

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Fulya ERENDAĞ SÜMER**

**STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİM MODELİNİN BAĞLAMSAL  
ANALİZİ: TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK İŞ ÖRGÜTLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER  
UYGULAYICILARININ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**İşletme Ana Bilim Dalı**  
**Doktora Tezi**

**Antalya, 2011**

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Fulya ERENDAĞ SÜMER**

**STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİM MODELİNİN BAĞLAMSAL  
ANALİZİ: TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK İŞ ÖRGÜTLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER  
UYGULAYICILARININ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Danışman**

**Prof. Dr. Ferda ERDEM**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**Antalya, 2011**

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Fulya ERENDAĞ SÜMER'in bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Tode ERKEM  
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. m. İ. İ. Arık B. Arık  
Üye : Prof. Dr. Ayşe Çaylı  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Coşkun Coşkun  
Üye : Yrd. Doç. Dr. Eren DÜMÜŞ

Tez Konusu: Stratejik Halkla İlişkiler Yönetim Modelinin Bağlamsal  
Analizi : Türkiye'deki büyük iş örgütlerinin Halkla İlişkiler  
Uygulayıcılarının Algılarına Yönelik Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi 17/06/2011

Mezuniyet Tarihi 28/06/2011

Prof. Dr. Mehmet ŞEN  
Müdür

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	iv
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	v
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b>	vii
<b>ÖZET</b>	viii
<b>SUMMARY</b>	ix
<b>ÖNSÖZ</b>	xi
<b>GİRİŞ</b>	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT ORTAM VE UYUM SORUNSALI

1.1. Örgüt - Ortam ve Yerleşiklik Sorunsalı	5
1.2. Bütünleşik Performans Temelli Kurumsal Sürdürülebilirlik	10
1.3. Örgüt-Paydaş İlişkisinde Yeni Bir Paradigma: Kurumsal Yönetişim	13
1.4. Örgütsel Meşruiyet Kurumsallaşma İlişkisi	15
1.5. Örgütün Meşruiyet Kazanmasında Değişen Halkla İlişkilerin Rolü	19

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT ORTAM ETKİLEŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER PARADİGMASININ DÖNÜŞÜMÜNÜ YANSITAN UNSURLAR

2.1. Ortam Koşullarına Uyum Sorunsalı Çerçevesinde Halkla İlişkiler	22
2.2. Örgüt Ortam Etkileşimi Sürecinde Basın Ajansı Modelinden Karma Modele Evrilen Halkla İlişkiler Paradigması	27
2.3. Sosyo Kültürel Değişkenler Bağlamıyla Eylemci Gruplar (Baskı Grupları)	35

2.4. Stratejik Yönetim Sürecinde Örgüt Paydaş Etkileşiminin Bütünleştirici Bir Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler	41
2.5. Özerklik Bağlamında Hakla İlişkiler Paradigması ve Uygulayıcı Rollerine Yansımaları	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE BÜYÜK İŞ ÖRGÜTLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER ANLAYIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi	54
3.2. Araştırmanın Amacı Ve Araştırma Soruları	54
3.3. Araştırma Örnekleme	55
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	56
3.5. Veri Toplama Aracı	57
3.6. Bulgular	58
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	58
3.6.2. Firmaların Özelliklerine Yönelik Bulgular	61
3.6.3. Halkla İlişkiler Departmanının Özerkliği	62
3.6.3.1. Halkla İlişkiler Bölüm Bütçesi	63
3.6.3.2. Halkla İlişkiler Departmanına Ajans Desteğinin Alınması	64
3.6.4. Halkla İlişkiler Modellerine İlişkin Bulgular	64
3.6.4.1. Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	66
3.6.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Sorumlulukları	68
3.6.5.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	69
3.6.5.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Firma İçindeki Yetki Düzeyleri	70
3.6.6. Baskı Gruplarına (Eylemci Gruplara) İlişkin Bulgular	74
3.6.6.1. Baskı Grupları İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki İlişkinin Analizi	75
3.6.6.2. En Önemli Baskı Grubu ve İletişim Kuran Sorumlu Arasındaki Çapraz Tablo Analizi	76

3.6.6.3. Baskı Gruplarının Karar Alma Sürecinde Temsili İle Uygulayıcı Roller Arasındaki İlişkinin Analizi	77
3.6.7. Stratejik Yönetim Sürecine ve Halkla İlişkiler Fonksiyonuna İlişkin Bulgular	77
3.6.7.1. Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Halkla İlişkiler	78
3.6.7.1.1. Stratejik Planlamaya Katılım ve Halkla İlişkiler Modelleri	79
3.6.7.1.2. Hedef Kitlelerin Karar Sürecine Dahil Edilmesi İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi	81
3.6.7.2. Halkla İlişkiler Departmanının Stratejik Yönetimi	82
3.6.7.3. Halkla İlişkiler Uygulamaları	84
3.6.7.3.1. Halkla İlişkilerin Çıktıları	85
3.6.7.4. Ortam Taramasına Yönelik Araştırmalar	86
3.6.7.4.1 Araştırma Yapma ve Modeller Arasında Korelasyon Analizi	87
3.6.7.5. Değerlendirme Araştırmaları	87
3.6.8. Örgütsel Eşbiçimlilik ve Halkla İlişkiler İlişkisi	89
3.6.8.1. Halkla İlişkiler Faaliyetleri Belirlenirken Çevrenin Beklentilerini Tatmin Edecek Stratejiler Seçilmesi İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi	89
3.6.8.2. Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Etme İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi	91
3.6.8.3. Diğer Firmaları Örnek Alma İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi	92
3.6.9. Firmaların Üst Düzey Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Anlayışına Yönelik Bulgular	94
3.7. Araştırma Soruları Çerçevesinde Bulguların Değerlendirilmesi	96
<b>SONUÇ</b>	103
<b>KAYNAKÇA</b>	106
<b>EKLER</b>	127
EK 1: HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİ ANKETİ	127
EK 2: CEO ANKETİ	136
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	137

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgüt ve Ortamı	8
Şekil 1.2. Kurumsallaşmanın Neden ve Sonuçları	17
Şekil 1.3. Örgütsel Meşruiyet ve Halkla İlişkiler İlişkisi	20
Şekil 2.1. Grunig ve Repper'ın Halkla İlişkilerin Stratejik Yönetimi Modeli	44
Şekil 2.2. İletişim Stratejileri Formülsayonu Sürecinin Yeniden Kavramsallaştırılması	46

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1:	Yönetim Anlayışındaki Farklılıklar	12
Tablo 3.1:	Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Unvanları	59
Tablo 3.2:	Firmaların Sektörleri	61
Tablo 3.3:	Departman İsimlendirmeleri	62
Tablo 3.4:	Departmanın Bağlı Olduğu Birim	63
Tablo 3.5:	Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	64
Tablo 3.6:	Halkla İlişkiler Modellerinin Tercih Edilme Oranları	65
Tablo 3.7:	Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Faktör Analizi	66
Tablo 3.8:	Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	68
Tablo 3.9:	Rollere Yönelik Faktör Analizi	69
Tablo 3.10:	Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Firma İçindeki Yetki Düzeyleri ve Sorumluluklarına İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	71
Tablo 3.11:	Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Görevleri İle Rollerini Arasındaki Korelasyon Analizi	72
Tablo 3.12:	Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini İle Araştırma Yapmaları Arasındaki Korelasyon Analizi	73
Tablo 3.13:	Baskı Gruplarına (STK, meslek örgütü gibi gruplar) Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 3.14:	Baskı Grubu İle İletişim Kuran Sorumlu Arasındaki Çapraz Tablo Analizi	76
Tablo 3.15:	Stratejik Yönetim Sürecinde Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Konumuna Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	78
Tablo 3.16:	Stratejik Planlamaya Katılım ve Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Regresyon Analizi	79
Tablo 3.17:	Stratejik Planlamaya Katılım ve Halkla İlişkiler Modellerine İlişkin Regresyon Modeline Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları	80



Tablo 3.18:	Karar Sürecine Dahil Edilme İle Modeller Arasındaki Regresyon Analizi	81
Tablo 3.19:	Halkla İlişkiler Departmanının Stratejik Yönetimine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	82
Tablo 3.20:	Firma Stratejisi İle Rutin Etkinlikler Düzenleme Arasındaki Korelasyon Analizi	83
Tablo 3.21:	Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo 3.22:	Halkla İlişkiler Çıktılarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 3.23:	Araştırmaya Yönelik İfadelerin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 3.24:	Araştırma Yapma ve Modeller Arasındaki Korelasyon Analizi	87
Tablo 3.25:	Değerlendirme Sürecinde Yapılan Araştırmalara Yönelik İfadelerin frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	88
Tablo 3.26:	Çevrenin Beklentilerini Tatmin Edecek Stratejiler Seçilmesi İle Modeller Arasındaki Regresyon Analizi	89
Tablo 3.27:	Çevrenin Beklentilerini Tatmin Edecek Stratejiler Seçilmesi İle Modellere İlişkin Regresyon Modeline Yönelik ANOVA Analizi	90
Tablo 3.28:	Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Etme İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi	91
Tablo 3.29:	Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Etmeleri İle Modellere İlişkin Regresyon Modeline Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.30:	Diğer Firmaları Örnek Alma İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi	92
Tablo 3.31:	Diğer Firmaları Örnek Alma ile modellere ilişkin regresyon modeline yönelik ANOVA analizi	93

**KISALTMALAR LİSTESİ**

BSNAJ	Basın Ajansı Modeli
CEO	Chief Executive Officer
H. İ.	Halkla İlişkiler
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KMBİL	Kamuyu Bilgilendirme Modeli
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere
STK	Sivil Toplum Kurumu

## ÖZET

Halkla ilişkiler anlayışındaki paradigma değişimini temel alan bu tez çalışması, Türkiye’deki iş örgütlerinin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinin neresinde olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarında hangi modeli ya da modelleri benimseyerek ortama uyum sağladıkları ve bu çabaların özgün bir senteze karşılık gelip gelmediği sorusuna betimsel bir araştırma ile yanıt aranmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası (İSO) “Türkiye’nin ilk 500 büyük kuruluşu” 2009 yılı verilerine başvurularak belirlenen işletmelerin halkla ilişkiler sorumlularının katıldığı araştırmada, büyük iş örgütlerinin seçilme nedeni, benimsedikleri ve uyguladıkları yönetim modellerinin güncel eğilimleri yansıtması ve zaman içerisinde orta ve küçük ölçekli örgütlerin de bu eğilimleri izleyeceğinin varsayılmasıdır.

Halkla ilişkilerin stratejik değişim sürecinin ve halkla ilişkiler modellerinin temel değişkenlerini içeren ilk ve en kapsamlı ölçek olması nedeniyle bu araştırmada, Grunig vd. (2002) tarafından geliştirilen halkla ilişkilerde mükemmellik ve iletişim yönetimi ölçeği temel alınmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, Türkiye’deki iş örgütleri geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinde yaşanan değişime karşı duyarlı bulunsa da, bunu faaliyetlerine bütünüyle yansıtamamaktadırlar. Özellikle baskı gruplarının, iş örgütlerinin faaliyetlerine yönelik zayıf ilgisi ve etkisi nedeniyle birçok firmada geleneksel işlevlerin sürdürülmekte olduğu ve basın ajansı modeline ağırlık verildiği söylenebilir. Bununla birlikte “karma model”i kısmen de olsa uygulayan firmalarda ise halkla ilişkiler departmanlarının işletmede stratejik bir pozisyona sahip oldukları saptanmaktadır. Araştırmaya katılan firmaların benimsedikleri halkla ilişkiler anlayışının daha ziyade öykünmecî bir tutuma dayandığı ve firmaların salt stratejik bir içeriğe ulaşarak meşruiyet kazanmak yerine benzer uygulamaları tercih ederek; dolayısıyla birbirini taklit ederek eşbiçimli hale gelmeye çalıştıkları ve bu yolla meşruiyet aradıkları söylenebilir.

## SUMMARY

### **CONTEXUAL ANALYSIS OF STRATEGIC PUBLIC RELATIONS MANAGEMENT MODEL: A RESEARCH ON THE PERCEPTIONS OF PUBLIC RELATIONS PRACTITIONERS IN BIG BUSINESS ORGANIZATIONS IN TURKEY**

This dissertation study which takes the paradigm change in the public relations approach aims to determine where the public relations approach adopted by the business organizations in Turkey lies within the evolution process of the traditional public relations towards the strategic public relations. This paper seeks to answer the question of which model or models are adopted by the organizations operating in our country for their public relations practices so that they can adapt to the environment and whether such efforts correspond to an original synthesis with a descriptive research.

In the research attended by the public relations managers of the businesses identified by reference to the 2009 data of the “First 500 Big Enterprises of Turkey” of Istanbul Chamber of Commerce (ISO), the reason why the biggest enterprises were selected was assumed to be the fact that the management models they adopt and implement reflect the current trends and the medium and small scaled organizations will follow such trends in time.

