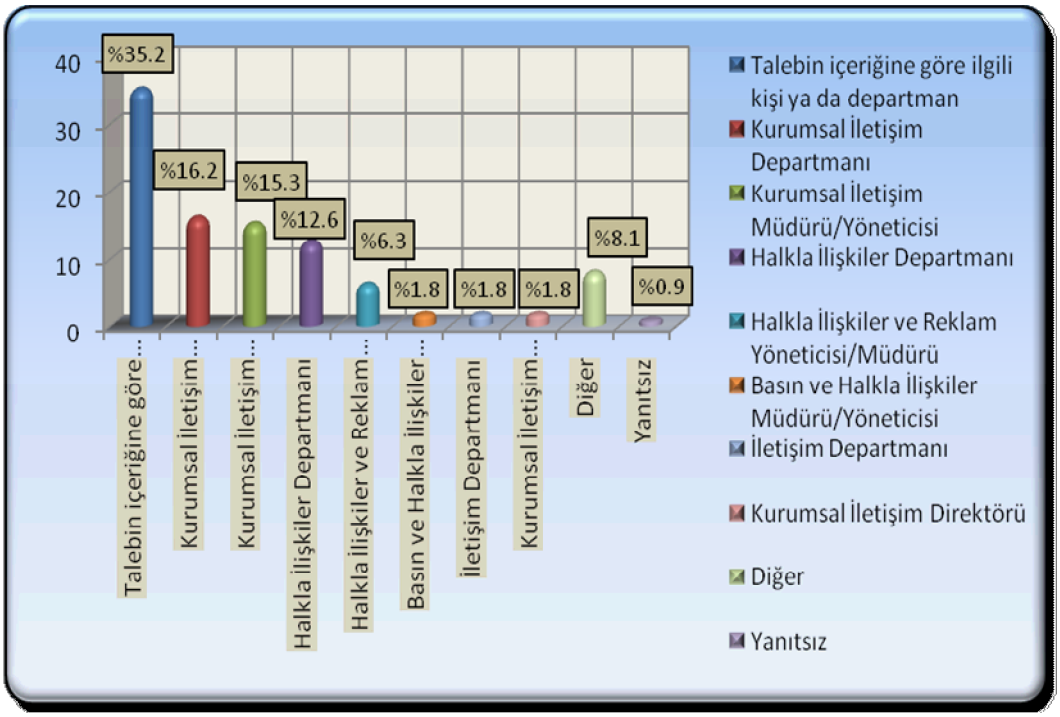
Kuruma basın dışından gelen (öğrencilerden, akademisyenlerden) bilgi isteklerinin ne kadar sürede hazırlanıp ilgili kişiye ulaştırıldığı sorgulandığında katılımcıların %34.3'ü "1 hafta içinde" yanıtında yoğunlaşmıştır. Bunu, % 23.4 ile diğer, %21.6 ile "2 gün içinde" yanıtları izlemektedir. Diğer seçeneğindeki yığılım incelendiğinde, "en kısa zamanda", "duruma, konuya göre değişir" yanıtlarının ağırlık kazandığı gözlenmiştir.

Birbirinden farklı sürelerde bilgi isteklerini karşılayan yetkililerin ağırlıklı biçimde "1 hafta içinde" seçeneğinde yoğunlaşması yoğun iş tempoları arasında konuya hassasiyet gösterdiklerine işaret ederken, açık sistem politikası gereği bilgiyi paylaşmaya açık oldukları kanısını uyandırır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.29. Kuruma Basın Dışından Gelen (öğrencilerden, akademisyenlerden) Bilgi İsteklerinin Hazırlanıp İlgili Kişiye Ulaştırılması Sorumluluğunun Kime Ait Olduğu

	Sayı	Yüzde
Talebin İçeriğine Göre İlgili Kişi ya da Departman	39	35.2
Kurumsal İletişim Departmanı	18	16.2
Kurumsal İletişim Müdürü/Yöneticisi	17	15.3
Halkla İlişkiler Departmanı	14	12.6
Halkla İlişkiler ve Reklam Yöneticisi/ Müdürü	7	6.3
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü/Yöneticisi	2	1.8
İletişim Departmanı	2	1.8
Kurumsal İletişim Direktörü	2	1.8
Diğer	9	8.1
Yanıtsız	1	0.9
Toplam	111	%100



Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

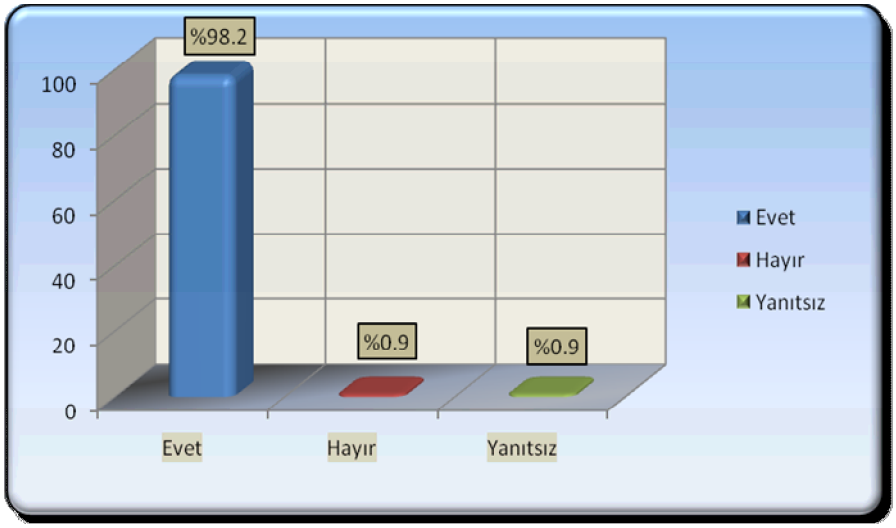
Kuruma basın dışından (öğrencilerden, akademisyenlerden) gelen bilgi isteklerinin hazırlanıp ilgili kişiye ulaştırılması sorumluluğunun kime ait olduğu sorgulandığında katılımcıların %35.2'si "talebin içeriğine göre ilgili kişi ya da departman" ifadesinde yoğunlaşmıştır. Bu ifadeyi, %16.2 ile "kurumsal iletişim departmanı", %15.3 ile "kurumsal iletişim müdürü/yöneticisi" ifadeleri izlemiştir.

Bilgi isteklerinin ağırlıklı olarak "ilgili kişi ya da departman" tarafından karşılanması verilen bilgilerin isabet derecesini artırması açısından olumlu bir özelliktir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.30. Akademik Araştırmalarla İlgili Görüşmelere Açık Olunması Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	109	98.2
Hayır	1	0.9
Yanıtsız	1	0.9
Toplam	111	%100



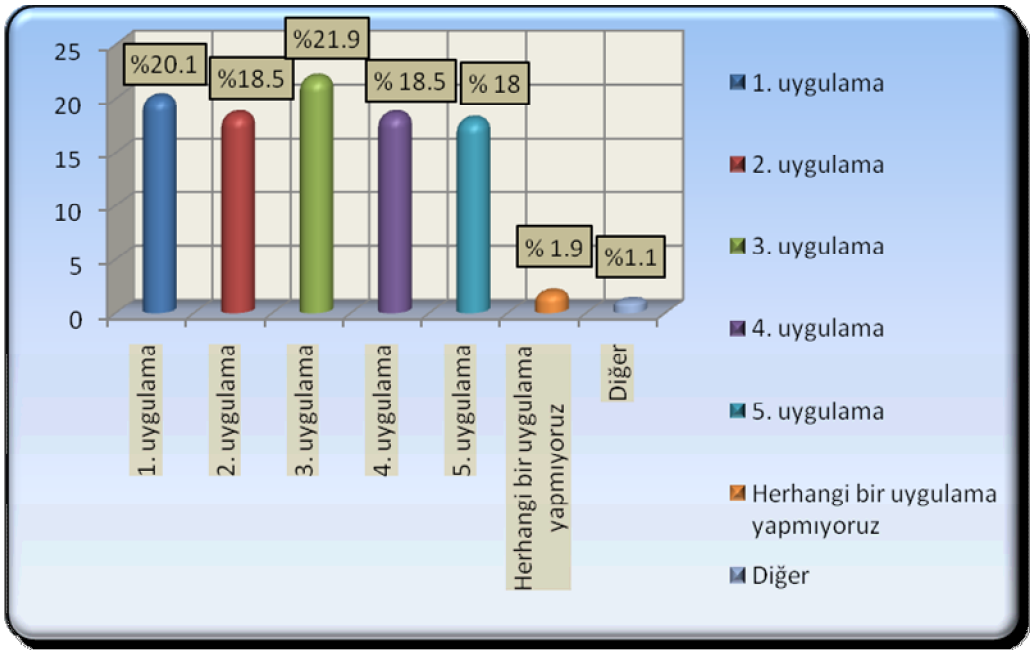
Akademik araştırmalarla ilgili görüşmelere açık olunması durumuna ilişkin, katılımcıların %98.2'si "evet", %0.9'u ise, "hayır" yanıtını vermiştir.

Akademik görüşmelere %100'e yakın bir oranla olumlu yaklaşılması akademik çalışmaların geleceğine ciddi katkılarda bulunabilir. Grunig ve ekibinin mükemmel halkla ilişkiler çalışmasından çıkardakları profil, çalışmalarını gerçekleştirdikleri kurumların akademik araştırmalara açık olmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma kapsamında yürütülen anket çalışmasının sonuçlarından elde edilen veriler de böyle bir anlayışın eseridir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.31. Kurumsal Problemleri Tanımlamak, Hedefleri Saptamak Amacıyla Yararlanılan Uygulamalar

	Sayı	Yüzde
1. Uygulama	72	20.1
2. Uygulama	66	18.5
3. Uygulama	78	21.9
4. Uygulama	66	18.5
5. Uygulama	64	18
Herhangi bir uygulama yapmıyoruz	7	1.9
Diğer	4	1.1
Toplam	357	%100



Kurumsal problemleri tanımlamak, hedefleri saptamak amacıyla yararlandıkları uygulamalar sorgulandığında katılımcıların %21.9'u "3. Uygulama" (Kurumun güçlü ve zayıf yanlarını saptamaya yönelik kurumsal analiz yapmak) alanında yoğunlaşmıştır. Bunu, %20.1 ile "1. Uygulama" (Pazar genişliği, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, politik yasal durum, tüketici özellikleri gibi konularda

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

çevresel durum analizi yapmak) alanı izlemekte; ardından %18.5 ile eşit bir yüzdeye sahip "2. Uygulama" (Kurumun yapısı, satış yönetimi, üretim ve dağıtım sistemi, yeni ürün geliştirme kapasitesi, tanıtım faaliyetleri gibi konularda kuruma yönelik durum analizi yapmak) alanı ile 4. Uygulama (Kurumun karşılaşabileceği fırsatları ve tehditleri belirlemek için çevresel analiz yapmak) alanı takip etmektedir. Akabinde ise, "politik (ürün standartları, reklam ve tanıtım düzenlemeleri, tüketicilerin korunması), ekonomik (ürünün hazırlanmasından ambalaj kararına, fiyat stratejisine kadar uzanan süreç), sosyal (toplumun tutumları, değer yargıları, zevk anlayışları) ve teknolojik faktörleri incelemek ve analiz etmek" ifadesi ile 5. uygulama alanı yer almaktadır.

Problemleri tanımlamak, hedefleri saptamak amacıyla ağırlıklı olarak, "swot analizi"nde kurumun güçlü ve zayıf yanlarını saptamaya yönelik kanadı oluşturan "kurumun güçlü ve zayıf yanlarını saptamaya yönelik kurumsal analiz yapmak" ifadesi tercih edilmiştir. Söz konusu analiz, kurumun kendini her yönüyle tanımasını, zayıf yanlarını kuvvetlendirmesini, güçlü yanlarını daha da pekiştirmesini sağlayan bir içsel analizdir. 2. sırada yer alan "pazar genişliği, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, politik yasal durum, tüketici özellikleri gibi konularda çevresel durum analizi yapmak", güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi edinip kendini tanıyan kurumların faaliyette bulunduğu çevreyi de her yönüyle tanımasını temin eder. 3. sırayı eşit bir yüzdeyle paylaşan açılımlardan "kurumun yapısı, satış yönetimi, üretim ve dağıtım sistemi, yeni ürün geliştirme kapasitesi, tanıtım faaliyetleri gibi konularda kuruma yönelik durum analizi yapmak" uygulaması, 1. sırada yer alan swot analizinde kurumun güçlü ve zayıf yanlarını saptamaya yönelik kanadı oluşturan analizin uygulamaya dönük açılımını oluşturur. 3. sırayı eşit bir yüzdeyle paylaşan diğer açılım olan "kurumun karşılaşabileceği fırsatları ve tehditleri belirlemek için çevresel analiz yapmak" ise, swot analizinin, kurumu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi olası dinamikleri belirlemesini sağlayan kanadını oluşturur. 4. sırada yer alan ve kısaca "pest analizi" olarak adlandırılan analiz türü yukarıdaki uygulamaları tamamlayan bir alandır. Söz konusu uygulamaların tümü birbiriyle ilintili ve iç içe geçmiştir. Sabit bakış açısından kaçınan, içinde bulunulan şartlara uygun, farklı çözüm yöntemlerinin olabileceğini savunan durumsallık teorisi, yukarıda ifade edilen

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

araştırma ve analizlerin gerçekleştirilmesini gerektirir. Ancak, ortamdan haberdar olunarak onunla uyumlu hale gelmek mümkündür.

Araştırmamıza konu olan kurumlarda, birbirine yakın yüzdelik dilimlere sahip bu araştırma ve analizlerin kullanılması, kurumların sistem ve durumsallık teorisiyle uyumlu çalıştıklarının göstergesidir. Halkla ilişkiler modeli olarak durumsal modelin ağırlıklı olması da bu açıdan destekleyicidir.

Anket formunda açık ifadeler şeklinde yer alan uygulamalar yukarıdaki tablolarda numaralandırılarak belirtilmiştir. Söz konusu uygulamaların açılımları ve gönderme yaptıkları uygulamalar aşağıdadır:

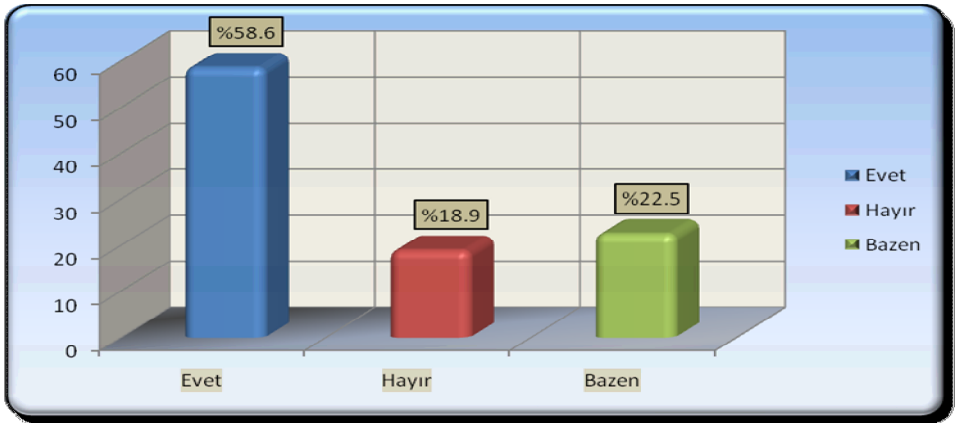
- Pazar genişliği, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, politik yasal durum, tüketici özellikleri gibi konularda çevresel durum analizi yapmak (1. Uygulama).
- Kurumun yapısı, satış yönetimi, üretim ve dağıtım sistemi, yeni ürün geliştirme kapasitesi, tanıtım faaliyetleri gibi konularda kuruma yönelik durum analizi yapmak (2. Uygulama).
- Kurumun güçlü ve zayıf yanlarını saptamaya yönelik kurumsal analiz yapmak (3. Uygulama).
- Kurumun karşılaşabileceği fırsatları ve tehditleri belirlemek için çevresel analiz yapmak (4. Uygulama).
- **Politik** (ürün standartları, reklam ve tanıtım düzenlemeleri, tüketicilerin korunması), **ekonomik** (ürünün hazırlanmasından ambalaj kararına, fiyat stratejisine kadar uzanan süreç), **sosyal** (toplumun tutumları, değer yargıları, zevk anlayışları) ve **teknolojik faktörleri** incelemek ve analiz etmek (5. Uygulama).

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 357 üzerinden hesaplanmıştır

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.32. Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sonuçlarının Ölçülmesi Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	65	58.6
Hayır	21	18.9
Bazen	25	22.5
Toplam	111	%100



Halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarının ölçülmesi durumuna ilişkin, anket katılımcılarının %58.6'sı "evet", %22.5'i "bazen", %18.9'u ise, "hayır" yanıtı vermiştir.

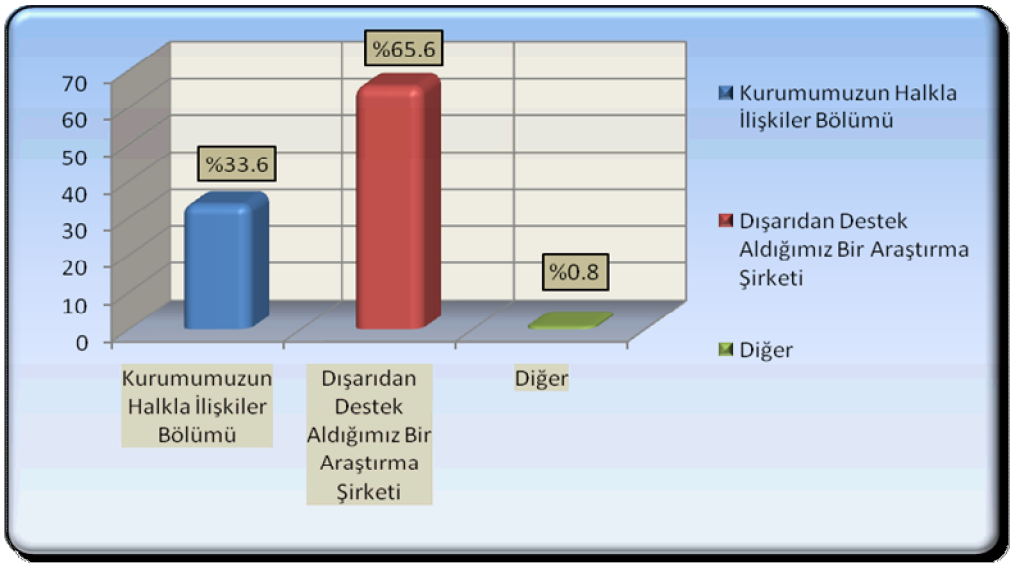
Halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarılı olup olmadığının; amacına ulaşıp ulaşmadığının ortaya konması, yapılan uygulamaların sonuçlarının ölçülmesiyle mümkündür. Sonuçlardan elde edilecek bulgularla sağlıklı bir değerlendirme yapılabilir. Sonuçların ölçülmesine "evet" yanıtı verenlerin %58.6'lık bir yüzdeye sahip olması, uygulamaların isabetli olma durumunun doğru değerlendirilmesi adına ciddi bir kayıptır. Bazen yanıtının %22.5 ile ikinci sırada yer alması sonuçların ölçülmesine yönelik bazı durumlarda "keyfiyet mekanizması"nın işlediğinin göstergesi olabilir.