The excellence and communication management scale developed by Grunig et al (2002) was taken as the basis because it is the first and most comprehensive scale which covers the basic variables of the strategic change process of public relations and of the public relations models. According to the findings of the research, the business organizations in Turkey are sensitive to the change experienced during the evolution of the traditional public relations to the strategic public relations; however, they do not reflect this to their activities wholly. Particularly due to the lack of interest and impact of the pressure groups on the business organizations, it can be claimed that many companies maintain their traditional functions and focus on the press agency model. In addition to this, it is observed that the public relations departments of the companies which apply the “mix model”, though partially, have a strategic position in the enterprises. It can be claimed that the public relations approach adopted by the companies participating in the research rather relies on a mimetic attitude and the companies prefer similar practices instead of gaining legitimacy by achieving a pure

strategic content; therefore, they try to become isomorphic by mimicking each other and seek for legitimacy through this way.

## ÖNSÖZ

Her şeyden önce doktora sürecim boyunca desteklerini her zaman hissettiğim ve bugüne gelmemi sağlayan kişilere teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Öncelikle, halkla ilişkiler konulu bir tez yapmamı destekleyerek; halkla ilişkiler alanı ile işletme alanının güçlü bir sentezini yapabilmek konusunda bana yol gösteren, doktora sürecimin her aşamasında sabrı ve bilgeliği ile beni akademik hayata hazırlayan danışmanım Prof. Dr. Ferda Erdem'e teşekkürlerimi sunmak isterim. Kendisi ile çalışmanın akademik yaşamımın en büyük kazanımlarından biri olduğunu belirterek minnettarlığımı sunarım.

İlk tez izleme jürisi için hayır cevabı vereceğini düşünsem de büyük bir cesaret toplayıp aradığım; telefonu açtığı andaki sıcak yaklaşımını tez sürecimin tüm aşamalarına yansıtan, büyük bir özveri ile 6 ayda bir İstanbul'dan tez izleme jürilerime gelerek alandaki bilgi birikimi ile her aşamaya katkı sağlayan Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu hocama teşekkürü borç bilirim.

Sadece tez sürecinde değil alanımızla ilgili her konuda desteğini esirgemeyen, yöntem bölümümde özellikle anketlerin geri dönüşleri konusundaki yaşanabilecek sıkıntıyı öngörerek bu konuda bana yol gösteren Prof. Dr. Ayla Okay'a, tez yazma sürecimde iletişim fakültesindeki ilgili ve anlayışlı yaklaşımı için Prof. Dr. Bilal Arık'a ve her zaman yardıma hazır olduğunu bildiğim Yrd. Doç. Dr. Eren Durmuş'a çok teşekkür ederim.

Anketlerin geri dönüş sürecinde umutsuzluğa kapıldığım aşamalarda bana hep yol gösteren ve ilgili kişilere ulaşmamı sağlayan, benim için araştırma şirketleri ile özel görüşmeler gerçekleştiren ve en önemlisi de alanın temel gurularından Prof. Dr. James Grunig ile özel bir görüşme yapmamı sağlayan Prof. Dr. Ali Murat Vural hocama ve Türkiye programı içerisinde tezimin ana sorunsalını tartışmak ve geliştirmek için bana özel zaman ayıran Prof. Dr. James Grunig'e teşekkür ederim.

Tezimin projelendirilme aşamasında bana yardımcı olan Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Yönetim Birimi'ne ve doktora sürecim boyunca anketlerin geri dönüşümünü sağlamak başta olmak üzere, tez izleme jüri aşamalarında ve tezin redaksiyonu kısmında bana destek olan asistan arkadaşlarıma ve istatistiksel analizlerim konusunda

desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Öğr. Gör. Dr. Özer Demir'e de ayrıca teşekkür ederim.

Son 11 yıldır hem akademik gelişimimde hem kişisel gelişimimde, yaşantımın her aşamasında sabrını, desteğini, bilgisini ve deneyimini benden esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Karakaya Şatır hocama ne kadar teşekkür etsem azdır. Sadece doktora tez sürecimde değil, bu zamana kadar çalıştığım her konuda alandaki bilgi birikimi ile bana sabırla yol gösterdi. Zaman ve mekan sınırı koymadan her zaman yanımda olduğunu hissettirirken, bana mesleğime değer vermeyi öğretti. Bana öğrettiği her şey için kendisine minnettarım. Akademik kariyerime kendisinin asistanı olarak başlamaktan onur duyuyorum. Akademik yaşantım boyunca bana benden daha fazla emek veren hocamın benden tek beklentisi cesaretli ve başarılı olmam. Usta çırak ilişkisinin tüm gereklerine sadık kalarak, çalışarak başarmayı temel ilke olarak öğrendiğim değerli hocama en büyük hediyem, ondan öğrendiklerimi benim yetiştireceğim öğrencilere aktarabilmek olacaktır.

Tüm anketlerim için defalarca bükük firmalara giden, sayısız telefonlar açarak anket yapmaya ikna etmeye çalışan, Ankara'dan istediğim her kaynağa ulaşan, en mutsuz olduğum anlarda varlığını hissederek yeniden umut dolduğum canım kardeşim Funda Erendağ Öztürk'e candan teşekkür ediyorum.

Canım annem ve babam; sizin emekleriniz, özveriniz, yaşam sevinciniz, sabrınız ve desteğiniz olmasaydı ben hep eksik olurdum. İyi ki varsınız.

Ve sevgili hayat arkadaşım Perçin Sümer, birlikte olmayı seçtiğimiz ilk andan itibaren benimle birlikte hayatını erteledin, benim hep çalışmam senin hep beklemen ve sabretmen gerekti. Sabrın ve desteğin için çok teşekkür ediyorum. Hayatımın her sürecinde aynı sabrı ve desteği vereceğini biliyorum.

## GİRİŞ

Küresel ölçekte yaşanan ekonomik, sosyal, siyasi değişimler, örgütlerin içinde buldukları çevresel koşulları tanımlayan değişkenleri farklılaştırmış ve buna uyum sağlamak zorunda olan örgütleri anlayış ve uygulamalarında önemli değişiklikler yapmaya zorlamıştır. Bu değişimler, post-modern olarak nitelendirilen günümüz örgütlerini esneklik, yaratıcılık, stratejik düşünme ve davranma gibi konularda bilgi ve becerilerini geliştirme baskısı ile karşı karşıya bırakmıştır. Zira, örgütlerin geleneksel olarak çevresiyle olan, müşterilere ve hissedarlara indirgenmiş sınırlı ve daha çok kâr odaklı ilişkilerinin kapsamı artık genişlemiş, sosyal ve toplumsal duyarlılıkları da içeren çoklu paydaş ilişkilerine doğru evrilmiştir. Profesyonel iş görme yöntemleri ile katılımcı ve etik uygulamaları birlikte içeren kurumsal yönetim kodları tüm dünyada hızla yaygınlaşırken, örgütlerin bu kodlara ayak uydurma çabaları giderek bir itibar konusu haline gelmiştir. Örgütler paydaşlarıyla olan ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şekillendirmek; özellikle karar alma süreçlerinde, aldıkları kararların paydaşlar açısından ne tip sonuçlar doğuracağını dikkate almak durumundadırlar (Menteş, 2008). Bunun anlamı, örgütlerin süreklilik için niteliği ve niceliği farklılaşan ve çeşitlenen paydaşlarının beklentileri doğrultusunda ekonomik, çevresel ve sosyal performansları arasında denge kurmak zorunda olmalarıdır (Hardjono ve Klein, 2004; Hui, 2008).

Paydaşların, örgütleri güvenilir olarak algılamaları, örgütlerin faaliyetlerinin onaylamasını sağlar ve bu durum örgütler için bir meşruiyet zemini yaratır (Suchman, 1995). Meşruiyetin ifadesi, örgütlerin mevcut sosyal sistemin normlarına, değerlerine, kurallarına ve anlayışlarına uygun hareket etmesi, bu konudaki beklentileri etkili bir biçimde karşılama (Deephouse ve Carter 2005: 330). Dolayısıyla meşruiyet, örgüte yönelik toplumsal ve kültürel desteğin düzeyini ifade ederken (Meyer ve Rowan, 1977) aynı zamanda uygunluk, kabul edilirlilik ve beklentileri karşılama anlamında da sosyal bir yargılamaya işaret etmektedir (Zimmerman ve Zeitz 2002: 418).



Örgütler bir yandan, dış çevrede yerleşik oldukları ortam ile uyumlu olmak zorunda iken, aynı zamanda iç düzenlemeler için de bütüncül bir bakış açısını geliştirmeleri gerekmektedir. Daha açık bir deyişle örgütsel tüm faaliyetlerin ileri düzeyde birbiriyle uyumlu ve stratejik bir bakış açısı ile planlanmaları ve uygulanmaları kritik önem arz etmektedir. Bu anlamda örgütün hiçbir alt fonksiyonu, görece olarak daha önemli bir konumda değildir; sürdürülebilir performans için tüm fonksiyonların örgütün genel stratejileriyle benzer biçimde uyumlu hareket etmesi gerekmektedir. Özellikle de çevre-örgüt ilişkilerinde küresel etkilerle değişen dinamiklerin, önceleri üretim, finans, pazarlama gibi ana bölümler yanında daha tali bir işleve sahip görülen bazı örgütsel fonksiyonları diğerleriyle benzer statüye kavuşturdukları söylenebilir. Halkla ilişkiler ve insan kaynakları fonksiyonları bu anlamda pozisyonu en fazla güçlenen fonksiyonlardır.

Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlamasıdır ve tahmin edileceği gibi bu misyon, örgütü çevresiyle uyumlu kılmada stratejik bir öneme sahiptir. Öyle ki halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen bu içerik, halkla ilişkiler yönetiminin stratejik iletişim yönetimi olarak isimlendirilmesine yol açmış; örgütün içinde bulunduğu makro ve mikro ortamı tanımlama ve örgütün çevresiyle olan bağımlılığını açıklama sorumluluğu gibi geniş ve iddialı bir kapsama ulaşmıştır (Kitchen, 1997). Örgüt ve paydaşları arasındaki diyalogu çift taraflı bir iletişim ile gerçekleştirerek (Seitel, 2004; Newsom vd., 2004) örgüt-ortam uyumunu sağlamaya katkı sağlayan halkla ilişkilerin bu pozisyonu, bir paradigma değişikliği olarak nitelendirilmektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin de katkı sağlamaya çalıştığı örgüt-ortam uyumu, sadece paydaşların örgütten beklentilerini karşılamakla kalmaz; bunun ötesinde örgüte bir meşruiyet kazandırmak yoluyla sürdürülebilirliği mümkün kılar. Günümüzde örgütler için sürdürülebilirliğin anlamı artık, paydaşların beklentileri ile örgütün performans alanları arasında denge kurmak olarak değişmiştir. Çünkü kurumsal sürdürülebilirlik, örgütün büyümesi ve karlılığın kadar aynı zamanda, çevreyi koruma, ekonomik gelişme, sosyal hak ve adalet gibi sürdürülebilir kalkınmayla ilgili toplumsal amaçları da benimsemeyi gerektirmektedir (Wilson, 2003:1). Bu durumda halkla ilişkilerin, süreç odaklı bir işbirliğine

yönelik olduğu ve aynı zamanda dinamik bir denge üzerinde işlev gördüğü söylenmelidir (Murphy, 2000). İçinde bulunulan ortam koşullarına göre bazen örgütün bazen de paydaşların beklentilerini öne çıkaran halkla ilişkiler faaliyetlerinin bu görüntüsünü Grunig vd. (2002), karma modelli bir yaklaşım olarak nitelendirmektedir.

Grunig (1992), halkla ilişkilerin ulaştığı bu pozisyonu tartışırken, konuya yönelik araştırmalarından elde ettikleri bulgular doğrultusunda, halkla ilişkiler alanının karakteristik özelliklerini mükemmellik çalışması adı altında kuramsallaştırmayı denemektedirler. Halkla ilişkiler literatüründe yoğun ilgi gören bu çalışma, birçok ülkede farklı araştırmacılar tarafından referans alınmış ve tartışılmıştır (Grunig vd., 1995; Sriramesh vd., 1999; Grammer, 2005; Lim vd., 2005; Ni, 2006; Raman ve Karan, 2006; Meng, 2007; Kent ve Taylor, 2007; Kim, 2009). Ancak, farklı ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel koşulları ve özellikle de medya sistemleri açısından mükemmellik çalışmasını değerlendiren bu çalışmalar arasında Türkiye'deki halkla ilişkilerin içeriğini ve işlevini kapsamlı bir biçimde ortaya koyan güncel bir çalışma mevcut değildir. Bu nedenle tezin amacı, Türkiye'deki iş örgütlerinin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinin neresinde olduğunu ve bunun muhtemel nedenlerini tespit etmek olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle yukarıda kısaca sözü edilen, ancak tezin ilerleyen bölümlerde kapsamlı bir biçimde ele alınacak evrensel değişimlerin ülkemizde geçerli halkla ilişkiler anlayışına ve uygulamalarına hangi ölçüde yansıdığı tezin ana sorunsalını oluşturmaktadır. Özellikle araştırma sonuçlarının, Türkiye'de halkla ilişkiler anlayışı üzerine geliştirilecek tartışma ve uygulamalara katkı sağlayacağı ve güncel bir değerlendirmeye olanak tanıyabileceği düşünülmektedir.

Türk iş örgütlerinde benimsenen halkla ilişkiler anlayışını irdeleyen böylesi bir çalışmanın, farklı bilim disiplinlerine dayanan zengin bir bilimsel bakışa ihtiyaç duyacağı açıktır. Bazı araştırmacıların da vurguladığı gibi, halkla ilişkilerin disiplinler arası bir bakış açısı ile gelişebilmesi ancak sosyoloji, iletişim, işletme, yönetim bilimi, siyaset bilimi gibi farklı alanlarla ilişkilendirilmesi ile mümkündür (Kazancı, 2007). Nitekim bu tez çalışması da, disiplinler arası bir bakış açısına dayandırılmış ve tezin ana sorunsalını ele almak için örgüt kuramları, stratejik yönetim ve halkla ilişkiler literatürünün ortak bir sentezine başvurulmuştur.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır: Çalışmanın amacı ve önemini içeren temel araştırma sorusuna yer veren girişin ardından, ilk bölümde örgüt-ortam ilişkisi kapsamında halkla ilişkilerin, tanıma ve tanıtma faaliyetinden stratejik iletişim yönetimine dönüşmesi ele alınmıştır. Özellikle bu süreç başta örgüt kuramları olmak üzere, sosyal bilim kuramlarının ortak bir sentezi ile açıklanarak çalışmanın kavramsal yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise örgüt-ortam etkileşiminde halkla ilişkilerin dönüşümünü yansıtan unsurlar ele alınmış ve Türkiye için bazı ön saptamalar yapılmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise önceki bölümlerde yer alan tartışmalar ışığında geliştirilen araştırma soruları ile bu soruları temel alarak gerçekleştirilen, büyük iş örgütlerinin halkla ilişkiler faaliyetlerini irdeleyen bir araştırma yer almaktadır. Söz konusu araştırma için halkla ilişkiler alanında ilk ve en kapsamlı ölçek olması nedeniyle Grunig vd. (2002) tarafından geliştirilen, halkla ilişkilerde mükemmellik ve iletişim yönetimi (Excellence in Public Relations and Communication Management) ölçeği, bizzat Grunig tarafından yapılan öneriler de dikkate alınarak yeniden düzenlenerek kullanılmıştır. Yine bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular yardımıyla büyük ölçekli firmaların benimsedikleri halkla ilişkiler modelleri tartışılmış ve stratejik niteliği değerlendirilmiştir. Son olarak büyük iş örgütlerinin halkla ilişkiler faaliyetleri ile ilgili yapılan saptamalar, Türkiye bağlamına özgü koşullar açısından yorumlanmış ve bundan sonraki araştırmalar için yeni araştırma soruları önerilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT- ORTAM VE UYUM SORUNSAĞI

#### 1.1 Örgüt - Ortam ve Yerleşiklik Sorunsalı:

Tarihsel süreç içerisinde sanayi devrimi, bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme dönemlerinde yaşanan tüm toplumsal ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak örgütlerin de değişim koşullarını hazırlamıştır. 18. yüzyılda “Sanayi Devrimi” ile birlikte ortaya çıkan makineleşme ve fabrika sistemi, kitle üretimi yaratacak büyük örgütsel formlara ihtiyaç duyarken; İkinci Dünya Savaşının sonrasında hızlanan teknolojik gelişmeler, örgütlerin değişime uyum ve kendilerini sürekli yenileme için ihtiyaç duydukları bilgi miktarını artmıştır. Enformasyon alanındaki gelişmeler hızlandıkça, ülkelerin ve endüstrilerin gelişmişlik düzeyinin ve rekabet gücünün değerlendirilmesinde en önemli unsur artık bilginin üretimi ve hızla tüketilmesi olmuştur. Bu gelişmeler, ülkeler arası ekonomik, sosyal, siyasi sınırların bulanıklaşmasına ve her alanda küresel bir etkileşimin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Küreselleşme, birçok alanda olduğu gibi örgütlerin de içinde buldukları ortamın koşullarını tanımlayan değişkenleri bir hayli farklılaştırmış; çevresel unsurlara ve örgütsel sistemlere yönelik hâkim olan anlayışlar ve uygulamaların değişmesini hızlandırmıştır (Toffler, 1981; Leblebici, 2005). Günümüzde artık farklı bir paradigmadan söz edilmektedir: “Fordizm”in ve “weberyen bürokratik model”in örgütlenme ilkelerine dayalı kalkınmacı, modernleşmeci, planlamacı, müdahaleci, düzenleyici, üretim odaklı ve kamusal alan merkezli refah devleti anlayışını temel alan sanayi döneminin düşünce yapısı geride bırakılmak istenmektedir. Postmodern olarak nitelendirilen yeni dönemin liberal değerleri ve düşünce yapısı, esnek örgütlenmeye ve yerleşmeye eğilim gösteren, bürokrasinin küçülmesini ve devletin işlevlerinin azaltılmasını amaçlayan; toplumsal, siyasal, ekonomik ve kültürel alanlardaki yerleşik değerleri sarsan, zayıflatan bir içeriğe sahiptir (Frederickson, 1985). Artık

örgütlerin sahiplik biçimleri, yönetsel sistemleri, büyüklükleri, çevre ile olan ilişkileri, kullandıkları teknolojiler, izledikleri stratejiler, yapıları, davranış biçimleri, etkinlik düzeyleri ve amaçları, örgütlerin içinde bulunduğu ortamın sürekli değişime uğramasına paralel olarak değişmiştir (Sucu, 1999). Kuşkusuz bu değişimler, örgütlerin içinde buldukları ortama uyum sağlamaları için katı bir gereklilik niteliği almıştır (Hannan ve Freeman, 1977; March ve Simon, 1958; Cyert ve March 1963).

Bu tespitler, örgüt-ortam ilişkisinin, temelde bir uyum sorunsalı olduğuna işaret etmektedir. Olgunun çok yönlü dinamik yapısı farklı bilim disiplinlerinde geliştirilen kuramsal analizler yardımıyla irdelenmekte; örgütün çevresi içinde var olma mücadelesini açıklayan modeller geliştirilmekte, aynı zamanda uyumun felsefesi ve pratiği de sorgulanmaktadır. Örgütleri içinde buldukları ve kendilerinin dışında kalan ortam ile sürekli ilişki içerisinde olan açık sistemler olarak tanımlayan sistem kuramının 1950'li yıllarda alana "ortam" (çevre, koşul, bağlam) kavramını kazandırması, örgüt – çevre ilişkisine yeni ve güçlü bir yorumlayıcı çerçeve sunarken, örgüt kuramlarının disiplinler arası bir içerikle çeşitlenmesine de önemli katkılar sağlamıştır<sup>1</sup>.

Bu konuda ilk olarak sistem yaklaşımının genel ve soyut yönlerini yönetim alanına uyarlayan ve yönetsel uygulamaların niteliğini, örgütün dış çevresi ve kullandığı teknolojinin özelliklerine göre değişeceğini varsayan *koşul bağımlılık kuramı* vurgulanmalıdır. Özellikle bu kuramla birlikte, örgütsel etkinlik arayışlarında örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri ihmal eden klasik ve neo-klasik yönetim düşüncesinin sınırlılıkları eleştirilirken, örgütü çevresiyle birlikte bütüncül bir bakış açısıyla ele almanın gerekliliği öne çıkarılmaktadır. Özellikle uluslararası ekonomik sistemlerin baskısıyla sürekli değişen koşullar, örgütlerin çoklu değişken analizine dayalı olarak alınmış kararlarla çevrelerine uyum sağlamalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca koşul bağımlılık kuramı, örgütün ortamın şekillendirdiği tehdit, fırsat ve

---

<sup>1</sup> Örgüt-ortam analizlerinde sosyoloji ve iktisat disiplinlerinden destekli makro kuramların çeşitlenmesi ile ortam kavramını farklı örgüt kuramları farklı paradigmalara değerlendirmişlerdir. *Koşul bağımlılık* kuramı için ortam teknolojik ve ekonomik parametrelerle şekillenir. *Kaynak bağımlılığı kuramında* da ortamın ekonomik yanı vurgulanır fakat burada ortam, örgütün kaynaklar açısından bağımlı olduğu diğer örgütlerden oluşan bir ortamdır. Yine *örgütsel ekoloji kuramında* ortam, benzer ürünleri üreten bu nedenle benzer kaynaklar için rekabet eden ekonomik bir ortamdır. *İşlem maliyeti* kuramı da, analiz birimi iktisadi işlemler olduğu için iktisadın temel aldığı piyasa koşullarından yani ekonomik ortamdan daha fazlası değildir. *Kurumsal kuramla* ise ortam kavramının tanımı farklıdır; ortam sadece örgütlerin verimli ve etkili çalışmaya yönlendiren teknik ve ekonomik bir ortam değildir; politik, sosyal, kültürel bağlamı içeren kurumsal bir ortamdır (Sargut ve Özen, 2007).

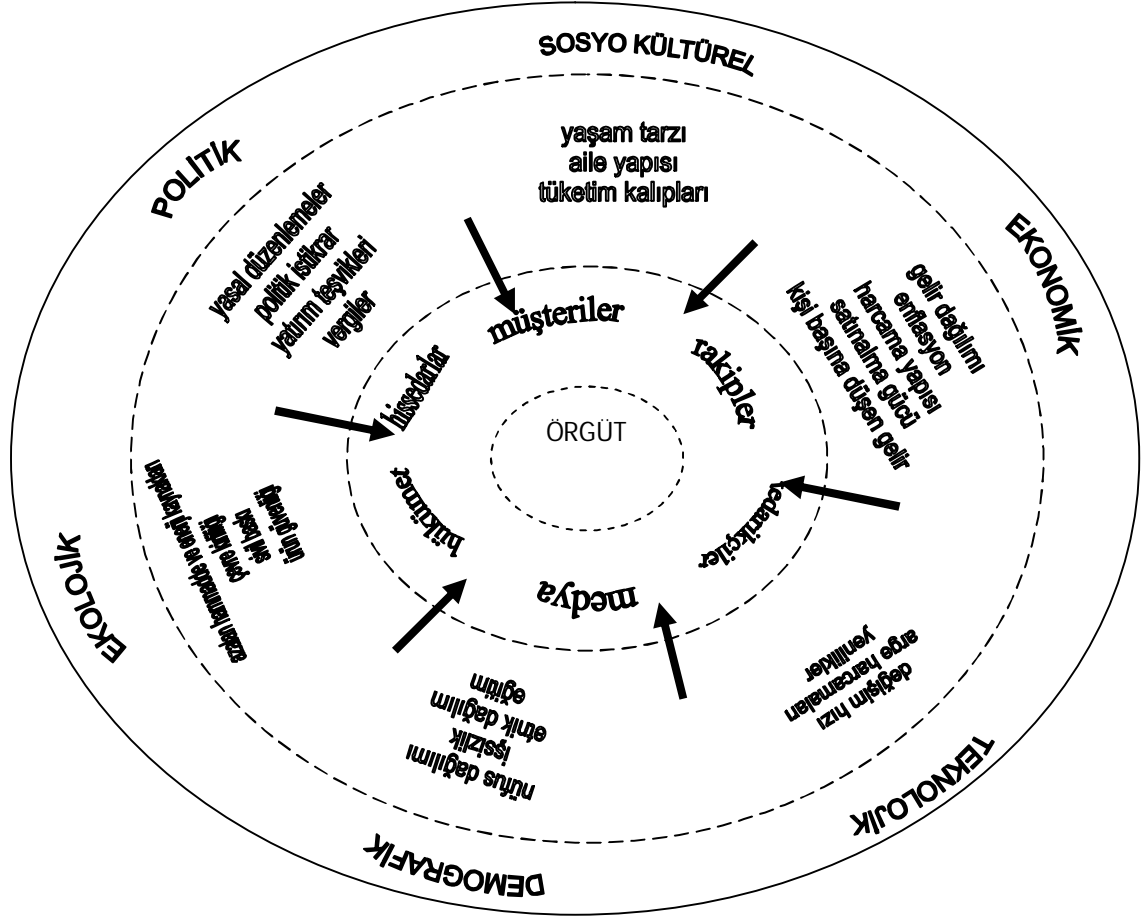
değişikliklere yanıt olarak strateji ve yapısını değiştireceğini vurgulayarak, makro çevrenin örgütü şekillendirme gücüne güçlü bir vurgu yapmaktadır (Thompson 1967; Lawrance ve Lorsch 1967).