Bu soruya "hayır" yanıtı veren anket katılımcılarından 36. soruya geçmeleri istenmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.33. Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sonuçlarının Kim Tarafından Ölçüldüğü

	Sayı	Yüzde
Kurumumuzun halkla ilişkiler bölümü	41	33.6
Dışarıdan destek aldığımız bir araştırma şirketi	80	65.6
Diğer	1	0.8
Toplam	122	%100



Halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarının ölçüldüğünü belirten 90 katılımcının (65 kişi "evet" + 25 kişi "bazen" yanıtı vermiştir. Toplam 90 kişi) %65.6'sı halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarını dışarıdan destek aldıkları bir araştırma şirketinin, %33.6'sı ise, kurumlarının halkla ilişkiler bölümünün ölçtüğünü belirtmiştir.

Katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebildikleri bu soruda, bir bölümü, kurumlarının halkla ilişkiler bölümlerinin, bir bölümü dışarıdan destek aldıkları bir araştırma şirketinin, bir bölümü de her ikisinin ölçüm işlemini yaptığını belirtmiştir. Kurumların kendilerini yeterli gördüklerinde kurum çapında bu faaliyeti yürütmeleri,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

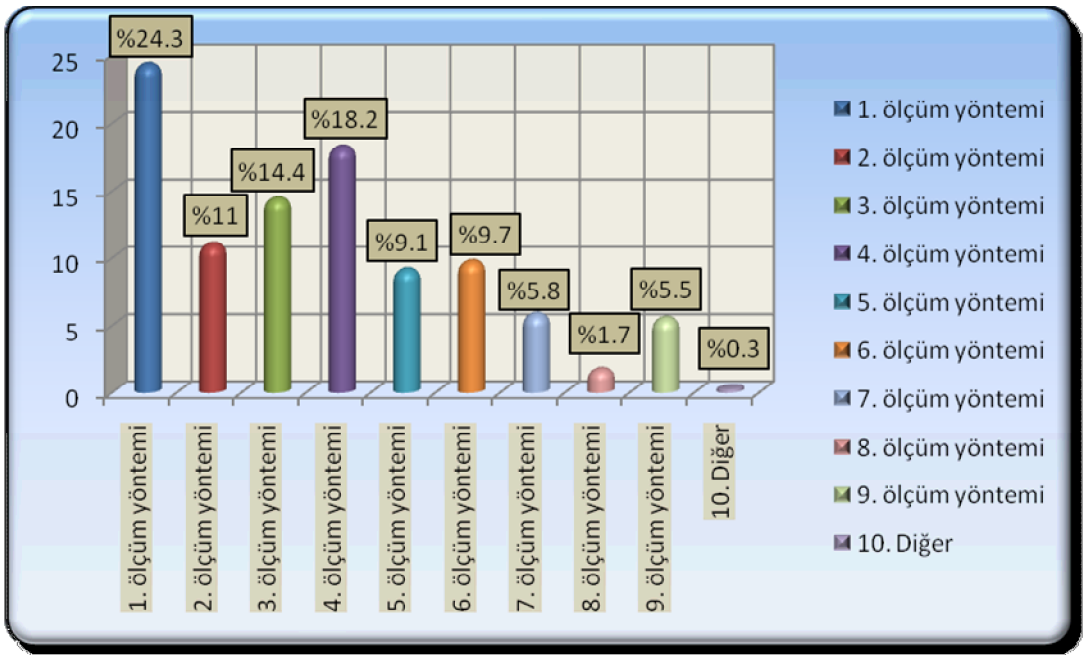
yeterli görmediklerinde ise, dışarıdan destek almaları sağlıklı sonuçların elde edilmesi açısından önemlidir.

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 122 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.34. Halkla İlişkiler Uygulamalarının Sonuçlarını Değerlendirmek Amacıyla Hangi Ölçüm Yöntemlerinin Kullanıldığı

	Sayı	Yüzde
1. Ölçüm Yöntemi	88	24.3
2. Ölçüm Yöntemi	40	11
3. Ölçüm Yöntemi	52	14.4
4. Ölçüm Yöntemi	66	18.2
5. Ölçüm Yöntemi	33	9.1
6. Ölçüm Yöntemi	35	9.7
7. Ölçüm Yöntemi	21	5.8
8. Ölçüm Yöntemi	6	1.7
9. Ölçüm Yöntemi	20	5.5
Diğer	1	0.3
Toplam	362	%100



Halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarının ölçüldüğünü belirten 90 anket katılımcısının %24.3'ü halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarını değerlendirmek amacıyla "1. Ölçüm Yöntemini" (Medyada yer alan mesajların sayısını tespit etmek için medyada takibi yapmak), %18.2'si "4. Ölçüm Yöntemini" (Mesajların dolaşımı, etkinliklere katılım, web sitesini ziyaret edenlerin sayısı v.b. yöntemlerden

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yararlanarak mesajı alanların sayısını tespit etmek), %14.4'ü "3. Ölçüm Yöntemini" [Davranış değiştirenlerin sayısını ölçmeye yönelik yoklamalar (müşteri, çalışan, hissedar v.b. memnuniyeti gibi belli kitleler üzerinde yoğunlaşan), fokus grup çalışmaları yapmak] kullandıklarını ifade etmiştir.

MacNamara'nın piramit şeklinde gösterilen "makro model" (Theaker, 2006: 420-421)inden yararlanılarak ortaya konan bu ifadeler doğrultusunda, katılımcıların değerlendirme sürecinde ağırlıklı olarak medya yansımalarının ne ölçüde olduğunu, mesajı alanların ve davranış değiştirenlerin sayısının ne olduğunu saptama yönünde çaba gösterdiği ortaya konmuştur. Burada önemli olan mesajın kaç kişiye ulaştığıyla birlikte doğru algılanıp algılanmadığını belirlemektir. Böylece faaliyetin amacına ulaşıp ulaşmadığı netleşir. 9. ölçüm yöntemi olarak adlandırılan yöntemin bu anlamda düşük bir yüzdelik dilime sahip olduğu görülmektedir.

Anket formunda açık ifadeler şeklinde yer alan ölçüm yöntemleri yukarıdaki tablolarda numaralandırılarak belirtilmiştir. Söz konusu ölçüm yöntemlerinin açılımları ve gönderme yaptıkları ölçüm yöntemleri aşağıdadır:

- Medyada yer alan mesajların sayısını tespit etmek için medya takibi yapmak (1. Ölçüm Yöntemi).
- Tutum değiştirenlerin sayısını ölçmeye yönelik niceliksel yoklamalar (satışlar, oylama sonuçları, benimsenme oranı, gözlem) yapmak (2. Ölçüm Yöntemi).
- Davranış değiştirenlerin sayısını ölçmeye yönelik yoklamalar (müşteri, çalışan, hissedar v.b. memnuniyeti gibi belli kitleler üzerinde yoğunlaşan), fokus grup çalışmaları yapmak (3. Ölçüm Yöntemi).
- Mesajların dolaşımı, etkinliklere katılım, web sitesini ziyaret edenlerin sayısı v.b. yöntemlerden yararlanarak mesajı alanların sayısını tespit etmek (4. Ölçüm Yöntemi).
- Dağıtım verileri, ilgili haber yayınlayan web sayfalarının sayısı v.b. yöntemleri kullanarak gönderilen mesaj sayısını tespit etmek (5. Ölçüm Yöntemi).

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

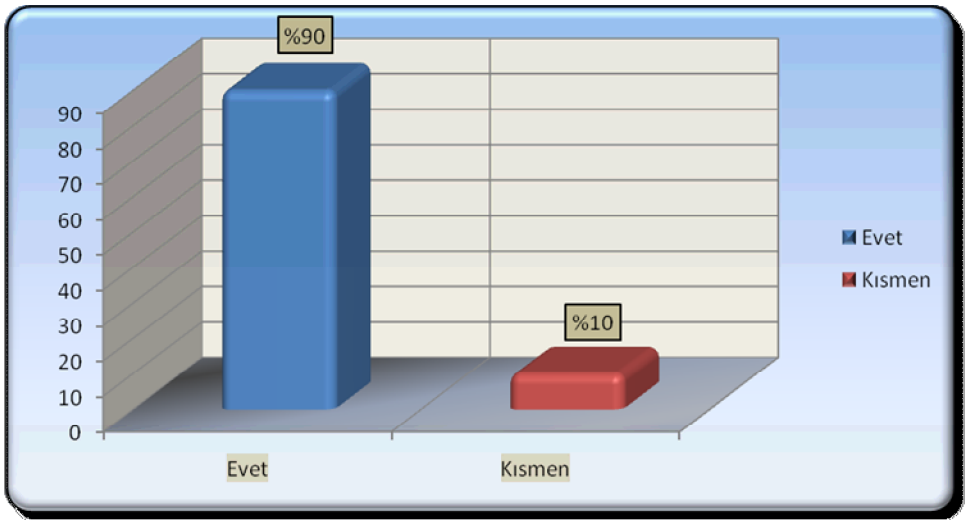
- Hedef kitleye ulaşan mesajların sayısı ve biçimini tespit etmek için içerik analizleri yapmak (6. Ölçüm Yöntemi).
- Mesajı okuyanların sayısını tespit etmek için soruşturma yapmak (7. Ölçüm Yöntemi).
- Mesajı unutmayanların sayısını belirlemek için görüşmeler, odak grupları, mini yoklamalar ya da deneyler yapmak (8. Ölçüm Yöntemi).
- Mesajı anlayanların sayısını belirlemek için fokus grupları, görüşmeler, şikâyet seviyesi ya da deneyler yapmak (9. Ölçüm Yöntemi).

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 362 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.35. Ölçümler Aracılığıyla Elde Edilen Sonuçlardan Daha Sonraki Faaliyetler İçin Veri Olarak Yararlanılması Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	81	90
Kısmen	9	10
Toplam	90	%100



Halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarının ölçüldüğünü belirten 90 anket katılımcısının %90'ı ölçümler aracılığıyla elde edilen sonuçlardan daha sonraki faaliyetler için veri olarak yararlandıklarını, %10'u ise, kısmen yararlandıklarını belirtmiştir.

Halkla ilişkiler uygulamalarının araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme çerçevesinde yürütülmesi başarılı çalışmaların ortaya konmasında son derece önemlidir. Söz konusu dört basamağın gerçekleştirilmesinin ardından elde edilen verilerden daha sonraki projeler için yararlanılması, daha önce yapılan hatalar varsa tekrarlanmamasını ve bunlardan dersler çıkarılmasını sağlar. Böylelikle gelecekteki projelerin başarılı olma şansı yükselir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde, ölçümler aracılığıyla elde edilen sonuçlardan daha sonraki faaliyetler için veri olarak %90 oranında yararlanılması olumlu bir gösterge şeklinde değerlendirilebilir.

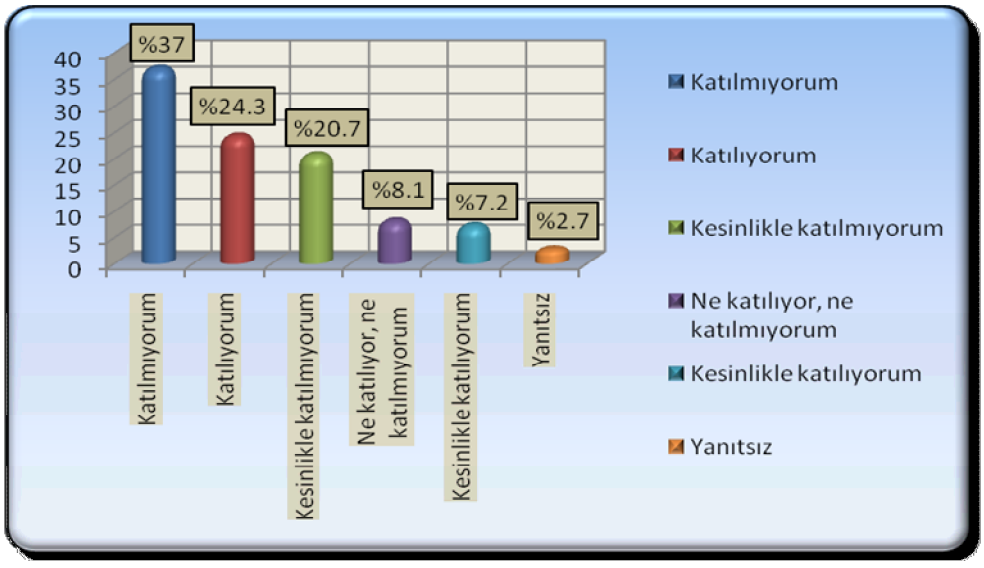
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumsal Yapı, İşleyiş ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı

4.4.1.36. Kurumun Yapı ve İşleyiş Özelliklerinin Dikkate Alınarak Kurumsal Önceliklerle İlgili İfadelere Katılma Durumu

"Kurumumuzun topluma karşı tek sorumluluğu, hissedarların maddi kazançlarını, yasal çerçeve ve ülkenin etik gelenekleri içinde artırmaktır".

	Sayı	Yüzde
Katılmıyorum	41	37
Katılıyorum	27	24.3
Kesinlikle katılmıyorum	23	20.7
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	9	8.1
Kesinlikle katılıyorum	8	7.2
Yanıtsız	3	2.7
Toplam	111	%100



"Kurumumuzun topluma karşı tek sorumluluğu, hissedarların maddi kazançlarını, yasal çerçeve ve ülkenin etik gelenekleri içinde artırmaktır" ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %37'si bu ifadeye katılmadıklarını belirtirken, %24.3'ü katıldıklarını, %20.7'si kesinlikle katılmadıklarını ifade etmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

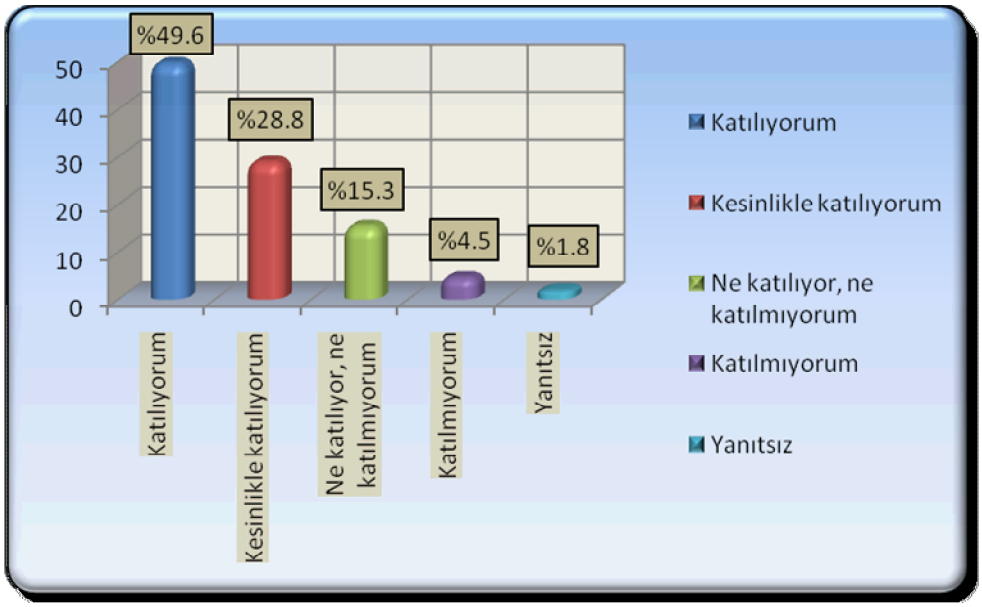
Bırakınız yapsınlar (laissez-faire) ekolünü savunan ekonomist Milton Friedman, kurumların sosyal sorumluluk sahibi olabileceğini ileri sürmenin yanlış olduğunu çünkü böyle sorumlulukların yalnızca bireyler için geçerli olabileceğini belirtir. Özel mülkiyet sisteminde yer alan bir serbest girişimde, şirket yöneticisinin, şirket sahibinin çalışanlarından biri olduğunu ve işverenlerine karşı sorumluluğunun bulunduğunu ifade eder. Bu sorumluluğun, şirketi patronların istekleri doğrultusunda yönetmek şeklinde tanımlanabileceğini; patronların, hukuk kuralları ve temel ahlak kuralları gibi toplumun temel kurallarına uymak koşuluyla mümkün olduğunca çok kâr elde etmek isyeteceklerini belirtir (Somerville, 2006: 190). Ancak, kurumlar toplum için hizmet verirler. Toplumun gelişimi ve refahı için çalışarak bir kurumsal vatandaş sıfatıyla hareket ederlerse toplumun takdirini ve sevgisini kazanabilirler. Aksi halde, aynı hizmeti iyi kalitede veren diğer kurumlardan farkları kalmaz.

"Kurumumuzun topluma karşı tek sorumluluğu, hissedarların maddi kazançlarını, yasal çerçeve ve ülkenin etik gelenekleri içinde artırmaktır" ifadesine katılmayanların oranı incelendiğinde %57.7 (%37 katılmıyorum oranı ile %20.7 kesinlikle katılmıyorum oranının toplamıdır) olduğu görülür. Bu yüzde, her ne kadar katılımcıların yarısından fazlasını temsil etse de, söz konusu anlayışın yüksek oranda içselleştirilmediği sonucu çıkarılabilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

"Kurumumuzu etkileyen ve kurumumuzun faaliyetlerinden etkilenen sosyal paydaşları tespit etmek için faaliyetlerde bulunuruz".

	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	55	49.6
Kesinlikle katılıyorum	32	28.8
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	17	15.3
Katılmıyorum	5	4.5
Yanıtsız	2	1.8
Toplam	111	%100



"Kurumumuzu etkileyen ve kurumumuzun faaliyetlerinden etkilenen sosyal paydaşları tespit etmek için faaliyetlerde bulunuruz" ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorgulanan anket katılımcılarının %49.6'sı bu ifadeye katıldıklarını, %28.8'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %15.3'ü ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Kurumların sosyal paydaşlarını tespit etmek için faaliyetlerde bulunmaları, faaliyetlerinden etkilenen kesimlerin kimler olduğunu anlamalarını ve faaliyetlerini daha bilinçli şekillendirmelerini sağlar. Kurumlar bu sayede, hangi mesajları, hangi mecralardan ulaştırmalarının doğru olacağına dair rasyonel kararlar alabilirler.

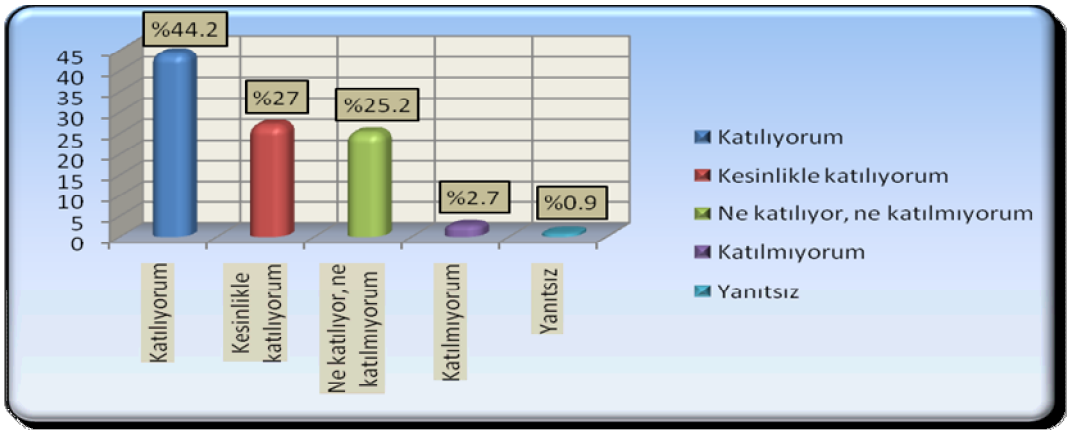
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

"Kurumumuzu etkileyen ve kurumumuzun faaliyetlerinden etkilenen sosyal paydaşları tespit etmek için faaliyetlerde bulunuruz" ifadesine katılımın "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" ifadelerine ait yüzdelik dilimler toplandığında %78.4 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, kurumların amaçlarına ulaşmasında önemli bir işlev üstlenen araştırma aşamasının içinin doldurularak diğer aşamalara bilinçli bir şekilde geçilmesini sağlar. Anket çalışmasında yer alan kurumların bu yönde önemli bir aşama kaydettikleri söylenebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Karşılaşabileceğimiz tehdit ve fırsatlarla ilgili bilgi sahibi olmak, küresel ve yerel değişim ve gelişimleri gözlemlemek için sistemli bir şekilde araştırma yaparız”.

	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	49	44.2
Kesinlikle katılıyorum	30	27
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	28	25.2
Katılmıyorum	3	2.7
Yanıtsız	1	0.9
Toplam	111	%100



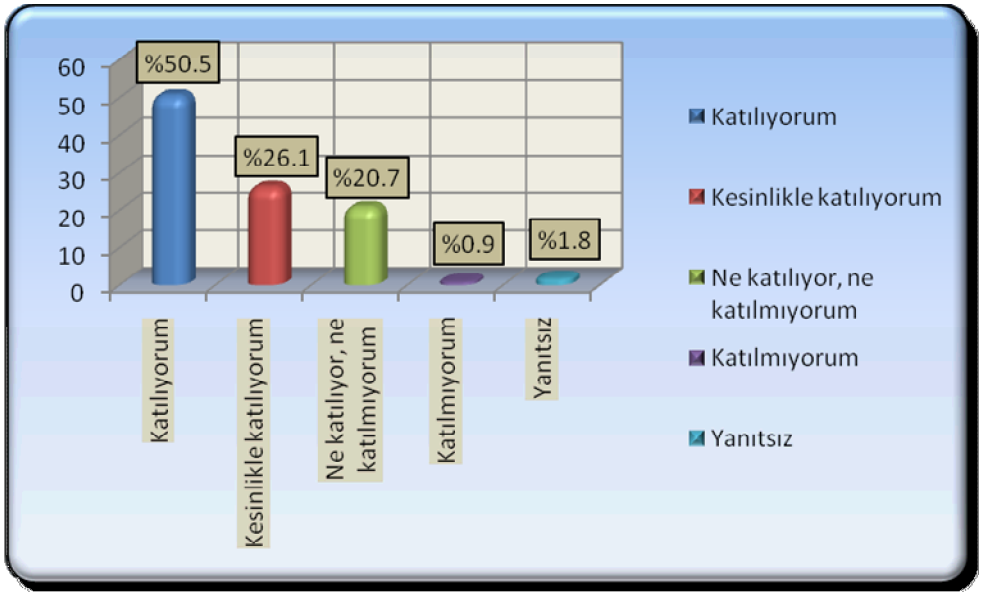
“Karşılaşabileceğimiz tehdit ve fırsatlarla ilgili bilgi sahibi olmak, küresel ve yerel değişim ve gelişimleri gözlemlemek için sistemli bir şekilde araştırma yaparız” ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %44.2’si bu ifadeye katıldıklarını, %27’si kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %25.2’si ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Kurumların çevrede olup bitenleri gözlemlemesi, çevresel unsurların yaratabileceği etkilerin farkında olmasını, olası tehditlere yönelik senaryolar hazırlamasını, fırsatlardan en yüksek yararı sağlamasını mümkün kılar. “Kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” ifadelerinin yüzdelerinin toplamına bakıldığında %71.2 gibi yüksek sayılabilecek bir sonuç karşımıza çıkar. Bu sonuç, çalışma kapsamında incelenen kurumların, Herbert Spencer’ın “Sosyal Darwinizm” kuramında önemi vurgulanan, “yaşamak için güçlü olma gereği”ni karşılamanın yolu olan çevresel farkındalık sağlama bilincini önemli oranda içselleştirdiklerinin bir göstergesi sayılabilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“İçinde bulunulan durumun kurumumuza yardım edecek biçimde nasıl değiştirilebileceğini anlayabilmek ve eyleme geçmek için yaptığımız araştırmaların sonuçlarından yararlanırız”.

	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	56	50.5
Kesinlikle katılıyorum	29	26.1
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	23	20.7
Katılmıyorum	1	0.9
Yanıtsız	2	1.8
Toplam	111	%100



“İçinde bulunulan durumun kurumumuza yardım edecek biçimde nasıl değiştirilebileceğini anlayabilmek ve eyleme geçmek için yaptığımız araştırmaların sonuçlarından yararlanırız” ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorgulanan anket katılımcılarının %50.5’i bu ifadeye katıldıklarını, %26.1’i kesinlikle katıldıklarını belirtirken %20.7’si ne katılıyorum, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Yapılan araştırmaların sonuçlarından yararlanmak kurumların yön haritalarında, doğru istikamette ilerlemelerini sağlar. Plan ve programlarını,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

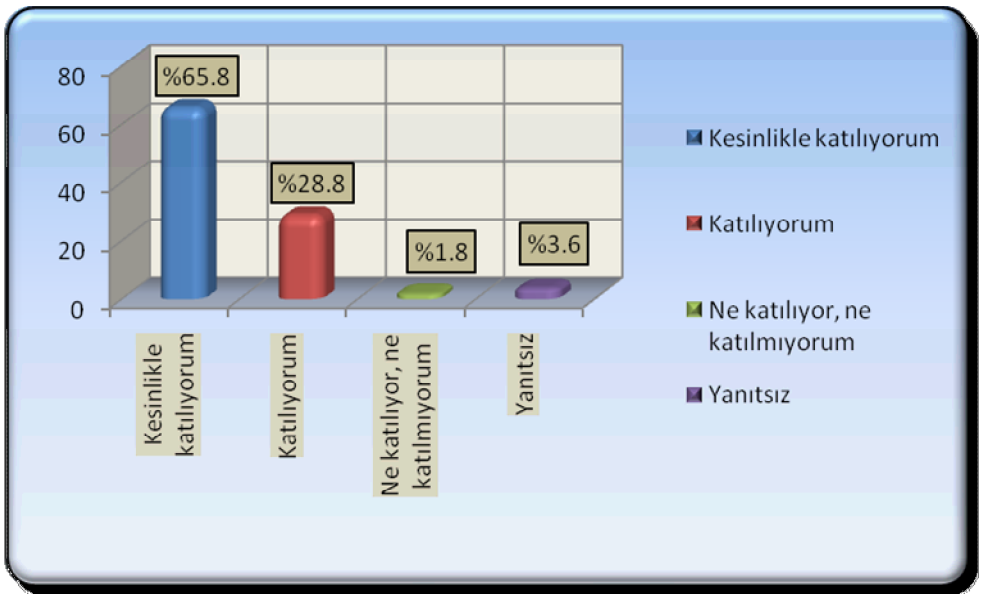
bütçelerini bu doğrultuda hazırlayıp, iletilerini doğru zaman ve kanallarla aktarmalarına yardım eder.

"Kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" ifadelerinin yüzdeleri toplandığında %76.6 gibi yüksek bir oran karşımıza çıkmaktadır. Araştırma basamağı, bir hareket noktasıdır. Çalışmanın başarılı olabilmesinde büyük rolü vardır. Bu basamağın sağladığı verilerin göz ardı edilerek çalışmanın yürütülmesi, temeli zayıf bir binanın inşa edilmesine benzer. Temel güçsüz olduğu için yapı her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Ancak, araştırma sonuçlarından yararlanılarak güçlü bir temel üzerine inşa edilen çalışmanın sağlam olması kuvvetle muhtemeldir. Burada, araştırma sonuçlarından yararlanılmasının, çalışmaların sağlıklı olabilmesindeki önemli rolünün yüksek oranda anlaşıldığı gözlenmektedir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj yaratmaya çalışırız”.

	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	73	65.8
Katılıyorum	32	28.8
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	2	1.8
Yanıtsız	4	3.6
Toplam	111	%100



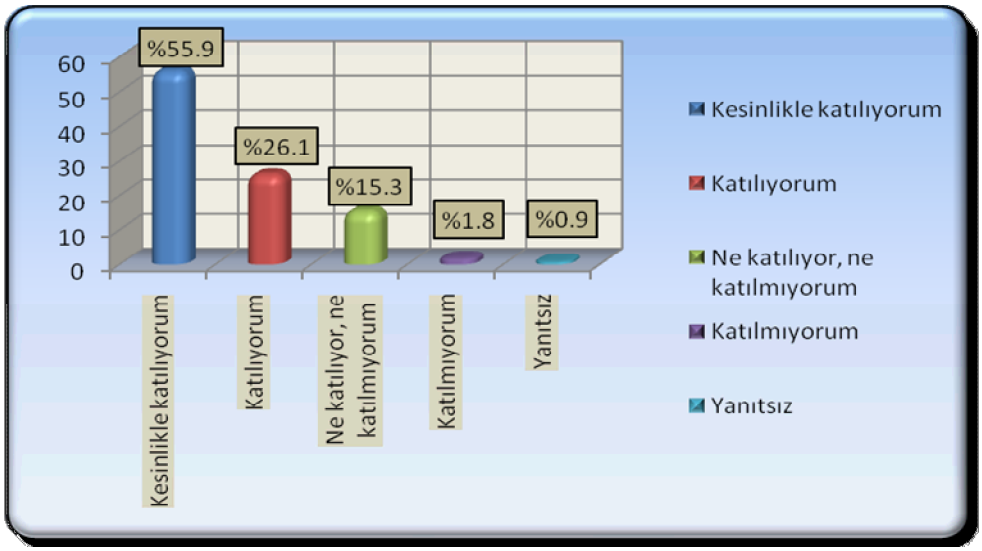
“Hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj yaratmaya çalışırız” ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorgulanan anket katılımcılarının %65.8’i bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %28.8’i katıldıklarını belirtirken, %1.8’i ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

“Kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” ifadelerinin yüzdeleri toplandığında %94.6 gibi oldukça yüksek bir rakam karşımıza çıkmaktadır. Bu rakam, kurumların hedef kitleleri üzerinde olumlu bir imaj yaratma çabasını, geleceklerine yaptıkları bir yatırım olarak gördüklerinin göstergesi sayılabilir. Kurum imajı, hedef kitlelerin zihinlerinde, o kuruma yapıştırdıkları etikettir. Bu etikette, kuruma biçilen değerin ölçüsü, onun tercih edilmesinde belirleyicidir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Toplumsal refahı ve gelişimi destekleyici faaliyetlerde bulunuruz”

	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	62	55.9
Katılıyorum	29	26.1
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	17	15.3
Katılmıyorum	2	1.8
Yanıtsız	1	0.9
Toplam	111	%100



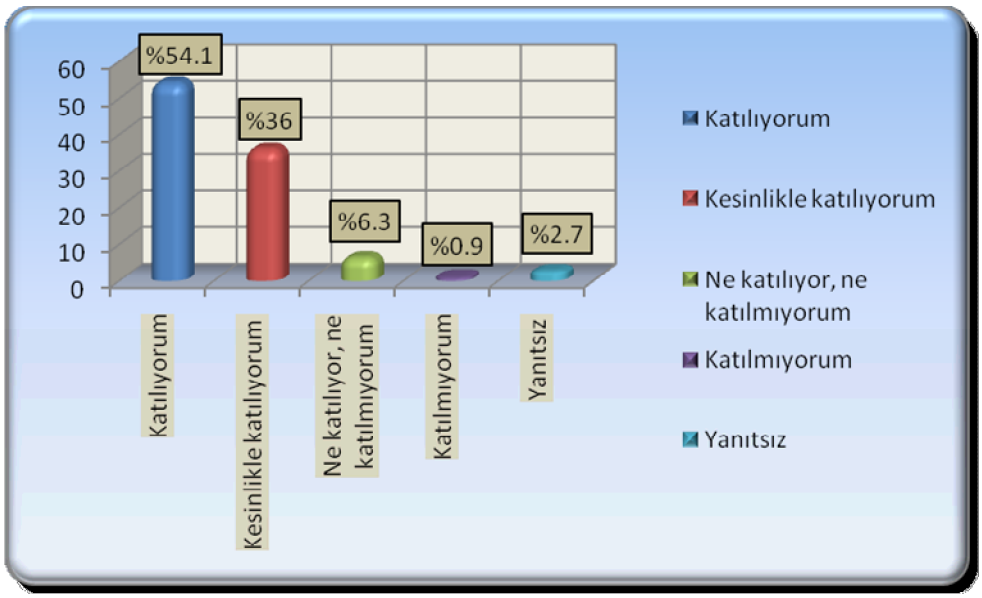
“Toplumsal refahı ve gelişimi destekleyici faaliyetlerde bulunuruz” ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %55.9’u bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %26.1’i katıldıklarını belirtirken, %15.3’ü ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Kurumların toplumla ilişkisi, üretim-tüketim zincirinin ötesinde bir boyutu içine alır. Bu boyut, ilişkiye, toplumsal refahı ve gelişimi destekleyen faaliyetlerde bulunulması açılımı getirerek daha iyi bir toplum yaratmanın temellerini atar. Daha iyi bir toplum yaratmak, Kant’ın, insanların araç değil, amaç olarak görülmesi gereğine yaslanarak çalışmalarda bulunma sorumluluğunu gerektirir. “Kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” ifadelerinin yüzdeleri toplandığında elde edilen %82 oranı bu sorumluluğun yüksek oranda içselleştirildiğini gösterir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Kurumumuzun hedefleriyle tutarlı bir biçimde, ölçülebilir amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalıştığım kurumla, yapılması gerekli olan uygulamalarla ilgili görüş alışverişinde bulunurum”.

	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	60	54.1
Kesinlikle katılıyorum	40	36
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	7	6.3
Katılmıyorum	1	0.9
Yanıtsız	3	2.7
Toplam	111	%100



“Kurumumuzun hedefleriyle tutarlı bir biçimde, ölçülebilir amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalıştığım kurumla, yapılması gerekli olan uygulamalarla ilgili görüş alışverişinde bulunurum” ” ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %54.1’i bu ifadeye katıldıklarını, %36’sı kesinlikle katıldıklarını belirtirken %6.3’ü ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

12. soruda katılımcıların rolleri incelendiğinde, üç yönetici rolünün (“sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolü”, “uzman reçeteci rolü”, “iletişim kolaylaştırıcısı rolü”) ilk üç sırayı paylaştığı görülmüştür. Yöneticilik, yönetimle görüş alışverişinde

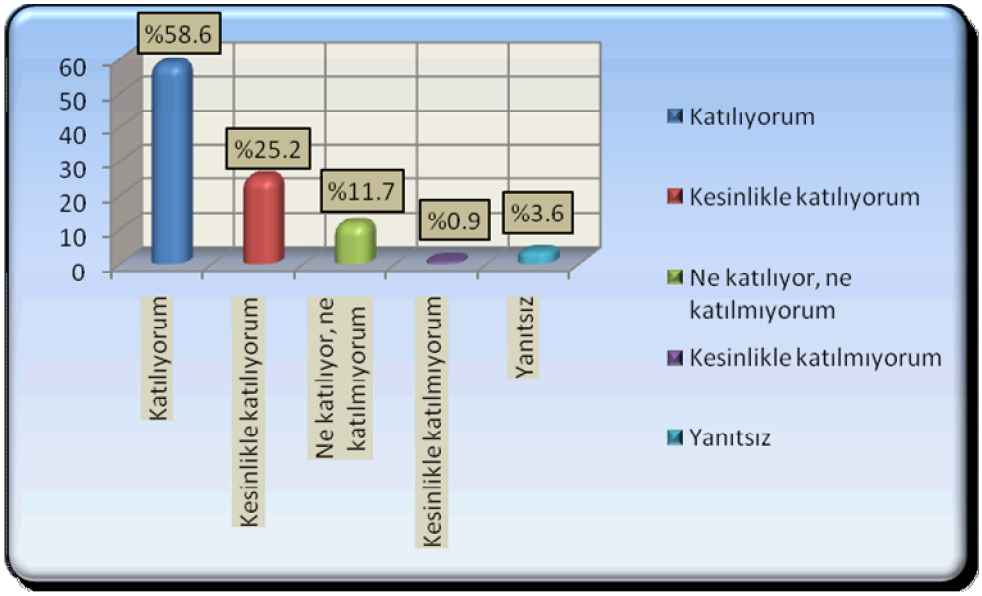
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

bulunmayı, yönetime danışmanlık yapabilmeyi, kararlar üzerinde etkide bulunabilmeyi içerir. Yukarıdaki tablo ele alındığında, “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” ifadelerinin yüzdeleri toplamının %90.1 gibi oldukça yüksek bir oran çıktığı görülmüştür. Bu oran, anket sonuçlarına göre daha çok yönetici rolü üstlendikleri ortaya konan katılımcıların bu konumunu desteklemesi bakımından anlamlıdır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Kurumumuz ile hedef kitleleri arasında her iki taraf için kabul edilebilir bir anlaşma ortamı yaratmaya çalışırız”.

	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	65	58.6
Kesinlikle katılıyorum	28	25.2
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	13	11.7
Kesinlikle katılmıyorum	1	0.9
Yanıtsız	4	3.6
Toplam	111	%100



“Kurumumuz ile hedef kitleleri arasında her iki taraf için kabul edilebilir bir anlaşma ortamı yaratmaya çalışırız” ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %58.6’sı bu ifadeye katıldıklarını, %25.2’si kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %11.7’si ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıların köprü kuruculuk rolü, kurum ve hedef kitleleri arasında uyum ve anlayış ortamı yaratmaya çalışmasıyla ortaya çıkar. Her iki tarafın memnuniyetinin gözetilmesi, kazan-kazan yaklaşımının temel alınarak durumsal modele dayanıldığını işaret eder. Durumsal model halkla ilişkiler uygulayıcılarının köprü kuruculuk misyonlarını etkinleştirir. Yukarıdaki tablo ele alındığında,

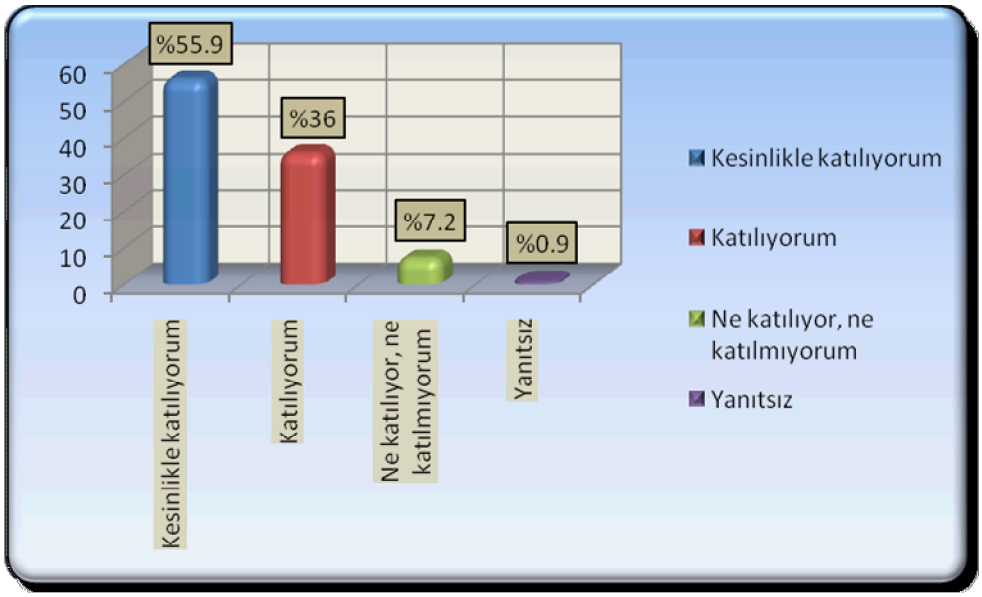
Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” ifadelerinin yüzdeleri toplamının %83.8 olduğu görülmektedir. Bu oran, ağırlıklı olarak yönetici rolü üstlenen katılımcıların, durumsal modele yaslanarak, aktif bir biçimde köprü kuruculuk rollerini yürütmeye çalıştıklarının göstergesi kabul edilebilir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Kurumumuzun tıpkı bireyler gibi hak ve sorumlulukları olduğu fikrinden hareketle, çalışanlarımızın, toplumun haklarını ve çevreye saygıyı temel alan bir çalışma politikası izleriz”.