Uyum sorunsalı çerçevesinde örgüt-ortam ilişkisine farklı bir paradigmadan yaklaşan bir diğer kuram da yeni kurumsal kuramdır<sup>2</sup>. Bu kuram örgütlerin, örgütler üstü oluşturulmuş, ussallaştırılmış yapıları, normları, kuralları, inançları ve efsaneleri içeren kurumsal bir ortama uyum sağlamaya çalışarak kendilerine meşruiyet kazandırdıklarını öne sürmektedir (Selznick, 1957; Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Dolayısıyla var olmak ve bunu sürekli kılmak, meşru olmakla ilişkili bir sorunsaldır. Kurumsal ortam, örgütün eylemlerinin meşruiyet kazanabilmesi için paydaşlar ve örgüt için değer sistemi oluşturur (Özen, 2007). Örgütün yerleşik olduğu ortam, “örgütün dışında kalan ve örgütün bütününe ya da bir bölümünü etkileme gücü olan değişkenlerin tümü”dür (Hatch, 1997; Scot, 2001; Daft, 2001); siyasi, sosyal, kültürel, ekonomik unsurları içeren makro ortam ile rakipler, müşteriler, tedarikçilerden oluşan mikro görev ortamı olarak iki düzeyde analiz edilmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde, küresel ölçekte yaşanan çok yönlü dönüşümle birlikte örgütlerin ekonomik ilişkileri ve bağımlılıkları üzerine vurgu yapan mikro görev ortamı ya da teknik ortam içerik değiştirmiştir (Dill, 1958; Thomson, 1967; Scot ve Meyer, 1983; Wheelen ve Hunger 2008; Morgan, 1998). Çünkü artık, görev ortamının sadece finansal bileşenleri ile kurulan ekonomik amaçlı sınırlı ilişkiler (Baum ve Rowley, 2002) örgütün sürekliliğini sağlamak için yeterli olmamaktadır. Örgütler artık uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro kurumsal bir bağlamdan etkilenen ve çeşitlenen paydaşlarla ilişki kurdukları bir ortam içinde var olmaya çalışmaktadırlar (Sargut ve Özen, 2007) (Şekil 1).

---

<sup>2</sup> Kurumsal kuram yönetim literatüründe eski kurumsal kuram (Merton, 1936; Selznick, 1949; Stinchcombe, 1965-1968) ve yeni kurumsal kuram (Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott ve Meyer, 1983) olarak tarihsel süreç paralelinde iki perspektifle değerlendirilmektedir. 1970lerin sonlarından itibaren ivme kazanan yeni kurumsal kuram, örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevreye uyumları sonucunda yapı ve süreçlerinin biçimlendiğine vurgu yapmaktadır (Özen, 2007). Bu çalışmada da bu nedenle “yeni kurumsal kuram” temel alınmıştır.



Şekil 1: Örgüt ve Ortamı

Şekil 1’de de görüldüğü gibi örgütlerin görev ortamında medya, sivil toplum örgütleri, sendikalar, finans kuruluşları, rakipler, hükümet, hissedarlar, müşteriler, tedarikçilerden oluşan çeşitli paydaşlar vardır ve bu paydaşlar; politik, ekonomik, sosyo-kültürel, ekolojik, demografik ve teknolojik unsurlarıyla şekillenen makro bağlama özgü kısıtları ve kuralları benimseyerek örgütle ilişki kurarlar. Örgütlerin yapıları ve uyumları artık sadece içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarlanması ve eşgüdümlemesi sonucunda değil, makro ortamdaki tüm düzenleyici aktörlerin karşılıklı etkileşimi ile şekillendirdiği kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşmaktadır (Scott, 1987). Bu durum günümüz örgütleri için ortamın, “kurumsal ortam” (Scot ve Meyer, 1983) olarak daha makro bir perspektiften tanımlanma ihtiyacını gerektirmiştir. Kurumsal ortam,

artık toplumun tümüne karşı hem sorumlu hem de hesap vermekle yükümlü hale gelen örgütlerin ne olmaları ve nasıl çalışmaları gerektiğini biçimlendiren sosyal ve kültürel sistemleri içerir ve örgütlerin sürdürülebilirliği için önem taşır (Özen, 2007). Ayrıca, kurumsal ortam; örgüt ile ortamı arasındaki ilişkileri yönlendiren bilişsel haritalar olarak hareket eden örgütlenme ilkeleri (kurumsal mantıklar) ve örgütlerin eylemlerini düzenleyerek kontrol eden sektöre özgü yönetim sistemleri üzerine kurulmuştur. Burada önem taşıyan bir üçüncü bileşen de, kurumsal mantıklar ve yönetim sistemlerinden etkilenerek örgütle ilişki kuran kurumsal aktörlerdir yani paydaşlardır (Scott vd., 2000).

Mikro görev ortamındaki paydaşların çeşitlenerek örgütle ilişki kurmaları örgüt ile ortamı arasındaki bağımlılık ilişkisi bakımından çok önemlidir. Çünkü, örgütleri ortama bağımlı hale getiren örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların ortamda bulunması değil, kaynak elde etmek için kurulan ilişkilerin bağımlılık yaratmasıdır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Örgütün ortamındaki paydaşların çeşitlenmesi de bu bağımlılığın güçlenmesine neden olmaktadır. Burada sözü edilen bağımlılık karşılıklı bir nitelik taşımakta ve ilişkinin iki tarafını –hem örgütü hem de paydaşları- birbirine bağımlı hale getirmektedir. Ancak, örgüt ve paydaşların birbirine bağımlılığı her zaman eşit düzeyde ve dengeli değildir (Üsdiken, 2007: 86). Örgüt - ortam ilişkisindeki bağımlılığın önemi de zaten buradaki göreceli bağımlılık ilişkisidir ve bu durum aynı zamanda örgüt ile ortamı (paydaşları) arasındaki dengeye odaklanan stratejik halkla ilişkilerin, örgüt içindeki konumunu da güçlendirmektedir. Bunun nedeni, stratejik halkla ilişkilerin sınır aşarak yani örgütün dışına çıkarak örgütün ortamını izlemesi ve elde ettiği bilgileri stratejik yönetime girdi olarak sunarak paydaşları temsil etmesidir (Heugens vd., 2002). Bu durumda halkla ilişkiler, süreç odaklı bir işbirliğine yönelen dinamik bir denge üzerine kurulmuş olacaktır (Murphy, 2000). Ayrıca karma bir yaklaşımla (Grunig, vd., 2002), içinde bulunulan ortam koşullarına göre bazen örgütün bazen de paydaşların beklentileri öne çıkmaktadır. Bu durumda halkla ilişkiler anlayışı, örgütlerin artık piyasa koşulları, üretim faaliyetleri ve ekonomik ilişkiler gibi sadece teknik unsurlardan oluşan sınırlı bir görev ortamında sürdürülebilirliklerini sağlayamadıklarının bilincindedir. Çünkü, kurumsal sürdürülebilirliğin temelinde artık çeşitlenen paydaşlarla çok yönlü ilişki kurmak yer almaktadır. Dolayısıyla, örgüt ortam etkileşiminde yeniden tanımlanan kurumsal sürdürülebilirlik kavramını ayrı bir başlık altında ele almak önemli olacaktır.



## 1.2. Bütünleşik Performans Temelli Kurumsal Sürdürülebilirlik

Örgütler için sürdürülebilirliğin anlamı, tüm paydaşların beklentileri doğrultusunda ekonomik, ekolojik ve sosyal performans alanları arasında bir denge kurabilmektir (Hardjono ve Klein, 2004; Hui, 2008). Çünkü kurumsal sürdürülebilirlik, örgütün büyümesi ve karlılığının önemli olduğunu kabul ederken aynı zamanda, çevreyi koruma, ekonomik gelişme, sosyal hak ve adalet gibi sürdürülebilir kalkınmayla ilgili toplumsal amaçları da benimsemeyi gerektirmektedir (Wilson, 2003). Gladwin vd.'nin (1995) de belirttiği gibi sürdürülebilirlik, toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tümünün dengeli kullanımını sağlayan ve buna saygı duymaya dayalı sosyal bir bakış yaratan katılımcı bir süreçtir.

Yeni ve gelişen bir yönetim paradigması olarak kabul edilen kurumsal sürdürülebilirlik, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını bir bütünlük içerisinde gerçekleştirilmesi ve bu sorumluluk alanları arasında denge kurulabilmesi ve bu boyutlarda sürdürülebilir olmasını ifade etmektedir (Sarıkaya vd., 2010). Bir örgütün finansal, sosyal ve çevresel performansının sürdürülebilir gelişme olgusu ile bağlantısı açıklanırken, *çevresel sorumluluk*, *ekonomik kalkınma* ve *sosyal adalet* olarak üç boyutlu bir sorumluluk modeli referans alınmaktadır (O'Donovan, 2002).

Çevresel sorumluluk, örgütün ekolojik yapıda yaratacağı olumsuz etkileri azaltmaya çalışmasıdır. Örgütler reaktif veya proaktif yaklaşımlarla ekolojik dengeyi koruma adına yarattıkları olumsuz etkileri en aza indirmeye çalışmak istemelidirler. Ayrıca, ekonomik sürdürülebilirlikleri açısından uzun dönemli rekabet ve örgütlerin paydaşları üzerindeki ekonomik etkilerini belirleme ihtiyacı duyarak, ekonomik kalkınmanın sorumluluğunu taşımalıdır. Sosyal adalet kapsamında ise örgütler, faaliyetlerini gerçekleştirirken mevcut ve gelecek nesilleri bir arada düşünerek ve söz konusu nesillerin fırsat eşitliğini göz önüne alarak hareket etmek durumunda kalmaktadır (Sarıkaya vd., 2010). Özetle kurumsal sürdürülebilirlik, örgütün bir parçası olduğu toplumun sürdürülebilirliğini sağlayan ve tüm paydaşları dikkate alarak ekonomik, çevresel ve sosyal performans arasında denge kurmak için örgütün yapısı ve kültüründe değişimi gerektiren bir olgu niteliğindedir (Gao ve Zhang, 2006). Diğer bir deyişle sürdürülebilirlik, örgütün birçok alanda eş anlı ve üst düzeyde

performans göstermesiyle ilişkilidir; metaforik bir ifadeyle zincirin tüm halkaları benzer düzeyde sağlam olmalıdır.

Gladwin vd. (1995) sürdürülebilir gelişmenin gereklilikleri açısından hem geleneksel yönetim anlayışının hem de onun karşıtı olan çevre odaklı yönetim anlayışının yetersizliklerini vurgulayarak yeni bir entegre paradigma olan sürdürülebilirlik (sustaincentric) odaklı yönetim paradigmasını geliştirmişlerdir. Shrivastava (1995), geleneksel yönetim paradigmasının örgütsel çevre tanımında doğal çevrenin yer almaması, üretim/tüketim eğilimleri, finansal risk eğilimleri ve “insanı” her şeyin merkezi olarak kabul etmesi ile ilgili varsayımlarından dolayı toplumunun taleplerini karşılamada yetersiz olduğunu belirtmiş; Clarke ve Clegg (1998) de kar, büyüme ve kontrol odaklı örgütlerle sürdürülebilirliğin temel özelliklerini ortaya koymuşlardır. Tokgöz ve Önce (2009) yönetim anlayışlarındaki bu yaklaşımları irdeleyerek geleneksel yönetim anlayışı ve yeni yönetim anlayışı arasındaki temel farklılıkları Tablo 1’deki gibi özetlemektedirler:

**Tablo 1.1: Yönetim Anlayışındaki Farklılıklar**

<b>Temel Varsayımların Konuları</b>	<b>Geleneksel Yönetim Anlayışı</b>	<b>Yeni Yönetim Anlayışı</b>
Amaç	Ekonomik büyüme ve Karlılık Hissedarların refahı	Sürdürülebilirlik ve yaşam kalitesi Paydaşların refahı
Değerler	Rasyonellik ve salt bilgi Kendi kendine yeterlilik	Sezgi ve anlayış/kavrama Birbiriyle bağlantılılık
Ürünler	Fonksiyon, stil ve fiyat bazlı tasarım Kullan-at ambalajlama	Çevreye uygun şekilde tasarım Çevre dostu ambalajlama
Üretim Sistemleri	Enerji ve kaynak yoğun Teknik verimlilik	Düşük enerji ve kaynak kullanımı Çevresel verimlilik
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik yapı Yukarıdan aşağıya karar alma Merkezi otorite Gelirler arasında büyük farklılık	Hiyerarşik olmayan yapı Katılımcı karar alma Merkezi olmayan otorite Gelirler arasında düşük farklılık
Çevre	Çevre üzerinde hâkimiyet Hava kirliliği ve atıklar dışsallık olarak kabul edilir	Doğa ile uyum Hava kirliliği ve atıkların elimine edilmesi ve yönetilmesi
İşletme Fonksiyonları	Tüketimi artırmaya yönelik pazarlama Kısa dönemde kar maksimizasyonuna yönelik finans Geleneksel maliyetlere odaklı muhasebe İşgücü üretkenliğine yönelik insan kaynakları yönetim	Tüketicilerin bilinçlendirilmesine yönelik pazarlama Uzun dönemli sürdürülebilir büyümeyle yönelik finans Çevresel maliyetlere odaklı muhasebe İşi anlamlı kılmayı ve işyerinde güvenlik ve sağlığı gözeten insan kaynakları yönetimi
Performans Ölçümü	Finansal sonuçlar	Finansal, ekonomik, sosyal ve çevresel tüm sonuçlar

Kaynak: Shrivastava, 1995; Gladwin vd., 1995; Clarke ve Clegg, 1998'den uyarlayan Tokgöz ve Önce, 2009

Özetle, geleneksel yönetim anlayışında, ekonomik büyüme, kârlılık, hissedarların refahı, tüketimi arttırmaya yönelik pazarlama politika ve stratejileri, teknik verimlilik gibi amaçlar ön planda yer alırken; yeni yönetim anlayışında bunların yerini, paydaşların yaşam kalitesini esas alarak sürdürülebilirliğin sağlanması, doğa ile uyumlu mal ve hizmet sunumu, çevresel kaynakların uygun kullanımı ve korunması, pazarlama politikalarında tüketicinin bilinçlendirilmesi gibi stratejilerin ön plana çıktığı gözlemlenmektedir (Kavut, 2009). Ayrıca, çalkantılı niteliğe sahip bir ortamda örgütlerin başarısı, değişimi öğrenme kabiliyetinin bir fonksiyonu haline gelirken; yapı, strateji ve süreçlerin bu değişime uyum sağlaması gerekmektedir (Naktiyok, 2000). Günümüz örgütleri için ortamın paydaş odaklı kurumsal ortama evrilmesiyle, hiyerarşik, kaynakları ve yetkileri kendilerinde toplayan bir yönetim zihniyeti yerini; insan haklarına dayalı, çok aktörlü, iletişime dayalı bir rasyonellik anlayışı içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki paydaşları yönlendiren bir yönetişim anlayışına bırakmış görünmektedir (Özer, 2006; İşcan ve Kaygın, 2009).