	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	62	55.9
Katılıyorum	40	36
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	8	7.2
Yanıtsız	1	0.9
Toplam	111	%100



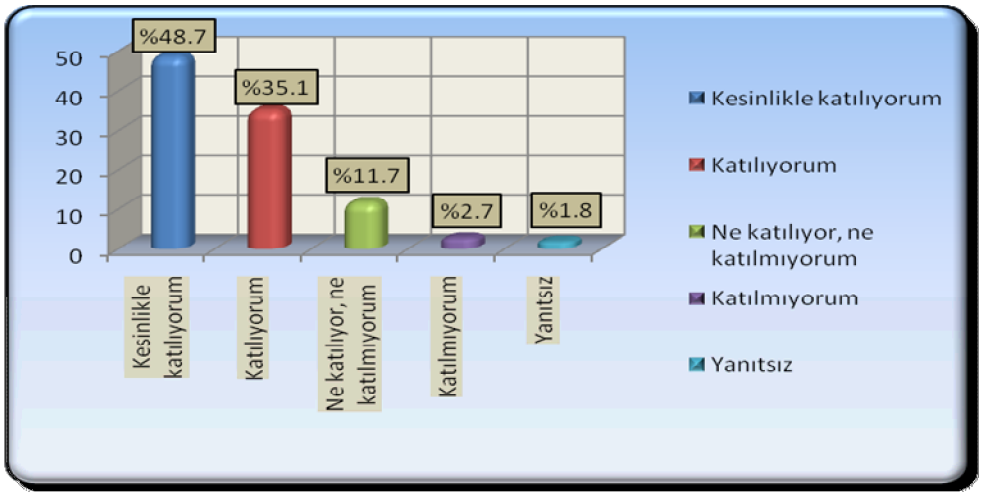
“Kurumumuzun tıpkı bireyler gibi hak ve sorumlulukları olduğu fikrinden hareketle, çalışanlarımızın, toplumun haklarını ve çevreye saygıyı temel alan bir çalışma politikası izleriz” ifadesine ne ölçüde katıldıkları sorgulanan anket katılımcılarının %55.9’u bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %36’sı katıldıklarını belirtirken, %7.2’si ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcıların %91.9 oranında (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum yüzdelerinin toplamı baz alınmıştır) kabul ettikleri yukarıdaki ifade kurumsal vatandaşlığın özünü oluşturur. Bu oran, daha çok, kazançların simetrisini temel alan durumsal modeli uyguladıkları ortaya konan katılımcıların bu durumunu destekler.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Ekip çalışmasına dayalı katılımcı bir yönetim anlayışımız vardır”.

	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	54	48.7
Katılıyorum	39	35.1
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	13	11.7
Katılmıyorum	3	2.7
Yanıtsız	2	1.8
Toplam	111	%100



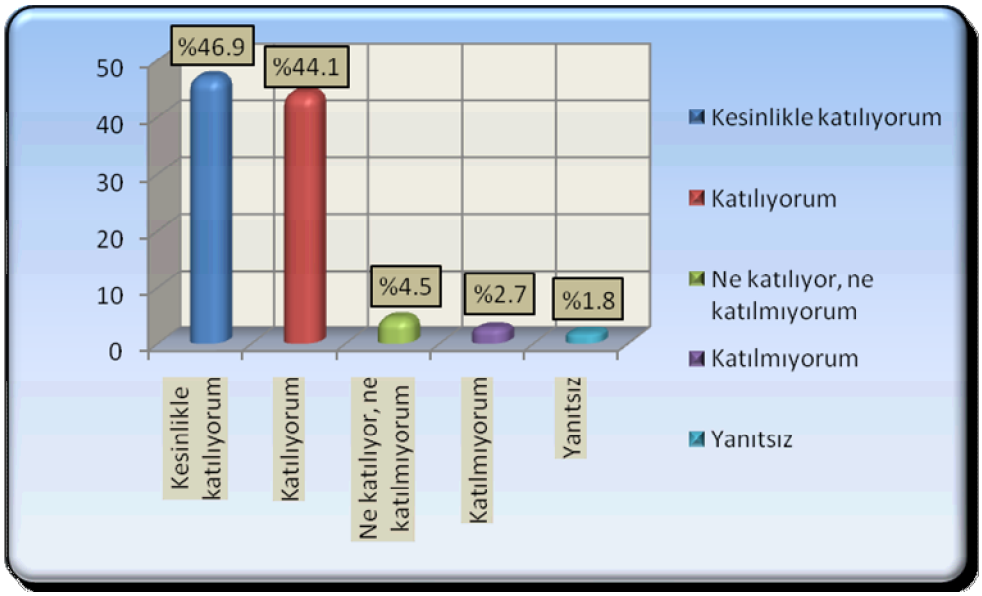
“Ekip çalışmasına dayalı katılımcı bir yönetim anlayışımız vardır” ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %48.7’si bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %35.1’i katıldıklarını belirtirken, %11.7’si ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Yukarıda yer alan yüzdelik dilimler incelendiğinde ekip çalışmasına dayalı katılımcı bir yönetim anlayışının yüksek oranda içselleştirildiği sonucu karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç, araştrmamıza konu olan ve bir sistem olarak kabul ettiğimiz kurumların herhangi bir biriminde ortaya çıkacak bir sorunun diğer birimleri dolayısıyla tüm yapıyı etkileyebileceği görüşünü temsil eden sistem teorisiyle uyumlu çalıştıklarını gösterir. Sistem teorisinin temel alınmasıyla elde edilecek yarar, demokrasinin işlediği katılımcı bir yapılanma, her bir çalışanın güçlerini birleştirerek sinerji yaratmaları ve güçlerinin toplamının üzerinde bir performans sergilemeleriyle en yüksek seviyeye ulaşır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

“Kurumumuz küresel ve yerel bakış açılarına uygun iletişim stratejileri geliştirir”.

	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	52	46.9
Katılıyorum	49	44.1
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	5	4.5
Katılmıyorum	3	2.7
Yanıtsız	2	1.8
Toplam	111	%100



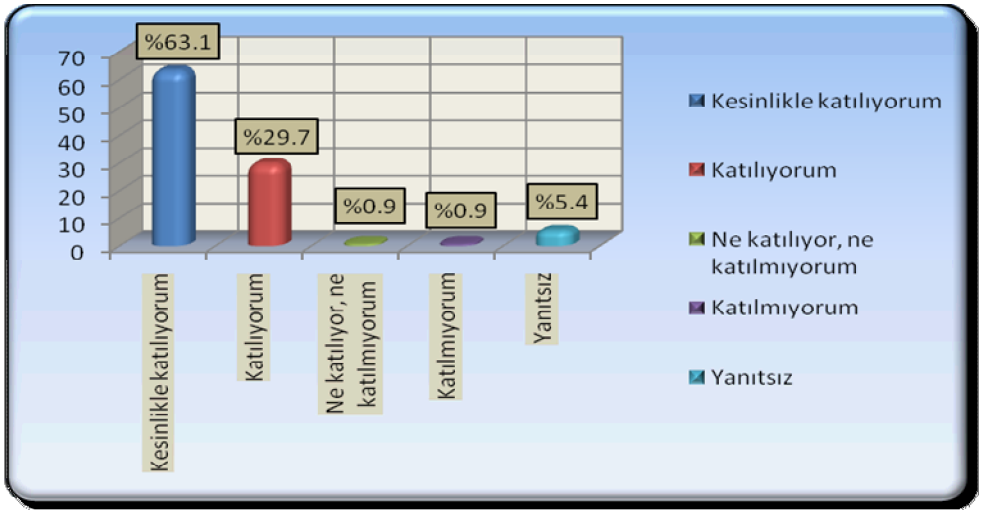
“Kurumumuz küresel ve yerel bakış açılarına uygun iletişim stratejileri geliştirir” ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %46.9’u bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %44.1’i katıldıklarını belirtirken, %4.5’i ne katılıyor, ne katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Kurumlarının yüksek oranda küresel ve yerel bakış açılarına uygun iletişim stratejileri geliştirdiğini belirten katılımcıların, değişen ve yenilenen ortamın özelliklerini dikkate alarak ortamın gerektirdiklerine uygun hareket etmeye çalıştıkları ifade edilebilir. Bu anlamda, iletişim stratejilerini sabit kılmak yerine o anki koşullara en uygun biçimde şekillendirmeleri durumsallık teorisinden beslendiklerini gösterir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

"Ekonomik gelişimimizi çevreye zarar vermeden, doğal kaynakları tüketmeden sağlamak, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kalkınmasına fırsat tanıyacak şekilde bugünün ve geleceğin yaşamını ve kalkınmasını planlamak temel amacımızdır".

	Sayı	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	70	63.1
Katılıyorum	33	29.7
Ne katılıyor, ne katılmıyorum	1	0.9
Katılmıyorum	1	0.9
Yanıtsız	6	5.4
Toplam	111	%100



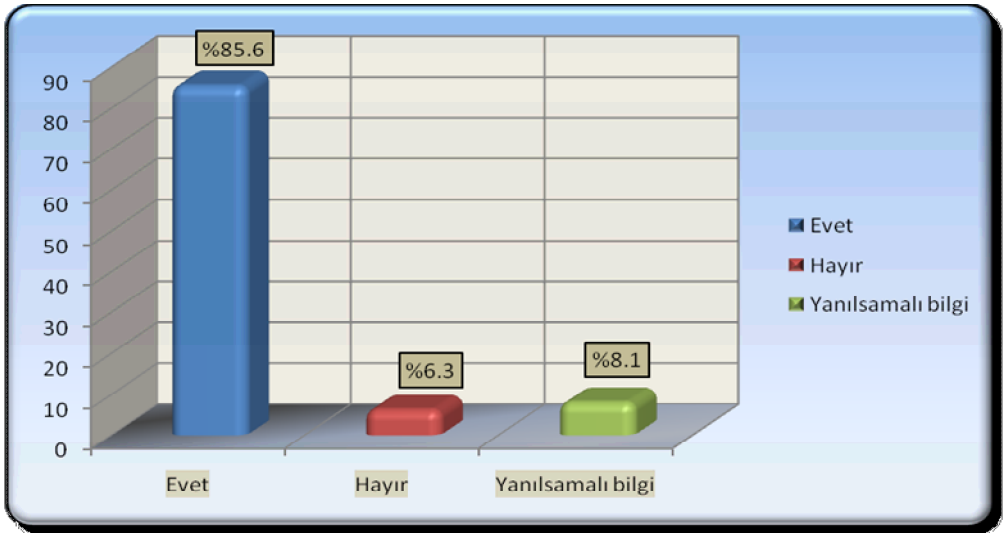
"Ekonomik gelişimimizi çevreye zarar vermeden, doğal kaynakları tüketmeden sağlamak, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kalkınmasına fırsat tanıyacak şekilde bugünün ve geleceğin yaşamını ve kalkınmasını planlamak temel amacımızdır" ifadesine katılma durumları sorgulanan anket katılımcılarının %63.1'i bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %29.7'si ise, katıldıklarını belirtmiştir.

Söz konusu ifadeye yüksek oranda katıldıkları gözlenen katılımcıların hizmet verdikleri kurumların, kurumsal vatandaş bilinciyle hareket ettikleri ve sürdürülebilir gelişimin destekçisi oldukları görülmektedir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.37. Kurumun, Toplumsal Refahı ve Gelişimi Destekleyen Sosyal Sorumluluk Projeleri Gerçekleştirmesi Durumu

	Sayı	Yüzde
Evet	95	85.6
Hayır	7	6.3
Yanılsamalı Bilgi	9	8.1
Toplam	111	%100



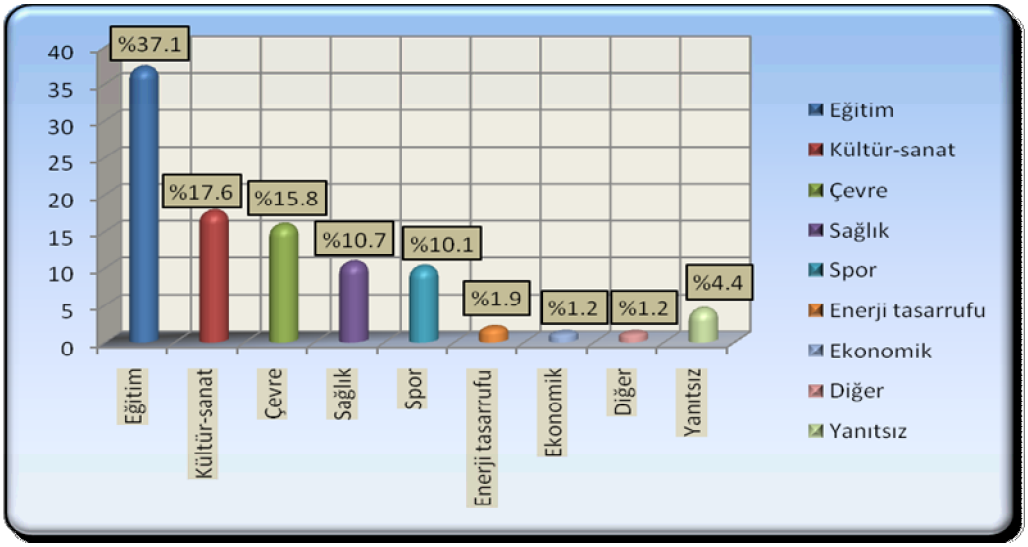
Kurumun, toplumsal refahı ve gelişimi destekleyen sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmesine ilişkin, anket katılımcılarının %85.6'sı "evet", %6.3'ü "hayır" şeklinde yanıt vermiştir. Katılımcıların %8.1'i ise, gerçekleştirdikleri sponsorluk uygulamalarını ya da yapılan bağışları, sosyal sorumluluk uygulaması şeklinde ifade ettikleri için bu durum yanılsamalı bilgi şeklinde değerlendirilmiştir.

Kurumların toplumun yararına hizmet etme amaçlı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmesi, kurumsal vatandaşlık bilincini somut biçimde hayata geçirdiklerinin göstergesidir. Yukarıdaki tabloda katılımcıların büyük bir bölümü sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdiklerini belirterek kurumsal bir vatandaş olarak hareket ettiklerini doğrulamıştır. Bu durum, kurumların, kârlarını artırmalarının yanında paydaşlarının menfaatlerini düşünmek zorunda oldukları paydaş yaklaşımına uygun hareket ettiklerini vurgular.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.1.38. En Son Gerçekleştirilen Sosyal Sorumluluk Projesi Alanı ve Projenin Hangi Tarihleri Kapsadığı

	Sayı	Yüzde
Eğitim	59	37.1
Kültür-sanat	28	17.6
Çevre	25	15.8
Sağlık	17	10.7
Spor	16	10.1
Enerji tasarrufu	3	1.9
Ekonomik	2	1.2
Diğer	2	1.2
Yanıtsız	7	4.4
Toplam	159	%100



En son gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projesi alanıyla ilgili, anket katılımcılarının %37.1'i eğitim seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Eğitim alanını, %17.6 ile kültür-sanat, %15.8 ile çevre alanında gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri izlemektedir. Bu projeler, 2007-2008 yıllarında ağırlıklı bir biçimde yürütülmekle birlikte, son 5-10 yıldır yürütülen projeler de mevcuttur.

Bu soru, birden fazla yanıt üzerinden yığılımlı bir şekilde değerlendirildiği için yüzdeler 159 üzerinden hesaplanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

4.4.2. Araştırmanın Karşılaştırmalı Tablolarının Yorumları

- Anket Katılımcılarının İletişim ve Halkla İlişkiler Sorunlarına ve Çözümlerine Katılımlarının Ne Ölçüde Olduğu ile Kurumun Gelecekteki Başarısını Etkileyecek Kararları Alma ve Politika Oluşturma Yetkisine Sahip Olan Kişilerden Oluşan Yönetim Grubunun (Baskın Koalisyon) Bir Üyesi Olma Durumu Karşılaştırıldığında,

111 anket katılımcısından "iletişim kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 36 uygulayıcının 19'unun (%52.8), "uzman reçeteci" rolü üstlenen 44 uygulayıcının 20'sinin (%45.5), "sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 57 uygulayıcının 23'ünün (%40.4), "medya ilişkileri" rolü üstlenen 8 uygulayıcının 3'ünün (37.5), "iletişim teknisyeni" rolü üstlenen 17 uygulayıcının 5'inin (%29.4), baskın koalisyonun üyesi olduğu saptanmıştır. Yönetici ve teknisyen ayrımı dikkate alındığında yönetici rolü üstlenenlerin baskın koalisyonda yer alma şanslarının daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

- Anket Katılımcılarının İletişim ve Halkla İlişkiler Sorunlarına ve Çözümlerine Katılımları ile Baskın Koalisyonda Kararların Alınması Sürecindeki Katkı Düzeyleri Karşılaştırıldığında,

"Uzman reçeteci" rolü üstlenen 44 uygulayıcı içinde baskın koalisyon üyesi olan 20 kişinin 4'ünün (%20) "çok yüksek", 9'unun (%45) "yüksek" düzeyde, 7'sinin (%35) "kısmen" kararların alınması sürecinde katkılarının olduğu bulgulanmıştır.

"İletişim kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 36 uygulayıcı içinde baskın koalisyon üyesi olan 19 kişinin 4'ünün (%21) "çok yüksek", 3'ünün (%15.8) "yüksek", 11'inin (%57.9) "kısmen", 1'inin (5.3) "düşük" düzeyde kararların alınması sürecinde katkıları bulunduğu belirlenmiştir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

"Sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 57 uygulayıcı içinde baskın koalisyon üyesi olan 23 kişinin 3'ünün (%13) "çok yüksek", 4'ünün (%17.4) "yüksek" düzeyde, 16'sının (%69.6) "kısmen" kararların alınması sürecinde katkılarının olduğu tespit edilmiştir.

"İletişim teknisyeni" rolü üstlenen 17 uygulayıcı içinde baskın koalisyon üyesi olan 5 kişinin 2'sinin (%40) "yüksek", diğer 2'sinin (%40) "kısmen", 1'inin (%20) "düşük" düzeyde kararların alınması sürecinde katkılarının olduğu bilgisi elde edilmiştir.

"Medya ilişkileri" rolü üstlenen 8 uygulayıcı içinde baskın koalisyon üyesi olan 3 kişinin 1'inin (%33.3) "yüksek" düzeyde, 2'sinin (%66.7) "kısmen" kararların alınması sürecinde katkıları bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcısı rollerine ilişkin yönetici-teknisyen ayrımı ele alındığında baskın koalisyonda düşük oranda yer alan teknisyenlerin karar alım sürecindeki katkı düzeylerinin de yöneticilere kıyasla düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Burada, iletişim teknisyenlerinin %40 oranındaki bölümünün kararların alınması sürecinde "yüksek" oranda katkısı olduğu bulgusu ortaya konduysa da, bu oranın baskın koalisyona üye olan yalnızca 5 iletişim teknisyeninin 2'sinin konumu doğrultusunda elde edildiği unutulmamalıdır.

- Anket Katılımcılarının İletişim ve Halkla İlişkiler Sorunlarına ve Çözümlerine Katılımlarına Göre Kurumun Uzun Vadede Geleceğini İlgilendiren ve Şekillendiren Kararların Alınmasında Yaptıkları Katkıların Yönetim Tarafından Ne Ölçüde Uygulamaya Konduğu Karşılaştırıldığında,

"Uzman reçeteci" rolü üstlenen 44 uygulayıcı içinde baskın koalisyona üye olan 20 kişiden 6'sının (%30) "çok sık", 11'inin (%55) "sık", 3'ünün (%15) "zaman zaman" yaptıkları katkıların yönetim tarafından uygulamaya konduğu saptanmıştır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

"İletişim kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 36 uygulayıcı içinde baskın koalisyona üye olan 19 kişiden 5'i (%26.3) "çok sık", 3'ü (%15.8) "sık", 11'i (%57.9) "zaman zaman" yaptıkları katkıların yönetim tarafından uygulamaya konduğu saptanmıştır.

"Sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 57 uygulayıcı içinde baskın koalisyona üye olan 23 kişiden 4'ünün (%17.4) "çok sık", 9'unun (39.1) "sık", 10'unun (%43.5) "zaman zaman" yaptıkları katkıların yönetim tarafından uygulamaya konduğu saptanmıştır.

"İletişim teknisyeni" rolü üstlenen 17 uygulayıcı içinde baskın koalisyona üye olan 5 kişiden 1'er kişinin (%20'şer) eşit bir biçimde "çok sık" ile "sık" bir biçimde, 3'ünün (%60) "zaman zaman" yaptıkları katkıların yönetim tarafından uygulamaya konduğu saptanmıştır.

"Medya ilişkileri" rolü üstlenen 8 uygulayıcı içinde baskın koalisyona üye olan 3 kişiden 1'inin (%33.3) "çok sık", 2'sinin (66.7) "zaman zaman" yaptıkları katkıların yönetim tarafından uygulamaya konduğu saptanmıştır.

Yönetici ve teknisyen ayrımı dikkate alındığında baskın koalisyonda düşük oranda yer alan teknisyenlerin yaptıkları katkıların yöneticilere kıyasla yönetim tarafından daha düşük ölçüde uygulamaya konduğu ortaya çıkmıştır. Burada, iletişim teknisyenlerinin yaptıkları katkıların %40 oranında ("çok sık" ve "sık" ifadelerinin toplamıdır) önemli ölçüde yönetim tarafından uygulamaya konduğu bulgusu ortaya konduysa da, bu oranın baskın koalisyona üye olan yalnızca 5 iletişim teknisyeninin 2'sinin konumu doğrultusunda elde edildiği unutulmamalıdır.

- Anket Katılımcılarının İletişim ve Halkla İlişkiler Sorunlarına ve Çözümlerine Katılımlarına Göre Kurumun İletişim Biçiminin Ne Olduğu Karşılaştırıldığında,

"Uzman reçeteci" rolü üstlenen 44 uygulayıcının 18'inin (%40.9) kurumlarında "durumsal model"in, 10'unun (%22.7) "iki yönlü asimetrik model"in,

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

8'inin (%18.2) "iki yönlü simetrik model"in, 7'sinin (%15.9) "kamuyu bilgilendirme modeli"nin kurumlarının iletişim biçimini en iyi biçimde tanımladığı bulgulanmıştır. 1 kişi (%2.3) soruyu yanıtsız bırakmıştır.

"İletişim kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 36 uygulayıcının 14'ünün (%38.9) kurumlarında "iki yönlü simetrik model"in, 12'sinin (%33.3) "iki yönlü asimerik model"in, 6'sının (%16.7) "durumsal model"in, 3'ünün (%8.3) "kamuyu bilgilendirme modeli"nin kurumlarının iletişim biçimini en iyi biçimde tanımladığı saptanmıştır. 1 kişi (%2.8) soruyu yanıtsız bırakmıştır.

"Sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı" rolü üstlenen 57 uygulayıcının 23'ünün (%40.4) "durumsal model"in, 13'ünün (%22.8) eşit bir biçimde "iki yönlü asimetrik model" ile "iki yönlü simetrik model"in, 6'sının (%10.5) "kamuyu bilgilendirme modeli"nin kurumlarının iletişim biçimini en iyi biçimde tanımladığı saptanmıştır. 2 kişi (%3.5) soruyu yanıtsız bırakmıştır.

"İletişim teknisyeni" rolü üstlenen 17 uygulayıcının 7'sinin (%41.1) "durumsal model"in, 6'sının (%35.3) "iki yönlü asimetrik model"in, 2'sinin (%11.8) "iki yönlü simetrik model"in, 1'inin (%5.9) "basın ajansı modeli"nin kurumlarının iletişim biçimini en iyi biçimde tanımladığı saptanmıştır. 1 kişi (%5.9) soruyu yanıtsız bırakmıştır.

"Medya ilişkileri" rolü üstlenen 8 uygulayıcının 5'inin (%62.5) "iki yönlü asimetrik model"in, 2'sinin (%25) "iki yönlü simetrik model"in kurumlarının iletişim biçimini en iyi biçimde tanımladığı saptanmıştır. 1 kişi (%12.5) soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Yönetici ve teknisyen rolleri dikkate alındığında, "iletişim kolaylaştırıcısı rolü" haricindeki yönetici rollerini üstlenen uygulayıcılar ile iletişim teknisyeni rolü üstlenen uygulayıcıların daha çok "durumsal modeli" kullandıkları saptanmıştır. Söz konusu sonuç, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, yönetici ya da teknisyen olarak konumlandırılmalarının kurumun iletişim biçimi üzerinde belirgin bir farklılık

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yaratmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, uygulayıcıların konumları ne olursa olsun kurumların, durumsal modelin dayandığı "çift yönlü memnuniyetin temin edilmesi"nin daha doyurucu ilişkilerin yaşanmasına kaynaklık ettiği düşüncesini taşıdığının göstergesi şeklinde değerlendirilebilir.

- Anket Katılımcılarının Kurumun Gelecekteki Başarısını Etkileyecek Kararları Alma ve Politika Oluşturma Yetkisine Sahip Olan Kişilerden Oluşan Yönetim Grubunun (Baskın Koalisyon) Bir Üyesi Olma Durumuna Göre Kurumun İletişim Biçiminin Ne Olduğu Karşılaştırıldığında,

111 anket katılımcısı içinde kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan yönetim grubunun (baskın koalisyon) bir üyesi olan 45 uygulayıcı içinde 43'ünün (2 kişi soruyu yanıtlamadığı için değerlendirme dışı kalmıştır) yer aldığı değerlendirmede 15'inin (%34.9) eşit bir biçimde kurumlarında "durumsal model" ile "iki yönlü simetrik model"i, 7'sinin (%16.2) "kamuyu bilgilendirme modeli"ni, 6'sının (%14) "iki yönlü asimetrik model"i uyguladığı saptanmıştır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın koalisyona üye olarak konumlandırıldığı kurumlarda uygulayıcıların temsiliyet güçlerini kurum ve hedef kitleleri lehine kullanabildikleri durumsal modelin, hedef kitlelerin çıkarlarının ön planda tutulduğu iki yönlü simetrik model ile eşit bir yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum kurumların, salt hedef kitlelerinin memnuniyetlerini kazanmaya yönelik çabaların ötesine geçerek kurumsal menfaatlerin de gözetilmesi gereğine ilişkin farkındalıklarının önemini vurgulamaktadır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Anket Katılımcılarının Eğitim Durumları ile Halkla İlişkilerde Yönetici- Teknisyen Rol Dağılımının Hangi Kanadında Yer Aldıkları Karşılaştırıldığında Aşağıdaki Tablo Karşımıza Çıkmaktadır:

Fakülte Adı	İlgili Eğitim Kurumundan Mezun Olan Katılımcı Sayısı	Yönetici Sayısı	Teknisyen Sayısı	Yönetici-Teknisyen Sayısı	Diğer
İletişim Fakültesi	43 kişi	37 kişi (%86)	5 kişi (%11.6)	1 kişi (%2.4)	
Fen-Edebiyat ve Edebiyat Fakültesi	14 kişi	14 kişi (%100)			
İşletme Fakültesi	13 kişi	9 kişi (%69.2)	1 kişi (%7.7)	2 kişi (%15.4)	1 kişi (%7.7)
İktisat Fakültesi	13 kişi	11 kişi (%84.6)	2 kişi (%15.4)		
Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu	6 kişi	6 kişi (%100)			
Yabancı Diller Fakültesi	3 kişi	2 kişi (%66.7)		1 kişi (%33.3)	
Güzel Sanatlar Fakültesi	2 kişi	1 kişi (%50)		1 kişi (%50)	
Sağlık Bilimleri Fakültesi	2 kişi	2 kişi (%100)			

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Fakülte Adı	İlgili Fakülteden Mezun Olan Katılımcı Sayısı	Yönetici Sayısı	Teknisyen Sayısı	Yönetici-Teknisyen Sayısı	Diğer
Lise-Teknik Lise	3 kişi	2 kişi (%66.7)	1 kişi (%33.3)		
Mühendislik Fakültesi	2 kişi	1 kişi (%50)	1 kişi (%50)		
Diğer	6 kişi	5 kişi (%83.3)		1 kişi (%16.7)	

111 anket katılımcısından elde edilen veriler doğrultusunda, katılımcıların eğitim durumları ile halkla ilişkilerde yönetici-tenisyen rol dağılımının hangi kanadında yer aldıkları karşılaştırıldığında yönetici yüzdesinin "Fen-Edebiyat ve Edebiyat Fakültesi", "Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu" ve "Sağlık Bilimleri Fakültesi"sinde %100 olduğu görülmektedir. Ancak "İletişim Fakültesi" mezunlarının niceliksel açısından ilk sırada yer aldığı ve %86 gibi büyük bir yüzdeyle yönetici rolüne sahip olduğu gözlenmektedir. 4 katılımcı ise, mezun oldukları fakülteyi açıklamadıkları için değerlendirme dışı kalmıştır.

İncelenen kurumlar çerçevesinde katılımcıların ağırlıklı olarak yönetici rolüyle faaliyet gösterdikleri ortaya konmuştur. Bazı katılımcılar içinde bulunulan durumun gerekliliklerine göre hem yönetici hem de teknisyen rolü üstlenebilmektedir. İdeal olan durum, halkla ilişkiler/kurumsal iletişim alanında çalışacak kişilerin bu mesleğin gerektirdiği temel eğitim, bilgi, beceri ve nitelikleri bünyesinde barındırması ve yönetici rolüyle konumlandırılmasıdır. Bu sayede, mesleki performansın olumlu yönde etkilenmesi söz konusudur.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Anket Katılımcılarının Kurumun Gelecekteki Başarısını Etkileyecek Kararları Alma ve Politika Oluşturma Yetkisine Sahip Olan Kişilerden Oluşan Yönetim Grubunun (Baskın Koalisyon) Bir Üyesi Olma Durumu ile Şirketlerin Yer Aldığı Sektör Karşılaştırıldığında Aşağıdaki Tablo Karşımıza Çıkmaktadır:

Sektör	**İlgili sektörden anketi yanıtlayan toplam kişi sayısı**	**İlgili sektörden baskın koalisyona üye kişi sayısı**
Enerji-petrol	12 kişi	6 kişi (%50)
Otomotiv	10 kişi	5 kişi (%50)
Makine	7 kişi	4 kişi (%57.1)
Gübre	1 kişi	0
İnşaat	5 kişi	1 kişi (%20)
Perakende	4 kişi	2 kişi (%50)
Demir-çelik	4 kişi	0
Gıda-içecek	11 kişi	5 kişi (%45.4)
Cam-seramik	5 kişi	0

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Sektör	İlgili sektörden anketi yanıtlayan toplam kişi sayısı	Baskın koalisyona üye kişi sayısı
Dış ticaret	2 kişi	0
Bilişim	4 kişi	1 kişi (%25)
Elektronik	9 kişi	3 kişi (%33.3)
İlaç	5 kişi	2 kişi (%40)
Çimento	4 kişi	4 kişi (%100)
Ambalaj	1 kişi	1 kişi (%100)
Elektrik	2 kişi	1 kişi (%50)
Lojistik	3 kişi	1 kişi (%33.3)
Tekstil-konfeksiyon	9 kişi	3 kişi (%33.3)
Kimya	4 kişi	3 kişi (%75)
Telekom	4 kişi	2 kişi (%50)

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Sektör	İlgili sektörden anketi yanıtlayan toplam kişi sayısı	Baskın koalisyona üye kişi sayısı
Hastane	1 kişi	0
Ulaştırma	2 kişi	1 kişi (%50)
Kuyum	2 kişi	0

Toplam 32 sektöre ayrılmış "500 Büyük Özel Şirket" içinde 23 sektörden 111 katılımcının yanıtladığı anket çalışmasından elde edilen bulgulara göre "çimento" ve "ambalaj" sektörlerinde yer alan katılımcılarının %100'ü, "kimya" sektöründe yer alanların %75'i, "makine" sektöründekilerin %57.1'i, "enerji-petrol", "otomotiv", "perakende", "elektrik", "telekom" ve "ulaştırma" sektöründe yer alanların %50'si baskın koalisyonda yer almaktadır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

SONUÇ

Biyolojik bir yapısı ve sosyal bir kimliği olan kurumlar, doğan, büyüyen, olgunlaşan, yok olma tehlikesiyle karşılaşabilen dinamik bir organizma özelliği gösterir ve insan ilişkileriyle örülü bir dokuya sahiptir. Kurumların, değişen, gelişen, yenilenen çevreye uyum sağlaması ve varlığını geleceğe taşıması, bünyesini oluşturan parçaların entegrasyonuyla, girdi-çıktı dengesinin gözetilmesiyle ilgilidir. Dış çevreden toplanan verilerin, sistem içinde dönüştürülerek çıktı haline getirilmesi ve paylaşılması, çevreyle ilgili farkındalık geliştirilmesine ve uyum sürecinin buna yönelik şekillendirilmesine olanak sağlarken, çevrenin de kuruma ilişkin bilgi edinmesini temin eder. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu noktada, kurum ve çevresi arasında bilgi alışverişinin sağlanması ve iletişim mekanizmasının sağlıklı işlemesi adına önemli bir işlev üstlenir.

Kurumlar ve hedef kitleleri arasında iletişim örgüsü dokuyan halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumların kendilerini ve hedef kitlelerini tanımalarında önemli rol oynar. Karşılıklı beklenti ve ihtiyaçların giderilmesine aracılık ederek taraflar arasında uyum ve anlayış mekanizması geliştiren bir köprü kurucu misyonu üstlenir. Tarafları birbirlerine karşı temsil eden uygulayıcıların bu temsil gücü, üst yönetime seslerini duyurabildikleri oranda artar.

Uygulayıcıların, kurumların geleceğini ilgilendiren ve şekillendiren stratejik kararların alımına katkıda bulunabilmeleri ve bu katkılarının uygulanabilirliğini sağlayabilmeleri, halkla ilişkiler uygulayıcıları rollerinden yönetici rolüyle konumlandırılmalarını gerektirir. Çalışma, bu varsayımdan hareket edilerek kurgulanmış ve araştırma sonuçları varsayımları doğrulamıştır.

Halkla ilişkilerde yönetici ve teknisyen olmak üzere iki belirgin rol saptayan Broom ve Dozier'ın bu sınıflandırmasına göre araştırmamızda yer alan uygulayıcılar, ağırlıklı olarak yönetici kanadında yer almaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yalnızca üst yönetimden aldıkları talimatlar doğrultusunda hareket edip basit bir piyon şeklinde işlev göstermeleri teknisyenlik rollerini vurgulayarak köprü

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

kuruculuk fonksiyonlarına ket vurur. Teknisyen kimliği taşıyan uygulayıcılar, kıdemli yöneticilerin zihin haritalarını şekillendiren ve kurumun geleceğine yön veren kararların alınmasında söz sahibi değildir. Yönetici kimliği, halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik bir özne olarak konumlandırılmasını temin eder. Uygulayıcılara, hedef kitlelerin sesini gür bir biçimde yönetime duyurmalarında temsiliyet gücü sağlar.

"Uzman reçeteci", "iletişim kolaylaştırıcısı" ve "sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı" rollerini içine alan yönetici kanadının, kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politikaları oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan baskın koalisyona üye olma oranının teknisyenlere kıyasla önemli ölçüde yüksek çıktığı bulgulanmıştır. Baskın koalisyonda yer alan yöneticilerin karar alımına katkı düzeylerinin teknisyenlere oranla oldukça fazla olduğu gözlenmiştir. Yapılan katkıların uygulamaya konmasında ise, yöneticilerin teknisyenlerden çok daha güçlü olduğu ortaya konmuştur. Ancak, 111 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada 45 uygulayıcının baskın koalisyona üye olduklarının ortaya konması uygulayıcıların gerçek güçlerini törpüleyen ciddi bir eksiklik olarak karşımıza çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, uygulayıcıların ağırlıklı olarak baskın koalisyona üye olmadığı ortaya konduysa da, kurumun, hedefleriyle tutarlı bir biçimde, ölçülebilir amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalıştıkları kurumla yapılması gerekli olan uygulamalar konusunda görüş alışverişinde bulunduklarına ilişkin yüzdenin yüksek olması, uygulayıcıların köprü kuruculuk misyonlarını pekiştiren olumlu bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev tanımlarını oluşturan uygulamalar incelendiğinde, ilk üç sırada "kurumsal reklamcılık", "sponsorluk" ve "sosyal sorumluluk" alanlarının yer aldığı görülmektedir. "Kriz yönetimi" ve "sorun yönetimi" uygulamaları ilk 3 uygulama alanına yakın sayılabilecek yüzdelik dilimlere sahip olsalar da halkla uygulayıcılarının görev tanımları içinde en başta yer alması gereken uygulama alanlarıdır. Çünkü ilk 3 uygulamanın sağlıklı

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

yapılandırılması; ayrıca, sponsorluk ve sosyal sorumluluk çalışmalarında belirlenecek alanın isabet derecesinin artırılması, proaktif bir uygulama sahası olan sorun yönetimi ile kayıpların en aza indirgenerek kazanımların artırılmasına hizmet eden kriz yönetimi uygulamalarının ön planda tutulmasını gerektirir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının gücü hem hizmet verdikleri kurumun hem de toplumun gücüdür. Bu uygulayıcılar, demokratik toplumların omurgasını oluşturur. Temsil ettikleri kurumun hedef kitlelerinin ve çalışanlarının sözcüsü görevini yüklenen halkla ilişkiler uygulayıcılarının organizasyon şemasında doğrudan üst yönetime bağlı olması iletişimin aracısız gerçekleşmesini sağlarken olası bilgi gediklerinin oluşmasını engeller.