### **1.3. Örgüt-Paydaş İlişkisinde Yeni Bir Paradigma: Kurumsal Yönetişim**

Kurumsal sürdürülebilirlik temelinde artık toplumun tümüne karşı hem sorumlu hem de hesap vermekle yükümlü hale gelen örgütler; paydaşlarıyla olan ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şekillendirerek, özellikle karar alma süreçlerinde, aldıkları kararların örgüt üzerinde hak sahibi olan tüm paydaşlar açısından ne tip sonuçlar doğuracağını dikkate almaktadırlar (Menteş, 2008). Hesap verilebilirlik ve sosyal sorumluluk beklentilerinin iddialı kapsamı, örgütler için ortak ilke ve standartların oluşturulmasını zorunlu kılmakta, sürdürülebilirlik için daha çok paydaşın katılımına ihtiyaç duyurmaktadır. Kurumsal yönetişim kavramının (corporate governance)<sup>3</sup> gelişmesi bu ihtiyacın bir sonucudur (Becht vd., 2002).

---

<sup>3</sup> “Corporate Governance” kavramı Türkçe literatürde “kurumsal yönetim” ya da “kurumsal yönetişim” olarak kullanılmaktadır. Kurumsal yönetişim şeklinde ifade edildiğinde katılım ve iletişim fonksiyonu kazanması ve paydaşlarının katılımına vurgu yapmasından dolayı bu çalışmada kavramın “kurumsal yönetişim” olarak kullanılması tercih edilmiştir.

Yönetimde tüm paydaşların katılımını öne çıkaran “kurumsal yönetim” kavramı, geleneksel yönetimin tek yönlü idare şeklinden sıyrılmayı; katılım ve iletişim içeriği kazanmayı vurgulamakta; aynı zamanda paydaş odaklı bir örgüt ortamı oluşturmak için gerekli olan yönetsel ve örgütsel zorunlulukları ortaya çıkarmaktadır (Naktiyok, 2000).

Kurumsal yönetim, karşılıklı bağımlılık kavramına vurgu yapmaktadır ve eşitlerarası bir ilişkiden söz eder. Yani, yöneten-yönetilen ayrımı yerine birlikte yönetme ilkesini öne çıkarmaktadır (Bayramoğlu, 2005). Sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi etik kavramlar üzerine yapılandırılan kurumsal yönetim kavramı, yönetim kavramına iletişim, etkileşim, birliktelik ve katılım kavramlarını ekleyerek örgütler için alışılmışın ötesinde bir içerik sunmaktadır (Pelenk, 2008).

Ayrıca kurumsal yönetim, kurumun tüm paydaşlarının kurumsal bilgilere erişimini sağlayarak; yönetenlerin kişisel çıkarlarını sağlamaktan çok kurumun değerini yükseltmeye odaklanır (Menteş, 2008). Örgütlerin kurumsallaşması ile birlikte hissedarlar- yönetici grupları farklılaşmış; sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılmasıyla vekalet sorunu<sup>4</sup> (temsil sorunu) ortaya çıkmıştır (Fama, 1980). Bu durumun doğal sonucu olarak sözleşmeye taraf olan her paydaş grubunun öncelikle kendi çıkarlarını arttırmaya odaklandığı kabul edilir. Dolayısıyla vekalet kuramı çerçevesinde kurumsal yönetim, tüm paydaş grupları arasında çatışabilen çıkarları uyumlu hale getirmeye yönelik olarak geliştirilen mekanizmaların bütünü olarak da tanımlanmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1996; Mitton, 2001). Örgütün değer yaratma sürecine katkıda bulunan tüm paydaşların, yaratılan değerden pay alma kurallarının dayandığı sistemlerin bir bütünü olarak değerlendirilen kurumsal yönetim; örgüt ve paydaşlar arasındaki, kurumun stratejik yönünü belirleyen bir ilişkidir (Luo, 2005) ve çıkar gruplarını dikkate alarak örgütteki stratejik tercihlere yönelik bir anlayış yaratır (Wit ve Meyer, 2000).

Ayrıca, tüm paydaşlara güven sağlayabilen kurumlar, değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek başarıya daha kolay

---

<sup>4</sup> Vekalet ilişkisinde, bir kişi ya da grup adına harekette bulunan kişiye vekil (agent), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekalet veren veya asil (principal) denilmektedir. Vekalet veren ile vekil arasındaki ilişki ise vekalet ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Vekalet kuramına göre, örgütler; pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler vb. olmak üzere farklı kesimlerdeki paydaşlar arasındaki sözleşmelerden oluşmaktadır (Eisenhardt, 1989; Adams, 1994; Ekanayake, 2004; Koçel, 1997).

ulaşabilmekte ve sürdürülebilirliği de sağlayabilmektedir (Pelenk, 2008). Erdem (2003) de, güvenin örgütsel yaşam kalitesini belirleyen bir güç olduğunu ve örgütler için işbirliği ve iletişim temelinde güvenin örgüte özgü sosyal bir enerji yarattığını vurgulayarak, sürdürülebilir performans için örgütlerin güveni temel değer haline getirebilecek anlayışları ve düzenlemeleri benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tespit, kurumsal güvenin temelini kurumsal yönetişimin oluşturabileceğini göstermektedir (Claessens, 2003). Çünkü, kurumsal yönetişimin ana felsefesinde, paydaşların haklarını tanımak, örgütsel ve finansal süreçte örgütle paydaşlar arasındaki aktif bir iş birliğini desteklemek ve böylece güven yaratmak yer almaktadır (Karayel, 2006). Nitekim, örgüt ile aktif işbirliği içinde olan paydaşlar, örgütleri güvenilir olarak algıladıkları zaman örgütler onlar için daha anlamlı ve tahmin edilebilir hale gelir ve böylece örgütler paydaşlardan toplumsal onay alarak, örgütsel meşruiyeti de sağlarlar (Suchman, 1995).

#### **1.4. Örgütsel Meşruiyet ve Kurumsallaşma İlişkisi**

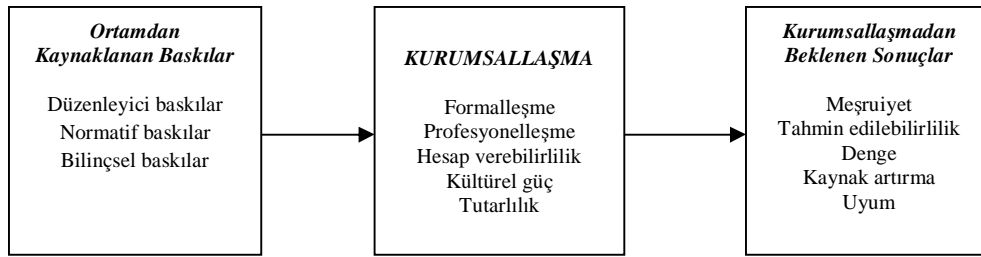
Günümüzde örgütlerde toplanan ekonomik güç ve bu gücün kullanım biçiminin paydaşlar tarafından sorgulanmaya başlamasıyla, örgütlerin toplumsal rolü bir kez daha önem kazanmış ve paydaşlar örgütsel politikaların kültürel, teknik, çevresel ve siyasi sonuçlarını incelemeye yönelmiştir. Bu sürecin doğal sonucu olarak toplumsal ve ekonomik sorumluluklar çerçevesinde paydaşların örgütlerden beklentileri de artmıştır (Mintzberg, 1983). Nitekim, paydaşların karar alma sürecine dahil edilmesi, örgütün toplumsal olarak değer verilen amaçlar doğrultusunda hareket ettiğini de göstermektedir (Meyer ve Rowan, 1991).

Paydaşlar artık örgüt hisselerine ortak olarak (Maren vd., 1999); örgütün değişik fonksiyonlarında temsil edilerek (Luoma ve Goodstein, 1999) ya da örgüt ile ortak işbirliği yaparak (Gray ve Jenkins, 1995) örgütlerin bir parçası olmaktadır. Dahası örgütsel karar alma sürecine dahil olup, örgütün eylemlerini toplumsal çıkar ve beklentiler doğrultusunda kontrol etmek istemektedirler (Patel, 2008). Bu durumda örgütsel uyum stratejileri çevresel çıktılarla sonuçlanmakta ve paydaşlar bu çıktıları kullanarak örgütün uyumunu değerlendirmekte (Ruef ve Scott, 1998) ve bu değerlendirmeyle örgüte toplumsal onay yani meşruiyet vermektedirler. Örgütlerin paydaşlardan aldıkları bu toplumsal onay aynı zamanda,

örgütlerin içinde buldukları kurumsal ortamda paydaşların beklentilerini göz ardı etmeyerek; hem paydaşların çıkarlarını korumak hem de örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için kurumsal ortama uyum sağlamalarını da tanımlamaktadır.

Günümüzde örgütlerin meşruiyet kazanması artık bir amaçtır (DiMaggio ve Powell, 1991); çünkü meşruiyet örgütün eylemlerinin örgütün makro ve mikro ortamında kabullenilmesini gösteren (Boons ve Strannegard, 2000) dışsal bir geçerliliktir ve sosyal normlar tarafından tanımlanarak kurumsal ortamdaki paydaşlar tarafından verilir (Zajac ve Westphal, 2004). Nitekim, kamuoyu düşüncesi, eğitim sistemleri, yasalar, hukuki süreçler, ideolojiler, ödüller, sertifikasyon kurumları, hükümet zorlamaları ve beklentilerin oluşturduğu kurumsal ortam paydaşlar ve örgüt için değer sistemi oluşturarak örgütün meşruiyet kazanması için ortam yarattır. Bu durumda örgütler kurumsal kuramın (institutional theory) temel paradigmasında da ifade edildiği gibi teknik verimliliklerini tehdit etse dahi kendilerini meşrulaştırmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimseyerek kurumsallaşırlar (Özen, 2007).

Örgüt literatüründe kurumsallaşma kavramını Kimberly (1979); örgütsel normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapı ile birleşerek sosyal ilişkilerde denge ve tahmin edilebilirlik sağlaması ve buna bağlı olarak bu ilişkilerin devam etmesi ile gerçekleştiğini açıklarken; Selznick (1949) de kurumsallaşmayı, örgütlerin ortamlarına uyum sağlama olarak görmektedir (akt. Özen, 2007). Sosyal düzenin nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışırken, insanların içgüdüsel davranışlarının içinde yaşadığı ortamdaki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını belirten Berger ve Luckman (1967) ise sosyal düzende eylemlerin tekrar ettiğini ve bu eylemlere farklı kişilerce aynı anlamın verilme sürecini kurumsallaşma olarak tanımlamaktadır. Yine bu doğrultuda, Zucker (1977) da kurumsallaşmayı neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu durumda meşruiyet Şekil 2’de de görüldüğü gibi, kurumsallaşmanın beklenen bir sonucudur (Apaydın, 2009). Kararlı olmayan teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal ortama entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve buna bağlı davranış biçimlerinin kendiliğinden uygulanmasını kapsayan kurumsallaşma ile örgütler; örgütsel denge, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uyum kazanırken, meşruiyeti de sağlamaktadırlar (Apaydın, 2009).



Şekil 1.2: Kurumsallaşmanın neden ve sonuçları

(Kaynak: Apaydın, 2009)

Kurumsallaşmanın bir sonucu olan meşruiyet, örgüte karşı toplumsal ve kültürel desteğin düzeyini de belirlemektedir (Meyer ve Rowan 1991). Çünkü meşruiyet bir örgütün faaliyette bulunduğu ortam tarafından kabul edilirliliğini ifade etmekte; uygunluk, kabul edilirlilik ve beklentileri karşılama anlamında sosyal bir yargılamayı göstermektedir (Zimmerman ve Zeitz 2002: 418). Nitekim, meşruiyetin temel hareket noktası sosyal sistemin normlarına, değerlerine, kurallarına ve anlayışlarına uyumluluktur (Deephouse ve Carter 2005: 330). Politik, sosyal, ekonomik çevresel faktörler, örgütlerin davranışlarını sınırlarken, örgütler de bu sınırlamalara uygun davranarak toplumun ve çevrenin isteği doğrultusunda meşruiyet kazanma çabası göstermektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Bunu gerçekleştirebilenler, olumlu bir imaj yaratarak, kendisine gereken kaynaklara rahat ulaşmakta, daha az dirençle karşılaşmakta ve örgütsel faaliyetlerini sürdürebilmektedirler (Zucker; 1986). Aksi durumda yani örgütlerin sosyal normlara uygun faaliyette bulunmadıkları koşullarda, toplumsal mekanizmalar örgütten desteğini çekecektir (Deegan ve Gordon 1996:188).

Meyer ve Rowan (1977) da örgütlerin sürekliliğinde verimlilik kadar kurumsal meşruiyetin de önemini vurgulayarak, örgütlerin teknik verimliliklerini arttırmak için değil; meşruiyet kazanmak için kurumsal kurallara uymak zorunda olduklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla örgütler meşruiyet kazanmak adına benzer kurallara uygun davrandıkça bir süre eşbiçimli (isomorphic) bir yapıya dönüştürmektedir. Eşbiçimlilik, aynı ortam koşulları içinde



bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı olarak tanımlanmakta ve örgüt ile ortamı arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel alandaki düzenleyici kurumlar, sosyal baskılar, ortaklık ilişkileri ve lider örgütler (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995, DiMaggio ve Powell, 1991) örgütün ortama uyumu üzerindeki baskılar olarak görülmektedir. Bu baskılarla aynı tip örgüt türleri ortaya çıkarken; benzer örgüt yapıları da daha homojen hale getirmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). DiMaggio ve Powell (1991), benzer çevreyi paylaşan örgütlerin zamanla artan etkileşimleri, örgütler arasında oluşan baskı ve koalisyonlarla örgütlerin içinde bulunduğu örgütsel alanın yapılandığını; bu yapılanmayı benimseyen örgütlerin de zamanla kurumsallaşarak meşruiyet kazandığını ve böylece kurumsal eşbiçimliliğin oluştuğunu ifade eder. Burada ortaya çıkan kurumsal eşbiçimlilik; öykünmecî (mimetic), normatif ve zorlayıcı olmak üzere üç şekilde gerçekleşir<sup>5</sup> (DiMaggio ve Powell, 1991).

Öykünmecî eşbiçimlilik, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, örgütlerin birbirlerini taklit etmeleri yoluyla gerçekleşmektedir. Normatif yaklaşımda ise, meslek gruplarının ussal modeller ve uygulamalarla örgütleri eşbiçimli hale getirmeleri söz konusudur. Zorlayıcı yaklaşımda da; toplumdaki kültürel beklentilerden dolayı ortaya çıkan resmi baskılar eşbiçimlilik yaratmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Normatif yaklaşımda toplumsal zorunluluk nedeniyle norm ve değerlere uymak, sertifikalar ve akreditasyon sistemleri ile desteklenirken; zorlayıcı yaklaşımda, yasal düzenlemelere koşullar gereği pragmatik bir biçimde uymak söz konusudur; öykünmecî eşbiçimlilikte ise, mantıksal çerçeveyi taklit yoluyla benimseme yeterlidir (Özen, 2007).

Her üç yaklaşımda da; örgütsel yapı, süreç ve uygulamalarda benzeşme ve değişim örgütlerin diğer örgütler ile ilişkileri sonucunda oluşmaktadır. Nitekim, örgütsel meşruiyet kendiliğinden elde edilen bir değer değildir ve ancak paydaşlarla olan etkili iletişim sonucu kazanılabilir (Beaulieu vd. 2004:43). Bu bağlamda ortamın örgüt üzerindeki belirleyici etkisi de ön plana çıkmaktadır.

---

<sup>5</sup> Scott (1995) da aynı boyutları bilişsel, normatif ve düzenleyici olarak tanımlamaktadır.

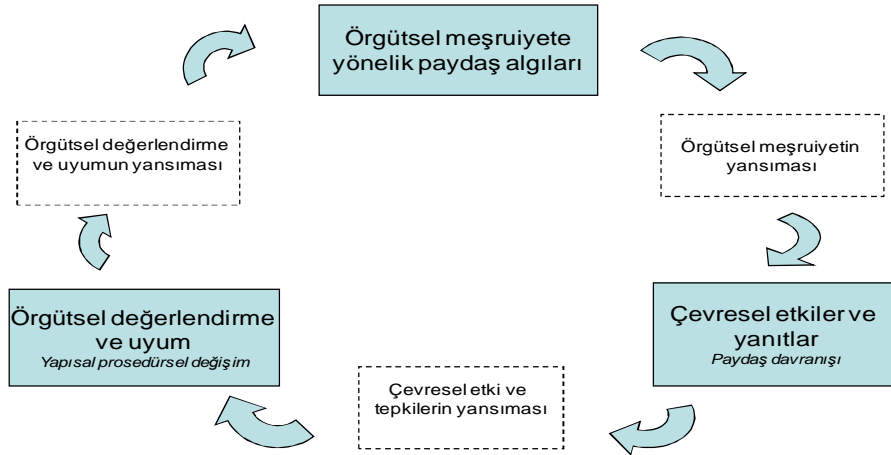
### 1.5. Örgütün Meşruiyet Kazanmasında Halkla İlişkilerin Rolü

Örgütsel meşruiyet, örgütün dışındakiler tarafından izlenen bir olgudur (Pfeffer ve Salancik 1979). Paydaşlar, genel meşruiyet seviyesi hakkında farklı derecelerdeki bilgileri ve bu meşruiyet seviyesi üzerinde farklı derecelerdeki etkileri ile örgütün bir ya da birden fazla özelliğini değerlendirerek meşruiyetin belirlenmesine katılmaktadırlar (Ruef ve Scott, 1998: 880). Aynı zamanda, örgütle olan ilişkilerine göre, kurum dışı veya kurum içi meşruiyet kaynakları olarak da hareket etmektedir. Freeman da (1984), paydaşların örgütü etkileme gücünü meşruiyet kazandırma gücü olarak vurgulamaktadır. Paydaşlardan toplumsal onay almak, örgüt ile paydaşları arasındaki iletişim sürecine bağlıdır (Elsbach, 1994; Suchman, 1995) ve bu sürecin yönetilmesi önemli ölçüde örgütün halkla ilişkiler faaliyetleriyle şekillenecektir. Halkla ilişkiler, örgüt ve paydaşları arasında karşılıklı diyalogu hem örgütün paydaşlar tarafından hem de paydaşların örgüt tarafından anlaşılmasını sağlayan çift taraflı<sup>6</sup> bir iletişim ile gerçekleştirerek (Seitel, 2004; Newsom vd., 2004) örgütün ortama uyumunu sağlar. Böylece, hem örgütsel meşruiyet kazanılmış hem de paydaşların beklentileri karşılanmış olur (Patel, 2008).

Bu durumda, iletişim ve bilgi paylaşımı ile örgütler çevrelerine yanıt verirken; bu yanıtların aynı zamanda paydaşlar için meşruiyet sinyali olarak algılandığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda Patel (2008), paydaşların algılarının, meşruiyeti belirlediğini; meşruiyetin iletilmesinin, çevresel etkilere ve süreçlere neden olduğunu; paydaşların davranışlarının, çevresel etkiler ve süreçler aracılığı ile kabul gördüğünü; bu çevresel etkilerin ve süreçlerin örgütsel değişimlere yol açabildiğini (Dowling ve Pfeffer, 1975; Suchman, 1995; Cutlip vd., 2000; Everett, 2001) temel alarak bir meşruiyet modeli önermektedir (şekil 3):

---

<sup>6</sup> Halkla ilişkiler literatüründe çift taraflı iletişim hem simetrik hem de asimetrik olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 1.3: Örgütsel meşruiyet ve halkla ilişkiler ilişkisi

(Kaynak: Patel, 2008)

İletişim ve paydaşlara odaklanarak, örgütsel meşruiyet ile halkla ilişkiler ilişkisini temel alan bu model, örgütsel meşruiyete yönelik paydaş algılarının, örgütsel değerlendirme ve uyum ile örgütün ortamındaki çevresel etkiler ve yanıtlarla nedensellik ilişkisiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu üç unsur arasındaki bağlantı, söyleme dayalı iletişimdir. Çünkü, modelde de görüldüğü gibi paydaş algıları, çevresel etki ve yanıtlar ile örgütsel değerlendirme ve uyumun dışa yansıması, iletişim ve halkla ilişkiler ile gerçekleşmekte, Örgüt ve paydaşları iletişim aracılığı ile karşılıklı etkileşim yaşamaktadırlar.

Modele göre ortamdan alınan geribildirimlere verilen örgütsel yanıt olarak tanımlanan uyum sürecinde (Levinthal, 1994) halkla ilişkiler örgütün uyum sisteminin bir parçası haline gelmiştir (Cutlip vd., 2000). Çünkü, bu süreçte halkla ilişkiler ortam taraması ile örgütlerin ortamlarını sürekli takip ederek (Meyer vd., 1990), hem ortamdaki değişiklikleri ve paydaşların beklentilerini stratejik yönetime dahil eder, hem de iletişim programlarını planlayarak bu değişimlere yanıt verir (Everett, 2001; Steyn, 2003). Bir örgüt için değişimlere yanıt verecek uygun stratejilerin belirlenmesi, örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde doğrudan etkiye sahip olan, çevresel fırsat ve tehditlerin tanımlanması ile başlar. Sosyal ve

kültürel anlam sistemlerinden ya da normlardan oluşan kurumsal bir ortamda var olan örgütler (Sargut, 2007) için bu ortamın fırsat ve tehdit sunmasından dolayı örgütler açısından ortamı anlamak, alternatifler arasından seçim yapma derecesini ve bu seçimlere proaktif ve reaktif olarak yanıt vererek (Child, 1997) ortama uyum sağlamayı gerektirir. Bu gereklilik halkla ilişkiler faaliyetlerinin de stratejik iletişim yönetimi olarak dönüşüme uğramasını kaçınılmaz kılmış ve halkla ilişkiler, ortam taraması ile paydaşlardan elde ettiği bilgiyi, örgütün ticari yükümlülükleri ile sosyal davranışları arasında bir denge kurmak için yönetime aktararak örgütün ortamına uyum sağlamasına yardımcı olan stratejik bir fonksiyon haline gelmiştir (Kitchen, 1997).

Bu bölümde örgüt-ortam ilişkisi kapsamında halkla ilişkilerin, tanıma ve tanıtma faaliyetinden stratejik iletişim yönetimine dönüşme süreci, başta örgüt kuramları olmak üzere, sosyal bilim kuramlarının ortak bir sentezi ile açıklanarak çalışmanın makro çerçevesi ve kavramsal yapısı oluşturulmuştur. Bundan sonraki bölümde ise örgüt-ortam etkileşiminde halkla ilişkilerin dönüşümünü yansıtan unsurlar incelenecek ve yine aynı bölümün sonunda araştırma sorunsalı ışığında geliştirilen araştırma sorularına yer verilecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT- ORTAM ETKİLEŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER PARADİGMASININ DÖNÜŞÜMÜNÜ YANSITAN UNSURLAR

#### 2.1. Ortam Koşullarına Uyum Sorunsalı Çerçevesinde Halkla İlişkiler

Çevresel değişimlerin gerekliliklerine uyum sağlayabilme, örgütün strateji, yapı, kültür ve eylemleri arasındaki bütünleşme ile ilgilidir (Tushman ve O Reilly 1996). Bu süreçte ortam, karar vericiler tarafından stratejiye dönüştürülür ve örgütün (yapısal) değişikliklerine zemin teşkil eder (Hambrick ve Mason, 1984). Dolayısıyla örgütlerin, bilginin stratejik ve değişim oluşturucu gücünün öne çıktığı post-endüstriyel toplumun bir unsuru olarak, bilgi temelli bir yapıya dönüştüğünü söylemek mümkündür (Bell, 1968'den akt. Grunig, 1992). Çağın rekabet dinamiği içinde bilgi; hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörlerinden daha fazla anlam ifade eder hale gelmiş ve stratejik bir kaynak olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Tonta ve Küçük, 2005). Venkatraman ve Henderson (1998) bilgi çağının gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütsel strateji ve yapı modellerinin yaratıcılık ve bilgi üzerinde odaklanan örgüt yapılarını gerektirdiğini; Markham (1998) örgütlerin geleneksel yapılarının artık yeterli olmadığını, bilgiye ulaşma, iletişim ve sorumluluk eğilimi ile değiştiğini savunurken, bu gelişmeleri özetlemektedirler. Kuşkusuz böylesi gelişmelerin hayati fonksiyonları, akıcı bilgiyi destekleyen bir yönetim varlığı ve bilgiyi paylaşabilmeyi sağlayan iletişimin biçimidir (Grunig ve Grunig, 2000). Konuyla ilgili akademik tartışmalarda, iletişimin örgütler için nasıl olması gerektiği sorgulanırken; sürekliliğin üretimdeki değişimlerle değil, koordinasyondaki yani iletişimdeki değişimle gerçekleşeceği (Kraatz, 1998) ve örgütlerin değişen ortama uyum sağlamalarının, halkla ilişkilerin devreye girmesi ile mümkün olabileceği vurgulanmaktadır (Drucker, 2000). Nitekim, ihtiyaç duydukları bilgiden dolayı örgütlerin içinde buldukları ortam ile karşılıklı bağımlılık ilişkisi kurma gerekliliği, düne kadar salt tanıma ve tanıtma faaliyetini gerçekleştiren halkla ilişkilerin içeriğinin değişerek; ortam taraması ile örgütün çevresi ve

paydaşlarından edindiği bilgiyi yönetim sürecine dahil etme görevi üstlenen stratejik halkla ilişkilere dönüşümünü kaçınılmaz kılmıştır (Grunig, vd., 1992). Çünkü stratejik halkla ilişkiler; ortam taraması ile bağlamsal kısıtların örgütsel eylemleri nasıl etkilediğini ortaya çıkarır ve örgütlerle paydaşları arasındaki beklentiler ve kısıtlar üzerine yapılandırılmış karşılıklı etkileşimi sosyal, ekonomik ve politik güçlerin sentezi ile açıklayarak, örgüt içinde üstlendiği stratejik rolü gereği yönetime aktarır (Duhe ve Sriramesh, 2009).