Araştırma kapsamında, uygulayıcıların yüksek oranda genel müdür, yönetim kurulu, genel müdür yardımcısı gibi üst konumdaki birimlere doğrudan bağlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, sistem teorisinden hareket ederek, bir sistemler bütünü içinde yer alan bir alt sistem olan kurumları meydana getiren birimlerin herhangi birinde meydana gelen bir sorunun tüm kurumu etkileyebileceği düşünüldüğünde, kurum çalışanlarını ilgilendiren bilgilerin paylaşılması ya da kurumu olumsuz etkileyebilecek olayların derhal duyurulabilmesi açısından oldukça önemli bir kazanç sağlar.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde, periyodik olarak bilgilendirilmesi, bilgiyi paylaşacakları kesimlerin de sağlıklı bilgilendirilmesini sağlar. Araştırmamızda katılımcıların ağırlıklı olarak böyle bir bilgilendirilme sürecine tabi olduğu ortaya konmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, taraflar arasında güven inşa etmesi, öncelikle kendilerine yönelik güvenilir bilgi akışının sağlanmasına bağlı olduğu için bu sonuç, sistemin düzenli işletilmeye çalışıldığına dair bir gösterge oluşturması açısından oldukça önemlidir. Söz konusu bilgi akışı, araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda, hizmet verdikleri kurum ile hedef kitleleri arasında her iki taraf için kabul edilebilir bir anlaşma ortamı yaratmaya çalıştıkları ifadesine yüksek oranda katılan uygulayıcıların bunu hayata geçirebilmeleri bakımından da destekleyicidir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Sistemin düzenli işleyişinde önemli olan diğer bir unsur da, kurum içi hedef kitlenin kurumda meydana gelen her türlü gelişme hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde periyodik olarak bilgilendirilmesidir. Aksi halde, biçimsel olmayan bir iletişim türü olan dedikodu mekanizması kurumu etkisi altına alır. Araştırmamızda, kurum içi hedef kitlenin açık, doğru ve şeffaf bir biçimde bilgilendirilme yüzdesi ağırlıklı olsa da kısmen bu şekilde bilgilendirildiği de önemli bir yüzdelik dilime sahiptir. Aynı zamanda, kurumda meydana gelen her türlü gelişmeden haberdar edilmesinde kısmen seçeneğinin oranının evet seçeneği gibi yüksek çıkması, kurumda bilgi gediklerinin oluşabileceğinin bir göstergesidir. Bilgilendirme faaliyetlerinin ağırlıklı olarak "gerektikçe" yapılması bu bilgi gediklerini derinleştirebilir. Çalışanlar, bilgi ihtiyaçlarını ikincil, üçüncül kaynaklardan gidermeye çalışır. Bu durum, özellikle kriz zamanlarında kurumların büyük kayıplar vermesine neden olabilir. Tek seslilik ve mesaj birlikteliğinin sağlanamaması, kurumların toplum nezdinde güvenilirliğini kaybetmesiyle sonuçlanabilir.

Kurum içi hedef kitlenin kurumsal aidiyet duygusu yaşaması için kendisinin, amaçlara ulaşmada aracılık eden bir nesne olarak değil, görüşlerine başvurulan bir özne olarak konumlandırılması gerekmektedir. Ancak, araştırma verilerinden üst yönetim tarafından kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecine katkıda bulunmasına ve fikirlerini belirtmelerine yüksek oranda imkân verilmediği; imkân verilen kesime de ağırlıklı olarak kısmen verildiği ve bu fikirlerin daha çok, zaman zaman uygulamaya konulduğu ortaya konmuştur. Kurumun sosyal paydaşları arasında yer alan bu grubun, karar alma sürecine katkıda bulunmasına ve fikirlerini belirtmelerine yeterince imkân verilmemesi, kuruma bağlılık duygularını zayıflatabilir ve yabancılaşmalarına neden olabilir.

Küreselleşmenin yoğun etkisi altında kalan kurumlar, anlık değişim ve gelişimlerin kıskacındadır. Gündemi takip etmek, çevreye uyum sağlayabilmenin ön koşuludur. Bu uyum sürecinin temelini ise, kurumun kendini ve çevresini tanıması oluşturur. Kurumlarını etkileyen ve kurumlarının faaliyetlerinden etkilenen sosyal paydaşları tespit etmek için faaliyette bulunmak; karşılaşabilecekleri tehdit ve fırsatlarla ilgili bilgi sahibi olmak, küresel ve yerel değişim ve gelişimleri

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

gözlemlemek için sistemli bir şekilde araştırma yapmak konusunda yüksek oranda hemfikir olan uygulayıcıların bu görüşlerini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, kurumsal problemleri tanımak, hedefleri saptamak amacıyla hizmet verdikleri kurumların daha çok, güçlü ve zayıf yönlerini saptamaya yönelik durum analizi yaptıkları yönündedir. Bunu, pazar genişliği, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, politik yasal durum, tüketici özellikleri gibi konularda yapılan çevresel durum analizinin takip etmesi kurumların karşılaşabilecekleri fırsat ve tehditleri belirlemelerine oldukça katkıda bulunur. Yeni koşulların yeni doğruları beraberinde getirdiği düşünülürse, çözümler konusunda sabit davranmayıp, içinde bulunulan sürecin getirdiklerine uygun hareket etmek yarar sağlayacaktır. Bu durum araştırmaya konu olan kurumların, değişen çevresel dinamiklere uygun şekillendirilen çözümleri temel alan "durumsallık teorisi"yle uyumlu çalıştığını gösterir. Katılımcıların, kurumlarının küresel ve yerel bakış açılarına uygun iletişim stratejileri geliştirdiği görüşünde birleşmeleri de bu açıdan anlamlıdır.

Çalışmaların başarıyla sonuçlandırılmasında sistemli bir araştırma sürecinin yanı sıra amaca ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koymak için yürütülen uygulamaların sonuçlarını ölçmek gereklidir. Katılımcıların yarısından fazlasının halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarını ölçtükleri ortaya konmuşsa da önemli bir yüzdeden ölçümün bazen yürütüldüğüne dair yanıt alınmıştır. Bu yanıt, bir "keyfiyet mekanizması"nın varlığının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak, kurumsal istikrarın sağlanmasında "keyfiyet mekanizması"nın yeri yoktur.

Uygulanacak projelerin, daha önce gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının gözetilerek kurgulanması, aynı hataların yapılma riskini önlerken, başarı elde edilen noktaların güçlendirilmesini sağlar. Halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarını ölçtüklerini belirten uygulayıcıların, ölçümler aracılığıyla elde edilen sonuçlardan daha sonraki faaliyetler için veri olarak yüksek oranda yararlandıkları saptanmıştır. Bu durum, katılımcıların, en güçlü olanın hayatta kalabildiği anlayışına dayanan "Sosyal Darwinizm" yaklaşımıyla uyumlu çalıştıklarının bir göstergesi şeklinde değerlendirilebilir. Hayatta kalabilmek, çevrede olup bitenlerin farkında olmak ve buna uyum sağlamaya yönelik senaryoları hayata geçirmekle ilgilidir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, kurum ile hedef kitleleri arasında anlayış ve uyum ortamının devamlılığını sağlamak adına kazan-kazan anlayışına dayanan karşılıklılık ilkesinden hareketle her iki tarafın beklentilerine yanıt vermeye çalışması iki tarafın da memnuniyetini temin edecektir. Uygulayıcıların, kurumların kâr elde etme amaçlarının dışında hedef kitlelerine karşı sorumlulukları olduğunun bilincine varmalarını sağlama ve bir kurumsal vatandaş olarak hareket etmelerine aracılık etme sorumlulukları vardır.

Araştırma sonuçları, kurumsal vatandaşlık olgusunun yüksek oranda içselleştirildiği, sürdürülebilir gelişme politikasının desteklendiği yönündedir. Kurumların toplumsal refahı ve gelişimi destekleyen sosyal sorumluluk faaliyetlerine yüksek oranda destek vermesi, içselleştirdikleri kurumsal vatandaşlık bilincini somutlaştırdıklarının bir göstergesidir. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular doğrultusunda oldukça yüksek bir oranda, hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj yaratmaya çalıştıkları konusunda görüş birliği bulunan katılımcıların, bu hedeflerini kurumsal vatandaşlık bilincini sürdürmeleriyle gerçekleştirebilmeleri mümkündür.

Kurumsal vatandaşlık bilinciyle hareket eden kurumlar, toplumu, hedeflerine ulaşmalarına aracılık eden basit bir nesne konumundan çıkarıp özne konumuna yükselterek onların değerli olduğu mesajını verirler. Bu çalışma kapsamında yer alan kurumların daha çok eğitim, kültür-sanat ve çevre konularındaki sosyal sorumluluk projelerine ağırlık verdiği ortaya konmuştur. Eğitim alanındaki çalışmalar, toplumu ileriye taşıyacak yeni nesillerin yetiştirilmesine katkıda bulunurken, kültür-sanat alanındaki faaliyetler bireylerin, dar düşünce kalıpları arasında sıkışmasını önleyerek yeni bakış açıları kazanmalarına yardımcı olur. Çevre alanında yapılan etkinlikler ise, dünyayı yaşanılır kılmak adına geleceğe yapılan yatırımdır. Topluma hizmet konusunda gösterilen duyarlılık, kurumların hedef kitlelerinin onayını ve takdirini kazanmasına aracılık ederken olumlu bir imaj yaratılmasını da kolaylaştırır. Kurumların olumlu imajı özellikle varlıklarını tehdit eden çalkantılı kriz dönemlerinde koruyucu bir kalkan işlevi görerek bu süreci fazla yara almadan atlatmalarına destek olur.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Araştırma kapsamında yer alan kurumlarda, daha çok durumsal modelin uygulandığı görülmüştür. Durumsal model, araştırma sonuçlarına göre ağırlıklı olarak yönetici pozisyonunda konumlandırılan uygulayıcıların bu fonksiyonlarını her iki tarafın yararına kullanabileceği bir çalışma alanı yaratması açısından avantaj sağlar. Kurumla ilgili tüm grupların yararını gözettiği için de paydaş teorisiyle uyumlu çalışır. Söz konusu model, çift yönlü bir memnuniyet döngüsünün yürütülmesine hizmet ettiği için daha doyurucu ilişkilerin yaşanmasına zemin hazırlar.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik karar alma sürecine etkisinin metateorik açıdan değerlendirildiği bu çalışmada, uygulayıcıların baskın koalisyonda yer alma oranlarının %50'nin altında olduğu görülmüştür. Uygulayıcıların köprü kuruculuk misyonlarını etkinleştirmek için bu oranın artırılması gereklidir. Çalışmada ortaya konan diğer bir önemli bulgu, yönetici kimliği taşıyan uygulayıcıların teknisyenlerle kıyaslandığında baskın koalisyonda daha fazla yer aldığı, karar alma sürecine daha fazla katkıda bulunduğu, yaptıkları katkıların daha fazla uygulamaya konulduğudur. Bu durum, uygulayıcıların temsiliyet güçlerini pekiştirmesi açısından olumludur.

Birimler ve çalışanlar arasında koordinasyon ve iş birliğini sağlamlaştırmak, halkla ilişkileri bir uygulama alanı olarak güçlü kılmak adına kurumların bünyelerinde halkla ilişkiler/kurumsal iletişim departmanlarına yer vermeleri elzemdir. Ancak, "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" içinde 210 şirketin söz konusu departmanlara yer vermesi önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların, iç ve dış hedef kitleleriyle anlayış, uyum ve iş birliği çerçevesinde ilişkilerini yürütmesi ve bunun devamlılığını sağlaması, halkla ilişkiler disiplininin önemini içselleştirmesini ve uygulayıcıların köprü kuruculuk misyonlarını etkinleştirmesini vazgeçilmez kılmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'nin en büyük şirketlerinde halkla ilişkiler uygulayıcılarının nasıl konumlandırıldıklarına, stratejik karar alma mekanizmasına ne ölçüde dahîl olduklarına ilişkin bir profil oluşturmaktadır. Uygulayıcıların

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

gücünün, kurumun olduğu kadar toplumun gücünün de aynası olduğu anlayışından hareket ederek demokratik toplumların vazgeçilmez oyuncularından olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici kimliği taşımasının, baskın koalisyonun en güçlü üyelerinden biri olmasının önü açılmalıdır. Çünkü bu kimlik ve statü, kurumlar ve hedef kitleleri arasındaki ilişkiyi üretim-tüketim zincirinin ötesinde empatik iletişimin egemen olduğu bir boyuta taşıyan halkla ilişkiler uygulayıcılarının gerçek gücünü açığa çıkarır.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

KAYNAKÇA

Kitaplar

Ak, Mehmet: **Firma/ Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, İstanbul, Işıl Ofset Sanayi Ltd. Şti., 1998.

Akıncı Vural, Z. Beril: **Kurum Kültürü**, 2. bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.

Althusser, Louis: **İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları**, 2. bs., İstanbul, İthaki Yayınları, 2006.

Ansoff, H. Igor: **The New Corporate Strategy**, USA, John Wiley & Sons, Inc. 1988.

Argenti, Paul A.: **Corporate Communication**, Third Edition, New York, McGraw-Hill Companies, 2003.

Argüden, Yılmaz: **Geleceği Şekillendirmek, Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek**, İstanbul, Rota Yayınları, 2004.

Asna, Alaeddin: **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, İstanbul, Pozitif Yayınları, 2006.

Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, 2. bs., İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002.

Aydede, Ceyda: **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, 2. bs., İstanbul, MediaCat Yayınları, 2002.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Aziz, Aysel: **Siyasal İletişim**, Ankara, Nobel Yayınları, 2003.

Bakan, Ömer: **Kurumsal İmaj**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005.

Balta, Peltekoğlu, Filiz: **Halkla İlişkiler Nedir?**, 5. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2007.

Baltaş, Acar,: Zuhal Baltaş **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 18. bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 1998.

Baskin, Otis,: Craig Aranoff, Dan Lattimore **Public Relations: The Profession and the Practice**, Boston, McGraw Hill, 1997.

Başaran, İbrahim: Ethem **Yönetim**, 3. bs, Ankara, Feryal Matbaası, 2000.

Bauman, Zygmunt: **Küreselleşme Toplumsal Sonuçları**, Çev. Abdullah Yılmaz, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 1999.

Bernays, Edward L.: **Public Relations**, USA, University of Oklahoma Press, 1952.

Bıçakçı, İlker: **İletişim ve Halkla İlişkiler -Eleştirel Bir Yaklaşım-**, Ankara, MediaCat Yayınları, 1998.

Biber, Ayhan: **Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve**, Ankara, Vadi Yayınları, 2004.

Black, Sam: **Public Relations**, London, HLT Publications, 1992.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Bozkurt, İzzet: **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2005.

Bozkurt, Veysel: **Küreselleşmenin İnsani Yüzü**, Der. Veysel Bozkurt, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.

Budak, Gönül: **Yenilikçi Yönetim**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.

Bülbül, A. Rıdvan: **Halkla İlişkiler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2004.

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.

Center, Allen H.; Patrick Jackson: **Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems**, Sixth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

Cutlip, Scott M.,: Allen H. Center, Glen M. Broom: **Effective Public Relations**, 8th edition, New Jersey, Prentice- Hall, 2000.

Çoban, Hasan: **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1997.

Çöklü, Y. Ece: **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, İstanbul, Set Systems Tercümanlık Reklamcılık Yayıncılık Ltd, 2004.

Daft, Richard L.: **Organization Theory and Design**, USA, South-Western College Publishing, 2001.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Dinçer, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2004.

Doorley, John,: Helio Fred Garcia **Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication**, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2007.

Dowling, Grahame: **Creating Corporate Reputations Identity, Image and Performance**, Oxford, Oxford University Press, 2001.

Dökmen, Üstün: **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 7. bs., İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1998.

Drucker, Peter: **Etkin Yöneticinin Seyir Defteri**, Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul, Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2007.

Drucker, Peter F.: **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karanakçı, 7. bs., Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.

Drucker, Peter F.: **Kapitalist Ötesi Toplum,** Çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1993.

Efil, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 9. bs., Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2007.

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, 7. bs., İstanbul, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, 2007.

Erdoğan, İrfan: **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Ankara, Erk Yayınları, 2006.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 8. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2008.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007.

Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2005.

Erkan, Hüsnü: **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 2. bs., y.y., Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994.

Ertekin, Yücel: **Halkla İlişkiler**, 4. bs., Ankara, Yargı Yayınevi, 2000.

Ertürk, Mümin: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.

Esen, Öner: **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, 3. bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 1998.

Fombrun, Charles J.,; Cees B. M. Van Riel: **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**, U.S., Financial Times, Prentice Hall, 2004.

Fombrun, Charles J.: **Reputation: Realizing Value From the Corporate Image**, USA, Harvard Business School Press, 1996.

Garbett, Thomas F.: **Corporate Advertising**, USA, McGraw-Hill Book Company, 1981.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Geray, Haluk: **İletişim ve Teknoloji**, Ankara, Ütopya Yayınları, 2003.

Giddens, Anthony: **Elimizden Kaçıp Giden Dünya**, Çev. Osman Akınhay, İstanbul, Alfa Basım Yayım, (2000a).

Giddens, Anthony: **Üçüncü Yol**, Çev. Mehmet Özay, İstanbul, Birey Yayıncılık, (2000b).

Goleman, Daniel: **İşbaşında Duygusal Zeka**, 2. bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 2000.

Göksel, Ahmet Bülent: **Halkla İlişkiler**, 3. bs., İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1994.

Grunig, James E.,: Todd Hunt **Managing Public Relations**, USA, Thomson Learning, 1984.

Guth, David W.,: Charles Marsh **Public Relations: A Values-Driven Approach**, Second Edition, USA, Pearson Education, Inc., 2003.

Gülnar, Birol: **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, L-T Literatürk, 2007.

Gürgen, Haluk: **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.

Gürüz, Demet: **Halkla İlişkiler Teknikleri**, 2. bs., İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 2003.

Güzelcik Ural, Ebru: **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul, Birsen Yayınevi, 2006.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Güzelcik, Ebru: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

Haberman, David A.,: Harry A. Dolphin **Public Relations The Necessary Art**, Firt Edition, Ames, Iowa, Iowa State University, 1988.

Hall, Richard H.: **Organizations: Structures, Processes, and Outcomes**, Fourth Edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc., 1987.

Hanan, Mack: **Yarının Rekabeti**, Çev. Ziya Kütevin, Eshar Kütevin, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1996.

Harris, Thomas L.: **Value-Added Public Relations**, USA, NTC Business Books, 1998.

Harris, Thomas L.: **The Marketer's Guide to Public Relations**, USA, John Wiley & Sons, Inc., 1991.

Haywood, Roger: **All About Public Relations**, Second Edition, England, McGraw-Hill Publishing Company, 1991.

Heath, Robert L.: **Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges**, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1997.

Heath, Robert L.: **Management of Corporate Communication**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1994.

Hersey, Paul,: Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson **Management of Organizational Behavior**, Seventh Edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1996.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Hicks, Herbert G.: **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev. ve Teknik Direktör Osman Tekok vd., C.I, 3. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, 1979.

Jefkins, Frank: **Advertising**, Revised and Edited by Daniel Yadin, Fourth Edition, London, Prentice Hall, 2000.

Jefkins, Frank: **Public Relations Techniques**, Second Edition, Oxford, Butterworth-Heinemann Publications, 1994.

Katz, Daniel,: Robert L. Kahn **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi,** Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1977.

Kazancı, Metin: **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2007.

Kadıbeşegil, Salim: **Kriz "Geliyorum" Der**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2002.

Kılbaş, Şükran: **Halkla İlişkiler**, 2. bs., Ankara, Hatiboğlu Basım ve Yayın Sanayi, 1998.

Kocabaş, Füsun,: Müge Elden, Serra İnci Çelebi **Marketing PR**, Ankara, MediaCat Yayınları, 1999.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kotler, Philip,: Nancy Lee — **Kamu Sektöründe Pazarlama**, Çev. Zeynep Kökkaya Chalar, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2007.

Kotler, Philip,: Nancy Lee — **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Çev. Sibel Kaçamak, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006.

Köni, Hasan: — **Genel Sistem Kuramı ve Uluslararası Siyasetteki Yeri**, Ankara, Asam Yayınları, 2001.

Le Bon, Gustave: — **Kitleler Psikolojisi**, Ed. Yunus Ender, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.

Luecke, Richard: — **Strateji**, Çev. Turan Parlak, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Mattelart, Armand: — **İletişimin Dünyasallaşması**, Çev. Halime Yücel, 2. bs İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.

McQuail, Denis,: Sven Windahl — **Kitle İletişim Modelleri**, Çev. Konca Yumlu, Ankara, İmge Kitabevi, 1997.

Newsom, Doug,: Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg — **This is PR: The Realities of Public Relations**, Ninth Edition, USA, Thomson Wadsworth, 2007.

Odabaşı, Yavuz,: Mine Oyman — **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, 6. bs., İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006.

Okay, Ayla,: Aydemir Okay — **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, 2. bs., İstanbul, Der Yayınları, 2005.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Okay, Aydemir: **Sponsorluğun Temelleri**, İstanbul, Der Yayınları, 2005.

Okay, Ayla: **Kurum Kimliği**, 4. bs., İstanbul, MediaCat Yayınları, 2003.

Okay, Aydemir,: Ayla Okay **Halkla İlişkiler ve Medya**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2002.

Olins, Wally: **Corporate Identity**, Spain, Thames and Hudson, 1994.

Oliver, Sandra: **Public Relations Strategy**, London, Kogan Page, 2001.

Oluç, Mehmet: **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, C. I, 2. bs., İstanbul, Sermet Matbaası, 1963.

Orrick, James B.: **Halkla İlişkiler Ders Notları**, Çev. Oğuz Onaran, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın ve Yayın Yüksek Okulu Yayınları No: 1, 1967.

Oskay, Ünsal: **Kitle İletişiminin Kültürel İşlevleri**, İstanbul, Der Yayınları, 1993.

Öcal, Aslan Tolga: **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu**, İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

Özçağlayan, Mehmet: **Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim**, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 1998.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Özkalp, Enver,: Çiğdem Kırel — **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 2005.

Pira, Aylin: — **Halkla İlişkiler İçin Okumalar**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın, 2005.

Regester, Michael,: Judy Larkin — **Risk Issues and Crises Management**, Second Edition, London, Kogan Page Ltd., 2002.

Rotman, Morris B.: — **Opportunities in Public Relations Careers**, Lincolnwood, Illionis, USA, VGM Career Horizons, 1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: — **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2007.

Sabuncuoğlu, Zeyyat,: Tuncer Tokol — **İşletme**, 6. bs., Bursa, Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti., 2005.

Sabuncuoğlu, Zeyyat,: Melek Tüz — **Örgütsel Psikoloji**, 4. bs., Bursa, Furkan Ofset, 2003.

Sağlam, Mehmet: — **Örgütsel Değişme**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979.

Schultz, Duane P.,: Sydney Ellen Schultz — **Modern Psikoloji Tarihi**, Çev. Yasemin Aslay, 2. bs., İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2002.

Seitel, Fraser P.: — **The Practice of Public Relations**, 8th Edition, New Jersey, Prentice- Hall, 2001.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Smith, Harvey J.: **Public Relations**, London, Hodder & Stoughton, 1995.

Steidl, Peter,: Garry Emery **Corporate Image and Identity Strategies Designing the Corporate Future**, Australia, Business & Professional Publishing, 1997.

Stone, Norman: **How to Manage Public Relations**, England, McGraw-Hill Book Company, 1991.

Tengilimoğlu, Dilaver,: Yüksel Öztürk **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.

Timisi, Nilüfer: **Yeni İletişim Teknolojileri ve Demokrasi**, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 2003.

Tortop, Nuri: **Halkla İlişkiler**, 8. bs., Ankara, Yargı Yayınevi, 2003.

Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi**, I. C., 6. bs., Ankara, Savaş Yayınları, 1992.

Tutar, Hasan: **İşletme Yönetimi**, 2. bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., 2006.

Tutar, Hasan: **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, İstanbul, Hayat Yayınları, (2000a).

Tutar, Hasan: **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, (2000b).

Ülgen, Hayri,: S. Kadri Mirze **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2007.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Üzün, Cengiz: **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000.

Van Riel, Cees B. M.,: Charles J. Fombrun **Essentials of Corporate Communication**, USA, Routledge Taylor & Francis Group, 2007.

Varol, Muharrem: **Siyaset ve Halkla İlişkiler**, Ankara, İmaj Yayınevi, 1994.

Varol, Muharrem: **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1993.

Weintraub Austin,: Erica, Bruce E. Pinkleton **Strategic Public Relations Management**, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001.

Wilcox, Dennis L.,: Glen T. Cameron, Phillip H. Ault, Warren K.Agee **Public Relations Strategies and Tactics**, Seventh Edition, Boston, Pearson Education, 2005.

Wilcox, Dennis L.,: Phillip H. Ault, Warren K. Agee **Public Relations Strategies and Tactics**, New York, Harper&Row, Publishers, 1986.

Yatkın, Ahmet,: Ümmühan Nazan Yatkın **Halkla İlişkiler ve İletişim**. 2. bs., Ankara, Nobel Yayınları, 2006.

Yıldırım Becerikli: Sema **Uluslararası Halkla İlişkiler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2005.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Makaleler

Akdemir, Ali: "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, C.I, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, 1997, s. 146.

Akıncı Vural, Z. Beril: "Bilgi İletişim Teknolojileri ve Hedef Kitlelerle İlişkiler", **Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları**, Ed. Z. Beril Akıncı Vural, Ankara, Nobel Yayınları, 2006, s.133.

Aktan, Coşkun Can: "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **İGİAD (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği) Bülten**, 14 Ocak 2008, s. 5-6.

Aktan, Coşkun Can,: Deniz Börü "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 14, 22.

Altay, Derya: "Küresel Köyün Medyatik Mimarı: Marshall McLuhan", **Kadife Karanlık**, Haz: Nurdoğan Rigel, Gül Batuş, Güleda Yücedoğan, Barış Çoban, İstanbul, Su Yayınları, 2005, s. 18, 52.

Atiker, Erhan: "Modern Toplumda Haklılaştırma (Meşruiyet) Sorunları", **İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Dergisi**, 3. Dizi, 8. Sayı, 2004, s.162.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Bolat, Tamer,: Oya Aytemiz Seymen Hüseyin Çeken — "Küreselleşmenin Boyutları ve Bu Süreçte Etkili Olan Faktörlerin Analizi", **Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik,** Ankara, Nobel Yayınları, 2005, s. 39-40.

Botan, Carl H.: — "Theory Development in Public Relations", **Public Relations Theory**, Ed. by Vincent Hazleton, Carl H. Botan, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989, p. 100.

Caywood, Clarke L.: — "Twenty-First Century Public Relations: The Strategic Stages of Integrated Communications", **The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications**, Ed. by Clarke L Caywood, New York, McGraw-Hill, 1997, pp. xi-xiii.

Childers Hon, Linda,: Larissa A. Grunig David M. Dozier — "Women in Public Relations: Problems and Opportunities", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. by James E. Grunig, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 433-434.

Clarke, Keeley: — "Finansal Halkla İlişkilere Giriş", **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yaz, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s. 285-286.

Collard, John: — "Sponsorship", **Public Relations in Practice**, Ed. by Anne Gregory, London, Kogan Page, 1996, s.138.

Collis, Terrence: — "Financial Public Relations", **Public Relations in Practice**, Ed. by Anne Gregory, London, Kogan Page, 1996, pp. 68, 75.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Cutlip, Scott M.: "The Unseen Power: A Brief History of Public Relations", **The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications**, Ed. by Clarke L. Caywood, New York, McGraw-Hill, 1997, pp. 19-20.

Dolphin, Richard R.: "The New Frontier for Public Relations", **Handbook of Corporate Communication and Public Relations**, Ed. by Sandra M. Oliver, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2004, p. 436.

Dozier, David M.: "The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. by James E. Grunig, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 329-331, 333.

Dozier, David M.,: Larissa A. Grunig "The Organization of The Public Relations Function", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. by James E. Grunig, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 395, 403-404.

Edwards, Lee: "Public Relations Theories- An Applied Overview: Systems Theories", **Exploring Public Relations**, Ed by Ralph Tench, Liz Yeomans, Harlow, England, FT Prentice Hall, 2006, p. 147.

Erkmen, Turhan: "Yönetim ile İlişkisi Bakımından Örgüt Kültürü Süreci ve Uygulamaları", **Yönetim-İletişim-Kültür**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2008, s. 3.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Ertürk, Yıldız Dilek: "Etkin Örgütsel İletişim İçin Örgütsel Davranışın Analizi", **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Ed. Yıldız Dilek Ertürk, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 38.

Ewing, Raymond P.: "Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle", **The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications**, Ed. by Clarke L Caywood, New York, McGraw-Hill, 1997, p. 179.

Fearn-Banks, Kathleen: "Crises Communication: A Review of Some Best Practices", **Handbook of Public Relations**, Ed. by Robert L. Heath, USA, Sage Publications, 2001, p. 480.

Garriga, Elisabet,: Domènec Melé "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, **Journal of Business Ethics**, Vol: 53, Numbers: 1-2, August 2004, pp. 51-64.

Gillions, Paul: "Issues Management", **Exploring Public Relations**, Ed. by Ralph Tench, Liz Yeomans, Harlow, England, FT Prentice Hall, 2006, p. 379.

Greyser, Stephen A.: "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", **Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-level Marketing**, An Anthology Selected and Interpreted by John M.T. Balmer and Stephen A. Greyser, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2003, p. 237.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Grunig, James E.,: Larissa A. Grunig, David M. Dozier — "The Excellence Theory", **Public Relations Theory II**, Ed. by Carl Botan, Vincent Hazleton, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2006, pp. 25-26, 30, 46.

Grunig, James E.: — "Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future, **Handbook of Public Relations**, Ed. by Robert L. Heath, USA, Sage Publications, 2001, pp. 15, 18, 20- 21, 25- 26.

Grunig, James E.: — "Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. by James E. Grunig, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 13, 18-19.

Grunig, James E.: — "Preface", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. by James E. Grunig, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, p. xiii.

Grunig, James E.,: Larissa A. Grunig — "Models of Public Relations and Communication", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. by James E. Grunig, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 288-289, 297, 308, 311- 312.

Gürdoğan, E. Nazif: — "Kuruluşlarda Bireysel ve Toplumsal Sorumluluk Bilinci", **İGİAD (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği) Bülten**, 14 Ocak 2008, s.21.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Gürsel, Musa: "Örgütte İletişim", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör Hüseyin Izgar, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2003, s. 41-42,44.

Hazleton, Vincent,: Carl H. Botan "The Role of Theory in Public Relations", **Public Relations Theory**, Ed. by Vincent Hazleton, Carl H. Botan, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989, pp. 4, 11-13.

Izgar, Hüseyin: "İş Doyumu", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Editör Hüseyin Izgar, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2003, s. 125.

Jackson, Kit: "Public Relations", **Integrated Marketing Communications**, Ed. by David Pickton, Amanda Broderick, London, Prentice Hall, 2001, pp. 486-487.

Kitchen, Philip J.: "The Evolution of Public Relations: Principles and Practice", **Public Relations Principles and Practice**, Ed. by Philip J. Kitchen, London, Thomson Learning, 2000, p. 29.

Köseoğlu, Özgür: "Bilgi İletişim Teknolojilerinin Pazarlamaya Etkisi", **Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları**, Ed. Z. Beril Akıncı Vural, Ankara, Nobel Yayınları, 2006, s. 176, 178.

Leach, Robert: "Public Relations and Democracy", **Exploring Public Relations**, Ed. by Ralph Tench, Liz Yeomans, Harlow, England, FT Prentice Hall, 2006, p. 90.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Lukaszewski, James E.: "Establishing Individual and Corporate Crisis Communication Standards: the Principles and Protocols", **Public Relations Quarterly**, 42(3), Fall 1997, p. 12.

Martin, Roger L.: "Kurumsal Sorumluluğun Getirisinin Hesaplanması", **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu**, Çev. Murat Çetinbakış, İstanbul, Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri, 2005, s.89.

Mitchell, Ronald K.,: Bradley R. Agle, Donna J. Wood "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", **Academy of Management Review**, Vol. 22, No.4, 1997, p. 855.

Ni, Lan: "Relationships as Organizational Resources: Examining Public Relations Impact Through Its Connection With Organizational Strategies", **Public Relations Review**, May 2006, p. 276.

Oyman, Mine: "Kurumsal İletişimin Toplumsal Sorumluluk ve Etik Boyutu", **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Ed. Rüveyda Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2005, s. 157-158.

Phillips, David: "Towards Relationship Management: Public Relations at the Core of Organizational Development", **Journal of Communication Management**, Vol. 10, No: 2, 2006, p. 212.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Pritchard, Meriel,: Johanna Fawkes, Ralph Tench — "Role of the Public Relations Practitioner", **Exploring Public Relations**, Ed. by Ralph Tench, Liz Yeomans, Harlow, England, FT Prentice Hall, 2006, p. 43.

Reagan, Joey,: Ronald Anderson, Janine Summer, Scott Hill — "A Factor Analysis of Broom and Smith's Public Relations Roles Scale", **Journalism Quarterly**, Vol. 67, No.1, Spring 1990, p. 177.

Roloff, Julia: — "Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management", **Journal of Business Ethics**, Vol: 82, Issue 1, October 2008, p.246.

Sachs, MaryLee: — "Marketing Communication", **Public Relations in Practice**, Ed. by Anne Gregory, London, Kogan Page, 1996, p. 19.

Sharpe, Melvin L.: — "Developing a Behavioral Paradigm for the Performance of Public Relations", **Public Relations Review**, 26(3), Fall 2000, p. 346.

Somerville, Ian: — "İş Ahlakı, Halkla İlişkiler ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yaz, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s. 190, 193.

Sriramesh, Krishnamurthy,: Dejan Verčič — "A Theoretical Framework For Global Public Relations Research and Practice", **The Global Public Relations Handbook**, Ed. by Krishnamurthy Sriramesh, Dejan Verčič, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2003, pp. 11, 16.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Tench, Ralph: "Community and Society: Corporate Social Responsibility", **Exploring Public Relations**, Ed. by Ralph Tench, Liz Yeomans, Harlow, England, FT Prentice Hall, 2006, pp. 97, 102.

Tench, Ralph,: Liz Yeomans "What Next? Future Issues for Public Relations", **Exploring Public Relations**, Ed. by Ralph Tench, Liz Yeomans, Harlow, England, FT Prentice Hall, 2006, p. 620.

Tench, Ralph: "Corporate Advertising: The Generic Image", **Public Relations Principles and Practice**, Ed. by Philip J. Kitchen, UK, Thomson Learning, 2000, p. 191.

Theaker, Alison "Kamusal İlişkiler ve Sorun Yönetimi" **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yaz, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s. 161.

Theaker, Alison "Araştırma ve Değerlendirme-Halkla İlişkiler Gelişiyor mu?" **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yaz, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s. 420-421.

Uzun, Ruhdan: "Gazetecilikte Yeni Bir Yönelim: Yuttaş Gazeteciliği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16, 2006, s. 640.

Verčič, Dejan,: Betteke Van Ruler, Gerhard Bütschi, Bertil Flodin "On The Definition Of Public Relations: A European View", **Public Relations Review**, 27 (2001), p. 377.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Warnaby, Gary,: Danny Moss — "The Role of Public Relations in Organizations", **Public Relations Principles and Practice**, Ed. by Philip J. Kitchen, UK, Thomson Learning, 2000, pp. 8, 12, 16-17.

White, Jon,: David M. Dozier — "Public Relations and Management Decision Making", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. by James E. Grunig, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1992, pp. 93, 98.

Wood, Emma: — "Kurumsal Kimlik?", **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, Çev. Murat Yaz, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2006, s.137.

Yalaz Seçim,: H. Özlem — "Sponsorluk", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 16, 2003, s. 474.

İnternet Kaynakları

Aktan C. Can: — "Motivasyon Teorileri", (çevrimiçi) http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm, 30 Temmuz 2008.

Archie B. Carroll: — "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, July-August 1991 (çevrimiçi) http://www.cbe.wwu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf 5 Mayıs 2008.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kellner, Douglas: "Globalization and The Postmodern Turn", (çevrimiçi) http://www.gseis.ucla.edu/faculty/kellner/essays/globalizationpostmodernturn.pdf, 4 Nisan 2008.

(çevrimiçi) "Alderfer Motivasyon Teorisi" http://www.psikolojisayfam.com/teoriler/alderfer-motivasyon-teorisi.html, 30 Ağustos 2008.

(çevrimiçi) http://www.sponsorluk.gov.tr/sponsorluk.htm,18 Mayıs 2008.