Bu durumda halkla ilişkiler temelde, örgütün içinde bulunduğu makro ve mikro ortamı tanımlama ve örgütün çevresiyle olan bağımlılığını açıklama sorumluluğu gibi geniş ve iddialı bir misyon yüklenmektedir (Kitchen, 1997). Ayrıca, örgütlerin karşısında bir tehdit ya da fırsat oluşturan eylemci grupların baskısıyla örgütlerin hesap verir konuma gelmesi ve gücün artık sadece örgüt odaklı olmaması, örgütle çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığın önemini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır (Grunig, vd., 1992). Halkla ilişkiler örgütle ortamı arasındaki karşılıklı bağımlılığı, iç ve dış paydaşlarla örgüt arasındaki ilişkiyi kurarak ve sürdürerek yönetebilmektedir; bu da ancak örgütün çevresini ve taleplerinin ne olduğunu belirleyerek gerçekleşebilir.

Stratejik paydaşlarıyla nitelikli, uzun süreli ilişkiler kuran ve bu ilişkileri sosyal sorumluluk bilinci ile yerine getiren örgütler için geri dönüşüm “değer” olarak gerçekleşmektedir; bu da halkla ilişkilerin hem örgütsel hem de toplumsal düzeydeki rolünü de göstermektedir. Nitekim halkla ilişkiler karma motifler kullanarak örgütün hedef ve beklentilerini stratejik paydaşların hedef ve beklentileri ile karşılıklı denge temelinde uzlaştırdığında, günümüzün örgütleri için “*ortamın taleplerine cevap verme başarısı*” olarak değerlendirilen örgütsel etkinliğe de katkıda bulunmaktadır.

Grunig vd. (2002) halkla ilişkilerin geldiği bu noktadaki konumunu sorgulayarak, elde ettikleri bulgular doğrultusunda halkla ilişkiler alanı için simetrik modelin uygulanabilirliğini ve karakteristik özelliklerini, mükemmellik çalışması adı altında küresel bir teori olarak sunmuşlardır. Literatürde bu çalışma temel alınarak farklı araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde gerçekleştirilen çok sayıda araştırma da bulunmaktadır (Sriramesh, 1992; Grunig vd., 1995; Sriramesh vd., 1999; Sriramesh ve Vercic, 2001-2009; Grammer, 2005; Lim vd., 2005; Ni, 2006; Raman ve Karan, 2006; Meng, 2007; Kent ve Taylor, 2007; Kim, 2009). Bu

çalışmalar halkla ilişkilerin konumunu farklı ülkeler için sorgularken; aynı zamanda ülkeler arası karşılaştırmaya olanak sağlamakta ve ülkeden ülkeye değişen bağlama özgü faktörlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Grunig vd.'nin (2002) mükemmellik çalışmasına başlarken temel amaçları, halkla ilişkilerin konumunu tespit etmekten daha çok; halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe nasıl katkı sağladığını ve bunu gerçekleştirirken de halkla ilişkiler departmanların nasıl mükemmel olabileceğini ortaya çıkarmaktı. Bu çalışma sadece bu amaca yönelik sonuçlar elde etmemiş; aynı zamanda halkla ilişkilerin stratejik iletişim yönetimine dönüşme sürecini ve geldiği son noktayı sorgulamak için gereken ve değişime cevap veren güncel kriterleri alana kazandıran ilk ve en kapsamlı çalışma olmuştur. Ayrıca, literatürde salt stratejik halkla ilişkilere evrilmeyi bütünüyle ortaya koyan çalışmalar mevcut değildir. Grunig vd.'nin (2002) çalışması ise değişimin farklı özelliklerini ayrı ayrı ele alarak açıklayan çalışmaların ortak noktalarını, “halkla ilişkiler departmanının özerkliği”, “stratejik yönetime katılım”, “destek fonksiyon yerine yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler”, “halkla ilişkiler modelleri”, “eylemci gruplar” ve “halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ve yetki düzeyleri” çerçevesinde bütünleştirerek değerlendirmeye olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu tez çalışmasında mükemmellik çalışmasının temel alınmasının nedeni Grunig vd. (2002) ile aynı amacı sorgulamak için değil; halkla ilişkilerin değişerek geldiği son noktanın bu kriterler üzerinden de değerlendirilebilecek olmasındandır.

Mükemmel halkla ilişkiler anlayışının farklı ülkelerin kendi bağlamları için örgütü meşru kılmada ne kadar etkili olup olmadığı bilinmemekte ve halkla ilişkilerin kimin için hangi koşulda mükemmel olabileceği ve mükemmellik paradigmasının evrenselliği konusu tartışılmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, bu paradigmanın küresel bağlamda tüm ülkeler için aynı şekilde geçerli olamayacağı da vurgulanmaktadır (Grunig, 2006; Sriramesh ve Vercic; 2009). Burada önemli olan halkla ilişkilerin amacının ve paydaşların tanımlanması ve farklı kültürel bağlamları dikkate alarak değerlendirilmesidir. Nitekim, halkla ilişkilerin gelişimi üzerine farklı ülkelerdeki halkla ilişkiler anlayışı ve uygulamalarının farklı yaşandığı konusunda da ampirik destekler bulunmaktadır:

Grammer (2005), halkla ilişkilerin ABD ve Avrupa dışında da uygulanabilirliğini; eğer uygulanabilecekse halkla ilişkiler eğitimi için dünya çapında bir standartlaşmaya gidilip gidilemeyeceğini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmayı Avustralya, İtalya, Morityus ve Uganda'da gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda, kültürel ve politik sınırlara bakmaksızın mükemmellik ilkelerinin bir örgüt için halkla ilişkilerin değerini ortaya koyduğu görüşü desteklenirken; halkla ilişkilerin bir örgütün stratejik yönetimine katılımının gerekli olduğu tespit edilmiştir.

Ni (2006), küreselleşme stratejileri ve kültürel etkiler açısından Çin'de yaptığı bir araştırmada, halkla ilişkiler ve örgüt yöneticilerinin 'çalışan-örgüt ilişkilerini' örgütün kaynağı olarak değerlendirdiği ortaya çıkmış; çalışan örgüt ilişkilerine yönelik strateji ve çıktılarını farklı küresel stratejilerden etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanlarla geliştirilen iletişimin Çin'in sosyal kültürü ve örgüt kültüründen etkilendiği de vurgulanmaktadır. Meng (2007) ise Çin'de hangi halkla ilişkiler modelinin nasıl kullanıldığını ve bu modeller dışında uygulama şekilleri olup olmadığını ele aldığı çalışmanın sonucunda, Çin'de basın ajansı ve iki yönlü asimetrik modelin kullanıldığı, tek yönlü modelden iki yönlü modele geçişin hala sürdüğünü açıklamaktadır. Araştırmacı, Çin'de halkla ilişkilerin yanlış anlaşıldığına dikkat çekerken; standartlaşmış bir halkla ilişkiler eğitiminin eksikliğine de dikkat çekmektedir.

Lim vd. (2005), Singapur'da yaptıkları çalışmada bu ülkede stratejik halkla ilişkiler yönetiminin nasıl uygulandığını ve bu çerçevede halkla ilişkilerin örgüt içinde üst yönetimin bir parçası olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda Singapur firmaları için halkla ilişkilerin basında yer almak olarak değerlendirildiği ve genellikle basın ajansı modelinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Stratejik halkla ilişkileri uygulayabilmek için bilgi potansiyelinin düşük olduğu ve bilgi düzeyi yüksek olan uygulayıcıların da uygulama alanı bulamadıkları tespit edilmiştir. Singapur'da yapılan diğer bir araştırmada da Raman ve Karan (2006), firmaların halkla ilişkiler aracılığı ile dış paydaşlarıyla nasıl bir ilişki kurduğunu ve yerel kültürün örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiğini ele almışlardır. Bu çalışmanın sonucunda, çalışma kapsamındaki örgütlerin simetrik iletişim modelini kullandığı, güç mesafesinin yüksek, kolektivizmin güçlü olduğu, yönetimde erkeklerin bulunduğu ve



belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Singapur kültürüne ait kaybetme korkusunun örgütler için belirleyici olduğu da ortaya çıkmıştır.

Kim'in (2009) Güney Kore'de tercih edilen halkla ilişkiler modelini tespit etmeyi amaçlayan çalışmasında; Kore'de basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modelinin daha çok kullanıldığını ortaya çıkarmıştır. Bu ülkede geleneksel halkla ilişkiler anlayışı, olumlu duyurumun medyada yer almasıdır. Ülkenin genel özellikleri, medya temelli yerleşmiş olan halkla ilişkilerin kısa sürede değişmesinin zor olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu ülkede haber değerinden daha önemli olan gazetecilerle kurulan ilişkilerdir ve bu da halkla ilişkiler uygulamalarına kişisel etki modeli ile yansımaktadır.

Sriramesh vd. (1999) Hindistan, Güney Kore ve Japonya'da hangi halkla ilişkiler modelinin öne çıktığını ve bu ülkelerdeki halkla ilişkiler uygulamalarının kültürden nasıl etkilendiğini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında; üç ülke için baskın olan modelin basın ajansı modeli olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, ülkelerin kültürel özelliklerinin -Japonya'da gelişen basın kulüpleri, Hindistan'daki Kaizen temelli fırsat eşitliği politikası ve Güney Kore'de halkın örgüt kaynaklı ilk bilgiye güven duymaması- örgütlerin benimsedikleri halkla ilişkiler anlayışına yansıdığı da, bu çalışma ile desteklenmiştir.

Grunig vd. (1995) Anglo Saxon kütlerlerinde uygulanan halkla ilişkiler modellerinin bu kültür dışında da uygulanıp uygulanmadığını Sriramesh'in (1991) Hindistan, Huang'ın (1990) Tayvan ve Lyra'nın (1991) Yunanistan'da gerçekleştirdikleri çalışmaların sonuçlarını karşılaştırarak sorgulamış ve çalışmanın sonucunda bu modellerin farklı kültürlerde de uygulandığını tespit ederken, bu karşılaştırma ile beraber literatüre bu modellere ek olarak kişisel etki modeli adı altında yeni bir model eklemiştir. Bu modelin temelinde uygulayıcıların medya, hükümet ya da eylemci gruplarda yer alan etkili kişilerle kişisel ilişkiler (arkadaşlık gibi) kurmaları yer almaktadır.

Grunig vd.'nin (2002) Amerika'nın toplumsal bağlamı üzerinden açıkladıkları halkla ilişkilerin özelliklerini, farklı ülkelerde test eden tüm bu çalışmaların ortak sonucu her kültürün kendi içinde analiz edilebileceği ve halkla ilişkiler anlayışında ülkelerin kendi bağamlarından kaynaklanan farklılıklar olduğudur. Nitekim, Sriramesh ve Vercic (2009)

farklı ülkelerdeki halkla ilişkiler uygulamalarını daha iyi anlamak için çevresel değişkenler bağlamında belirli bir ülkede halkla ilişkiler stratejileri oluştururken dikkate alınması gereken özellikleri “ülkenin altyapısı” (politik, ekonomik, yasal, eylemcilik), “sosyal kültürü” (sosyal sınıflar, belirsizlik, kolektivizm, güven, otoriteye saygı) ve “medya” (medya hakimiyeti, medya erişimi) olmak üzere üç boyutta toplayan bir model önermişlerdir. Farklı ülkelerde yapılan ve ülkeden ülkeye değişen örgüt dışındaki bağlama özgü faktörlerin halkla ilişkileri nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından da önem taşıyan tüm bu çalışmalar ve ülkeler arası karşılaştırmalar, alanın gelişimini zenginleştirirken (Sriramesh, 2009: xxxiii), geleneksel halkla ilişkilerin stratejik halkla ilişkilere evrilmesinden söz edebilmek için, halkla ilişkiler departmanının özerkliğini, stratejik yönetime katılımını, bütünlük halkla ilişkiler fonksiyonunu, eylemci grupları ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini ve yetki düzeylerini açıklamanın zorunluluk haline geldiğini de göstermektedir.