Süreli yayınlar

Kerpiççiler, Cem: "Sponsorluk Logo ve Para İşi Değil", **Marketing Türkiye**, Yıl: 6, Sayı: 136, 2007, s. 56.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

EKLER

Ek 1- 500 Büyük Özel Şirket'in 32 Sektöre Ayrılmış Listesi

- Ağaç- Orman
- Ambalaj
- Basın
- Bilişim
- Cam- Seramik
- Çimento
- Demir- Çelik
- Dış Ticaret
- Elektrik
- Elektronik
- Enerji-Petrol
- Gıda-İçecek
- Gübre
- Hizmet
- Hastane
- İlaç
- İnşaat
- Kimya
- Kuyum
- Lastik
- Lojistik
- Maden
- Makine
- Metal
- Otomotiv
- Perakende
- Plastik
- Tekstil-Konfeksiyon

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

- Telekom
- Turizm
- Tütün
- Ulaştırma

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

EK 2- Anket Soruları

(İyi günler, aşağıda yer alan soru formu, üst düzey halkla ilişkiler sorumlusunun kurum içindeki rolünü ve stratejik karar alma sürecine etkisini incelemeye yöneliktir. Soruları içtenlikle yanıtladığınız için şimdiden teşekkür ederim)

Demografik Özellikler

1- Cinsiyet

☐ Kadın ☐ Erkek

2- Yaş

3- Eğitim

☐ 2 yıllık ön lisans programı

Lütfen Fakülte Adı ve Bölümünü belirtiniz

☐ Üniversite

Lütfen Fakülte Adı ve Bölümünü belirtiniz

☐ Yüksek Lisans

Lütfen Fakülte Adı ve Bölümünü belirtiniz

☐ Doktora ve üzeri

Lütfen Fakülte Adı ve Bölümünü belirtiniz

☐ Diğer

4- Yabancı Dil Bilgisi (Lütfen ilgili kutuya x işareti koyunuz)

	İngilizce	Almanca	Fransızca	İtalyanca	İspanyolca	Diğer (Lütfen belirtiniz)
Çok iyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Orta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Az	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yabancı Dil Bilmiyorum	☐					

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumsal İletişim/ Halkla İlişkiler Alanında Deneyim Kazanılan Süre

5- Aşağıdaki departmanların hangisinde çalışmaktasınız?

- ☐ Kurumsal İletişim Departmanı
- ☐ Halkla İlişkiler Departmanı
- ☐ Halkla İlişkiler ve Reklam Departmanı
- ☐ Basın ve Halkla İlişkiler Departmanı
- ☐ Diğer *(lütfen belirtiniz)*

6- Kaç yıldır bu alanda çalışmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 4-6 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10-12 yıl
- ☐ 13 yıl ve üzeri

7- Şu an görev yaptığınız kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 4-6 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10-12 yıl
- ☐ 13 yıl ve üzeri

8- Bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1-3 yıl
- ☐ 4-6 yıl
- ☐ 7-9 yıl
- ☐ 10-12 yıl
- ☐ 13 yıl ve üzeri

Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Kurumsal Rolü ve Karar Alma Sürecine Etkisi

9- Şu an çalıştığınız kurumdaki unvanınız nedir?

- ☐ Kurumsal İletişim Müdürü
- ☐ Halkla İlişkiler Müdürü
- ☐ Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü
- ☐ Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürü
- ☐ Diğer *(lütfen belirtiniz)*

10- Organizasyon şemasında doğrudan bağlı olduğunuz birim hangisidir?

- ☐ Genel Müdür
- ☐ Genel Müdür Yardımcısı
- ☐ CEO
- ☐ Pazarlama Müdürü
- ☐ Satış ve Pazarlama Müdürü
- ☐ İnsan Kaynakları Müdürü
- ☐ Reklam Müdürü
- ☐ Diğer *(lütfen belirtiniz)*

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

11- Aşağıdaki ifadelerden **hangileri** görev tanımızın içinde yer almaktadır?

☐ Bazı kişilerin ve kurumların şirket hisselerini satın almaları veya ellerinde tutmaları kararını vermelerinde yardım eder; onları, kurumla ilgili finansal gelişmeler hakkında bilgilendiririm.

☐ Kurumun imajına yarar sağlamaya çalışan hizmetlerin (kurumun topluma yönelik yaptığı sosyal ve kültürel faaliyetlerin, yaptığı yatırımların, elde ettiği kazancın, ürün- hizmet veya görev alanları yelpazesinin genişlemesi durumunun duyurulması, araştırma ve gelişme sonuçlarının açıklanması v.b.) duyurulmasında görev alırım.

☐ Kurum üzerinde potansiyel etkisi olabilecek sorunların erkenden tespit edilmesi, olumsuz yönlerinin en aza indirilmesi ya da sonuçlarından faydalanılması için hazırlanan programlarda görev alırım.

☐ Beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkan, kurum üzerinde büyük etkisi olan dâhilî ve haricî faktörlerden kaynaklanan tehdit durumlarının bertaraf edilmesi ve fırsat yaratılması sürecinde görev alırım.

☐ Finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak, hissedarlardan olumlu tepki almak, kuruma olumlu bir itibar kazandırmak ve bunu korumak adına görev alırım.

☐ Kongrede, parlamentoda yasa tasarıları görüşülürken, kurum lehine seçilmiş temsilcileri etkilemek amacıyla görev alırım

☐ Uluslararası alana hitap eden halkla ilişkiler uygulamalarında, diğer ulusların değerlerini, kültürlerini, inançlarını, dil farklılıklarını v.b. göz önünde bulundurarak karşılıklı anlayışın sağlamasında görev alırım.

☐ Kurumun satışlarını artırmak amacıyla pazarlama stratejileri doğrultusunda pazarlama faaliyetlerinin desteklenmesinde görev alırım.

☐ Kurumun hedeflerine ulaşması için spor, kültür-sanat ve sosyal alanlarda çeşitli, kişi, kuruluş veya organizasyonlara nakdi, hizmet ya da başka tür desteklerle yapılan faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü sürecinde görev alırım.

☐ Kurumun, toplum üzerinde yaratacağı etkiyi düşünerek kararlar almasını teşvik eder, faaliyetlerini yürütürken çevre ile ilişkilerini daha olumlu kılmasına, faaliyette bulunduğu çevreye sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda katkıda bulunmasına yönelik programlarda görev alırım.

☐ Diğer *(lütfen belirtiniz)*

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

12- İletişim ve halkla ilişkiler sorunlarına ve çözümlerine katılımınızın ne ölçüde olduğunu **en iyi** ifade eden açıklama aşağıdakilerden hangisidir?

☐ Halkla ilişkiler sorunlarını en iyi bilen ve halkla ilişkiler sorunlarına en iyi cevap verebilecek uzman olarak görülürüm; yönetim, tavsiyelerime uyar; halkla ilişkiler sorunlarına ve çözümlerine pasif olarak katılır.

☐ Kurum ve çevresi arasında, iki yönlü iletişim kurar ve bu karşılıklı iletişim sürecinde bilgi alışverişinin sağlanmasına yardım ederek bir aracı rolü üstlenirim.

☐ Kurumsal problemleri tanımlamak ve çözmek için diğer yöneticilerle iş birliği yaparak yönetimin örgütsel iletişim ve ilişki sorunlarına çözüm geliştirme sürecine sistemli bir çabayla yardım ederim.

☐ Üst yönetim tarafından alınan kararlar ve planlanan kurumsal davranışlarla ilgili söz sahibi olmayıp yönetimin direktifleri doğrultusunda hedef kitlelere yöneltilecek teknik iletişim hizmetlerini (basın bültenleri hazırlamak, web sitesinin içeriğini geliştirmek, medya ile ilgilenmek v.b.) sağlamakla görevliyim.

☐ Kurum içi iletişime yönelik faaliyetlerde değil, dış medya ilişkilerinde görev alırım.

☐ Diğer *(lütfen belirtiniz)*

13- Kurumun gelecekteki başarısını etkileyecek kararları alma ve politika oluşturma yetkisine sahip olan kişilerden oluşan yönetim grubunun bir üyesi misiniz? (*Yanıtınız hayır ise lütfen 17. soruya geçiniz)*

☐ Evet, üyesiyim ☐ Hayır, üyesi değilim

14- Bu yönetim grubunda, kararların alınması sürecindeki katkı düzeyiniz nedir? (Lütfen ilgili kutuya X işareti koyunuz)

Çok yüksek	**Yüksek**	**Kısmen**	**Düşük**	**Çok düşük**
☐	☐	☐	☐	☐

15- Kurumun uzun vadede geleceğini ilgilendiren ve şekillendiren halkla ilişkiler kararlarının alınmasında hangi bölüm sorumlusuyla çalışırsınız?

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

16- Yönetim, yaptığınız katkıları, ne ölçüde uygulamaya koymaktadır? (Lütfen ilgili kutuya X işareti koyunuz)

Çok sık	Sık	Zaman zaman	Nadiren	Hiçbir zaman
☐	☐	☐	☐	☐

Kurumda İletişim Sisteminin İşleyişi

17- Üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde bilgilendirilmekte misiniz?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

18- Üst yönetimin aldığı kararlar hakkında nasıl bilgilendirilmektesiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

☐ İşletme toplantıları ☐ Kişisel görüşme
☐ Bilgilendirici mektuplar ☐ Bilgilendirici kurum içi yazılar
☐ Yöneticinin yaptığı konuşmalar ☐ Web sayfası
☐ İntranet ☐ e-posta
☐ İşletme gazetesi/ dergisi ☐ Diğer *(lütfen belirtiniz)*

19- Tarafınıza yönelik bilgilendirme faaliyetleri ne sıklıkta yapılmaktadır?

☐ Her gün ☐ Haftada iki-üç kez ve üzeri ☐ Haftada bir
☐ 15 günde bir ☐ Ayda bir ☐ Diğer *(lütfen, belirtiniz)*

20- Kurum içi hedef kitle üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında açık, doğru ve şeffaf bir biçimde bilgilendirilmekte midir?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

21- Kurum içi hedef kitle, kurumda meydana gelen her türlü gelişmeden haberdar edilmekte midir?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

22- Kurumda meydana gelen değişimler ve/veya alınan kararlar hakkında kurum içi hedef kitleyi bilgilendirmeye yönelik olarak yapılan faaliyetler nelerdir?

☐ İşletme toplantıları
☐ Kişisel görüşme
☐ Bilgilendirici mektuplar
☐ Bilgilendirici kurum içi yazılar
☐ Yöneticinin yaptığı konuşmalar
☐ Web Sayfası
☐ İntranet
☐ e-posta
☐ İşletme gazetesi/ dergisi
☐ Çalışanlarla yapılan görüşmeler
☐ Diğer *(lütfen belirtiniz)*

23- Kurum içi hedef kitleye yönelik bilgilendirme faaliyetleri ne sıklıkta yapılmaktadır?

☐ Her gün ☐ Haftada iki-üç kez ve üzeri ☐ Haftada bir
☐ 15 günde bir ☐ Ayda bir ☐ Diğer *(lütfen belirtiniz*)

24- Üst yönetim tarafından kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecine katkıda bulunmasına ve fikirlerini belirtmelerine imkân verilmekte midir? *(Yanıtınız hayır ise lütfen 27. soruya geçiniz)*

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

25- Kurum içi hedef kitlenin karar alma sürecindeki katkı düzeyi nedir? (Lütfen ilgili kutuya X işareti koyunuz)

Çok yüksek	**Yüksek**	**Kısmen**	**Düşük**	**Çok düşük**
☐	☐	☐	☐	☐

26- Kurum içi hedef kitlenin yaptığı katkılar kuruluş tarafından ne ölçüde uygulamaya konulmaktadır? (Lütfen ilgili kutuya X işareti koyunuz)

Çok sık	**Sık**	**Zaman zaman**	**Nadiren**	**Hiçbir zaman**
☐	☐	☐	☐	☐

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

27- Aşağıdaki ifadelerden hangisi kurumunuzun iletişim biçimini **en iyi biçimde** tanımlar?

☐ Tam gerçeğin önemli olmadığı, tek yönlü iletişim aracılığıyla en kısa sürede hedef kitlemiz üzerinde mutlak bir satın alma veya seçim davranışı yaratmak.

☐ Kurumumuzdan hedef kitlemize gerçek bilgilerin aktarılması ve ikna edici bir çaba olmaksızın bilginin yayılması.

☐ Hedef kitlemizi, onlardan aldığımız geribildirim doğrultusunda kendi lehimize daha iyi ikna etmek, davranışlarında değişiklik yaratmak ve davranışlarını kontrol etmek.

☐ Kurumumuzun hedef kitlelerinden aldığı geribildirimi değerlendirerek kurumun halkın istediği biçimde davranmasını sağlamaya; taraflar arasında karşılıklı anlayış ve uyum geliştirmeye çalışmak.

☐ Kurumumuzun hedef grupları olabilecek ilgili tüm grupları, yönetimin istediği biçimde davranmaları yönünde ikna etmeyi amaçlarken; yönetimi de, bu grupların görüşleri hakkında ikna etmeye çalışarak çift taraflı bir kazanç alanı yaratmak.

☐ Diğer *(Lütfen belirtiniz)*

28- Kurumunuza basın dışından gelen (öğrencilerden, akademisyenlerden) bilgi isteklerini, ne kadar sürede hazırlayıp ilgili kişiye ulaştırırsınız?

☐ 2 gün içinde ☐ 1 hafta içinde ☐ 15 gün içinde

☐ Vaktimiz olunca ☐ Hiçbir zaman ☐ Diğer*(Lütfen belirtiniz)*

29- Bu konudaki sorumluluk kime aittir?

30- Akademik araştırmalarla ilgili görüşmelere açık mısınız?

☐ Evet ☐ Hayır

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Araştırma ve ölçümleme

31- Kurumsal problemleri tanımlamak, hedefleri saptamak amacıyla aşağıda yer alan uygulamaların hangilerinden yararlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

☐ Pazar genişliği, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, politik yasal durum, tüketici özellikleri gibi konularda çevresel durum analizi yapmak.

☐ Kurumun yapısı, satış yönetimi, üretim ve dağıtım sistemi, yeni ürün geliştirme kapasitesi, tanıtım faaliyetleri gibi konularda kuruma yönelik durum analizi yapmak.

☐ Kurumun güçlü ve zayıf yanlarını saptamaya yönelik kurumsal analiz yapmak.

☐ Kurumun karşılaşabileceği fırsatları ve tehditleri belirlemek için çevresel analiz yapmak.

☐ **Politik** (ürün standartları, reklam ve tanıtım düzenlemeleri, tüketicilerin korunması), **ekonomik** (ürünün hazırlanmasından ambalaj kararına, fiyat stratejisine kadar uzanan süreç), **sosyal** (toplumun tutumları, değer yargıları, zevk anlayışları) ve **teknolojik faktörleri** incelemek ve analiz etmek.

☐ Kurumsal problemleri tanımlamak, hedefleri saptamak amacıyla herhangi bir çalışma yapmıyoruz.

☐ Diğer *(Lütfen belirtiniz)*

32- Halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarını ölçüyor musunuz? (*Yanıtınız hayır ise, lütfen 36. soruya geçiniz)*

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Bazen

33- Bu ölçümü kim yapmaktadır?

☐ Kurumumuzun halkla ilişkiler bölümü

☐ Dışarıdan destek aldığımız bir araştırma şirketi

☐ Diğer *(Lütfen belirtiniz)*

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

34- Halkla ilişkiler uygulamalarının sonuçlarını değerlendirmek amacıyla hangi ölçüm yöntemlerini kullanıyorsunuz? *(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)*

☐ Medyada yer alan mesajların sayısını tespit etmek için medya takibi yapmak.

☐ Tutum değiştirenlerin sayısını ölçmeye yönelik niceliksel yoklamalar (satışlar, oylama sonuçları, benimsenme oranı, gözlem) yapmak.

☐ Davranış değiştirenlerin sayısını ölçmeye yönelik yoklamalar (müşteri, çalışan, hissedar v.b. memnuniyeti gibi belli kitleler üzerinde yoğunlaşan), fokus grup çalışmaları yapmak.

☐ Mesajların dolaşımı, etkinliklere katılım, web sitesini ziyaret edenlerin sayısı v.b. yöntemlerden yararlanarak mesajı alanların sayısını tespit etmek.

☐ Dağıtım verileri, ilgili haber yayınlayan web sayfalarının sayısı v.b. yöntemleri kullanarak gönderilen mesaj sayısını tespit etmek.

☐ Hedef kitleye ulaşan mesajların sayısı ve biçimini tespit etmek için içerik analizleri yapmak.

☐ Mesajı okuyanların sayısını tespit etmek için soruşturma yapmak.

☐ Mesajı unutmayanların sayısını belirlemek için görüşmeler, odak grupları, mini yoklamalar ya da deneyler yapmak.

☐ Mesajı anlayanların sayısını belirlemek için fokus grupları, görüşmeler, şikâyet seviyesi ya da deneyler yapmak.

☐Diğer *(Lütfen belirtiniz)*

35- Ölçümler aracılığıyla elde ettiğiniz sonuçlardan daha sonraki faaliyetleriniz için veri olarak yararlanıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumsal yapı, işleyiş ve sosyal sorumluluk anlayışı

36- Kurumunuzun yapı ve işleyiş özelliklerini dikkate alarak kurumsal önceliklerinize göre ilgili kutuya "X" işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyor, ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumumuzun topluma karşı tek sorumluluğu, hissedarların maddi kazançlarını, yasal çerçeve ve ülkenin etik gelenekleri içinde artırmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzu etkileyen ve kurumumuzun faaliyetlerinden etkilenen sosyal paydaşları tespit etmek için faaliyetlerde bulunuruz.	☐	☐	☐	☐	☐
Karşılaşabileceğimiz tehdit ve fırsatlarla ilgili bilgi sahibi olmak, küresel ve yerel değişim ve gelişimleri gözlemlemek için sistemli bir şekilde araştırma yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
İçinde bulunulan durumun kurumumuza yardım edecek biçimde nasıl değiştirilebileceğini anlayabilmek ve eyleme geçmek için yaptığımız araştırmaların sonuçlarından yararlanırız.	☐	☐	☐	☐	☐
Hedef kitleler üzerinde olumlu bir imaj yaratmaya çalışırız.	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumsal refahı ve gelişimi destekleyici faaliyetlerde bulunuruz	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun hedefleriyle tutarlı bir biçimde, ölçülebilir amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalıştığım kurumla, yapılması gerekli olan uygulamalarla ilgili görüş alışverişinde bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Kurumumuz ile hedef kitleleri arasında her iki taraf için kabul edilebilir bir anlaşma ortamı yaratmaya çalışırız.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun tıpkı bireyler gibi hak ve sorumlulukları olduğu fikrinden hareketle, çalışanlarımızın, toplumun haklarını ve çevreye saygıyı temel alan bir çalışma politikası izleriz	☐	☐	☐	☐	☐
Ekip çalışmasına dayalı katılımcı bir yönetim anlayışımız vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz küresel ve yerel bakış açılarına uygun iletişim stratejileri geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonomik gelişimimizi çevreye zarar vermeden, doğal kaynakları tüketmeden sağlamak, gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve kalkınmasına fırsat tanıyacak şekilde bugünün ve geleceğin yaşamını ve kalkınmasını planlamak temel amacımızdır.	☐	☐	☐	☐	☐

37- Kurumunuz, toplumsal refahı ve gelişimi destekleyen sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştiriyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

38- En son gerçekleştirdiğiniz sosyal sorumluluk projeniz nedir ve hangi tarihleri kapsamaktadır?

Anketi yanıtladığınız için teşekkür ederim.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/

Özgeçmiş

Feride Akım, 1979 yılında İstanbul'da doğdu. 1997 yılında Yunus Emre Süper Lisesi'ni, 2001 yılında İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nü bitirdi. 2002-2005 yılları arasında İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Basın ve Halkla İlişkiler Bölümü'nde, 2005 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışan Feride Akım, 2005 yılında aynı fakültede, "Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi" konulu yüksek lisans tezini tamamladı. 2005 yılında doktora programına başlayan Akım, halkla ilişkiler, stratejik halkla ilişkiler, kriz yönetimi, liderlik ve duygusal zekâ konularında çalışmalarını sürdürmektedir.

Created with Print2PDF. To remove this line, buy a license at: http://www.software602.com/