## **2.2. Örgüt-Ortam Etkileşimi Sürecinde Basın Ajansı Modelinden Karma Modele Evrilen Halkla İlişkiler Paradigması**

Örgütlerin içinde buldukları çevre koşulları doğrultusunda, halkla ilişkilerin de örgüt yönetiminin stratejik bir fonksiyonuna dönüşmesi, doğal olarak halkla ilişkileri kendi içinde de bir değişime yöneltmiştir. Bu değişim, halkla ilişkileri kavramsallaştırmanın ve uygulamaya koymanın genel yolu olan ve tarihsel süreç içerisinde halkla ilişkilerin gelişimini değerlendirmeye olanak tanıyan halkla ilişkiler modelleri ile takip edilebilmektedir. Nitekim, Amerika'nın tarihsel gelişimini yansıtarak Grunig ve Hunt tarafından 1984'te tanımlanan modeller<sup>7</sup> örgütlerin ortamları ile olan etkileşimlerinden etkilenerek somutlaştırılmıştır. Diğer

---

<sup>7</sup> Tarihsel süreç içerisinde ilk olarak Thayer'in 1968'de senkronik ve diyakronik iletişim kavramlarını kullanarak iki halkla ilişkiler yaklaşımı tanımladığı görülmektedir. Senkronik iletişim kamunun davranışını örgütün davranışı ile senkronize ederek örgütün istediği davranışı müdahale görmeden sürdürebilmesini sağlamayı amaçlarken; diyakronik iletişim hem örgüte hem de kamuya yarar sağlayan bir duruma müzakere aracılığı ile ulaşmayı amaçlar. Nitekim, senkronik ve diyakronik terimlerinin halkla ilişkileri yeterince iyi ifade edemediğini düşünen Grunig ve Hunt (1984) halkla ilişkilerin amacını dengeli iletişime ve iletişim etkilerine ulaşma çabası olarak tanımlarken bu terimlerin yerine asimetrik ve simetrik terimlerini tercih etmiş; tek yönlü ve çift yönlü iletişim modelleri düşüncesini iletişimin amacını ve yönünü içine alacak şekilde genişleterek Basın Ajansı/Tanıtım, Kamuyu Bilgilendirme, İki Yönlü Asimetrik ve İki Yönlü Simetrik olmak üzere dört model tanımlamışlardır.

bir deyişle, halkla ilişkiler paradigmasının dönüşümü örgütlerin gelişim evreleri ile paraleldir (Çetin, 2003)

1950lere kadar formal örgüt yapılarının hakim olduğu, rasyonellik ve mekanik süreçlerin öne çıktığı, otorite ile etkinlik ve verimliliğin arttırılabileceği, çalışanların yeteneklerinden maksimum derecede yararlanmanın amaç olduğu yaklaşım hakimdir. Bu dönemde örgütler, ürün veya hizmetin üretildiği ve el değiştirdiği teknik bir ortamda faaliyet gösterirken (Scott ve Meyer, 1991), bu ortamdaki temel hedef kitleleri de müşterilerdir. Dolayısıyla örgütler teknik süreçlerini yönetmeye odaklanarak, verimlilikleri için çıktı kontrolünü temel almaktadırlar (Scott, 2001). Dönemin temel olguları ise, büyük örgütlerin gelişimi, savaşın propagandayı getirmesi, savaş sonrası yaşanan krizin hükümetlerin sorumluluklarını arttırmasıdır (Uysal Sezer, 1986). 1950lerde ise, örgütü çevresiyle birlikte bütüncül bir bakış açısıyla ele almanın gerekliliği öne çıkmaktadır. Örgütlerin yerleşik olduğu ortamdaki örgütler çoğalmakta ve rekabet artmaktadır. Örgüt artık sadece hammaddeye değil bilgiye de ihtiyaç duymaya başlamaktadır. Çünkü örgüt yapıları da bu dönemde esneklik temelinde değişmeye başlamıştır. Artık örgüt içinde bulunduğu ortamdan ayrıştırılarak varlığını sürdüremeyeceği bir konumdadır. Örgütlerin bu konumu da, halkla ilişkilere tanıma ve tanıma fonksiyonunu yüklemiştir. Çünkü o dönem örgütlerinin kendilerini hedef kitlelerine benimsetmeleri, iyi niyet oluşturmaları ve olumlu imaj yaratmaları temel amaçtır ve bu amaç için de medya araç olarak kullanılmaktadır. Örgütlerin tek başına güç olduğu bu dönemde örgütten kamulara doğru tek yönlü gerçekleşen bilgi akışı yeterli olmuş ve örgütün medyada her ne şekilde olursa olsun yer alması için fırsat aranmıştır<sup>8</sup> (Baskin vd., 1997). Bu durumda, uygulayıcıların eksik, çarpıtılmış veya yalan bilgilerle hizmet verdikleri örgütlerin tanıtımını yapmaları halkla ilişkilerin uzun yıllar bir propaganda fonksiyonu olarak eleştirilmesine de neden olmuştur (Grunig ve Hunt, 1984). Dolayısıyla, doğruluk ve gerçekliğin fazlaca sorgulanmadığı (Guth ve Marsh, 2003) basın ajansı modeli, döneme

---

<sup>8</sup> Yaşlı bir kölenin ulusal sansasyon haline gelmesi, hiç tanınmayan kişilerin en çok aranan şovların baş aktörleri olmaları, çok çirkin bir objenin çok güzel bir kadın olarak sergilenmesi gibi alanın temel uygulama örnekleri ile farklılıkları izlenmeye değer hale getirerek hedef kitlede merak uyandıran Barnum, bu uygulamalarla dönemin manüplasyon olarak değerlendirilmesinin tüm örneklerini göstermiştir. Bu süreçte, reklam ve pazarlama alanının uygulamalarını kullanmış; televizyon, radyo ve ulusal gazetelerin olmadığı bir dönemde kendi mecralarını yaratarak hedef kitleye ulaşmış, yarışmalar ve şovlarla o dönem için özel olay olarak değerlendirilecek etkinlikler yaratmış ve grafik temel araç olarak kullanılmıştır. Bu dönemdeki uygulamaların hızla gelişimine ve tanıtımın daha geniş hedef kitlelere ulaşmasında, sokak satışlarındaki tirajın çok güçlü olduğu "penny press" de etkili olmuştur (Peltekoğlu, 2007; Okay ve Okay, 2007).

damgasını vurmuştur. 20. yüzyılın başlarında ise medya örgütlerin karşısında bir güç oluşturmuş ve örgütlerin her ne şekilde olursa olsun medyada yer almalarını saldırgan bir şekilde eleştirilmeye başlanmıştır. Böylece salt propaganda yapmanın yeterli olmadığını anlayan örgütler medyada yer alabilmek için; örgütle ilgili olumsuz bilgileri vermekten kaçınarak doğru bilgi sağlamaya yönelmiştir<sup>9</sup>. Bu gelişme, halkla ilişkiler alanına kamuyu bilgilendirme modeli olarak yansımıştır (Grunig ve Hunt, 1984). Kamuyu bilgilendirme modeli gerçek ve doğru bilginin paylaşılmasını temel almasıyla basın ajansı modelinden farklılaşarak daha etik bir anlayışa yönelse de, tek yönlü iletişimi benimseyerek kamunun beklentilerini göz ardı etmiştir. Ayrıca, uygulayıcıların örgütün salt lehine ait konularda bilgi vermesi ve olumsuz bilgileri saklaması toplumun eksik bilgilendirilmesine neden olurken; bu konu aynı zamanda modelin de eleştiri aldığı nokta olarak yerleşmiştir.

Büyük örgütlerin gücü kendilerinde bulundurduğu dönemde, örgütlerin ortamlarındaki sınırlı hedef kitlelerle ilişkilerinde tek yönlü bilgi aktarımı yeterken; rekabetin artmasıyla örgütlerin ve paydaşların çoğalmasında bilgiyi güç haline getirmiştir (Tonta, 1999). Bu süreçte örgütlerin ortamları ile olan etkileşimleri ve ortama uyum sağlamaları gereklilik haline gelmeye başlamış ve bu da örgütlerin ihtiyaç duydukları bilgi miktarını artmıştır. Örgüt ortam etkileşimindeki bilgi temelli bu durum halkla ilişkilere örgüt ile hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişim kurma sorumluluğunu yüklerken, bu sorumluluk örgütsel çıkarların önceliğinden dolayı iletişimin yönünü ve yoğunluğunu kaynağın yani örgütün lehine olacak şekilde dengesiz geliştirmiştir. Nitekim, bu amaçla, örgütün ileteceği mesajları daha anlaşılır ve şeffaf hale getirmek için bilimsel araştırmalara başvurulmuştur. Dolayısıyla Grunig ve Hunt (1984) çift yönlü iletişim tarzının öne çıktığı bu dönemi asimetrik model ile tanımlamışlar ve modelin rızanın inşası üzerine yapılandırılıp, kamunun örgütün lehine ikna edilmesini amaçladığını vurgulamışlardır<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Bu dönemde medyanın sorgulayan bir unsur olmasının karşısına büyük kuruluşlar gazetecilik deneyimi olan kişileri kendi bünyelerine dahil ederek cevap vermeye çalışmışlardır. Basın ajansı modeline damgasını vuran sansasyon temelli haberlerin içeriği değişerek bilgi temelli bir tasarıma dönüşmüştür. Bu durum dönemin temel uygulama örneklerini şekillendiren Lee'ye deklarasyon yayınlatacak kadar önemli bir konuma gelmiştir (Peltekoğlu, 2007; Okay ve Okay, 2007).

<sup>10</sup> Tamamen rızanın inşası üzerine kurulan model kamuoyu araştırmaları ile hedef kitlenin beklentilerini tespit etmeye odaklanmış ve bu beklentilere göre planlanan uygulamalarla döneme yansımıştır. Öyle ki, insanlar yeşil giyen, yeşil yiyen ve yeşil düşünen hale gelmişlerdir; kadının güzelleşmesi için mutlaka bone takması gerekmektedir; oluşturulan özel komiteler halkı aydınlatma amacıyla sadece büyük kuruluşların hedef kitlelerini değil Amerikan halkını ikna etmeye odaklanmıştır; ampulün ellinci yılı tüm ülkenin katılımı ile kutlanmakla

Bilgi toplumuna geçişle birlikte temel ekonomik kaynağın “bilgi” olması (Drucker, 1993) ve sonrasında küreselleşmeyle birlikte bilginin ve doğal olarak örgütlerin sınırlarının ortadan kalması örgütün içinde bulunduğu ortama da yansımıştır. Örgütler artık teknik ortamlarındaki sınırlı paydaşlarına sundukları çıktılarının kalite ve miktarına göre değil, doğru örgütsel yapıları benimsedikleri ve doğru süreçleri uyguladıkları için varlıklarını sürdürebilmektedirler (Scott, 2001). Örgütlerin verimlilikleri artık finansal özellikleri ile değil, sürdürülebilirlikleri ve toplumsal onay almaları ile ölçülmektedir (Orru, vd., 1991). Bu durumda örgütlerin yerleşik olduğu ortam da, müşteri ve medyadan oluşan teknik ortamdan farklılaşarak çeşitlenen paydaşlarla paylaşılan beklentiler üzerine yapılandırılan kurumsal ortama evrilmiştir. Bu durumda örgütler için paydaşlarının beklentilerini örgütsel yapılara eklemlenmek önemlidir, çünkü bilinçlenen paydaşlar örgütün karşısında artık bir güç oluşturmaktadır (Grunig, 1992). Örgütün ortamındaki bu değişim halkla ilişkilere simetrik modelle yansımıştır. Çünkü simetrik model, kamunun beklentilerini dikkate alarak, örgütün de davranışlarını değiştirmesi için müzakere ve denge üzerine geliştirilmiştir. Grunig ve Hunt’ın (1984) simetrik modelinin örgütün çıkarları ile kamunun çıkarlarını dengelemek için ilişki kurduğundan hareketle genellikle statik bir denge temelli olduğu düşünülür. Oysa ki, Grunig’in tanımladığı simetri durağan bir uzlaşmaya değil, işbirliğine yönelen hareketli bir denge üzerine kurulmuştur. Burada denge yeniden düzenlemelere konu olan değişim formundadır (Murphy, 2000). Vasquez (1996) ve Botan (1997) da halkla ilişkilerin örgüt ile kamu arasındaki müzakere sürecinde durağan olmadığını ve tekrar eden bir sürecin içinde olduğunu belirtirler. Örgütün dünyayı yorumlama şeklini empoze etmek için özel bir güç kullanmayı tercih etmediğini, çünkü kamuların bu süreçteki konumlarının belirleyici olduğunu ve anlamın sadece mesaja yüklenen bir nitelik ya da mesaj tasarımcısının etki alanı içinde olmadığını vurgularlar. Dahası anlam, alıcı ve gönderici arasındaki yani örgütle kamuları arasındaki dinamik bir değişim (değiş tokuş) süreci ile oluşur (Murphy, 2000).

Halkla ilişkilerde uzlaşma olmadan simetrinin olması mümkün değildir, fakat simetride temel olan hem örgütün hem de kamunun aynı anda uzlaşmaya istekli olmasıdır. Nitekim, simetrik modelin örgüt ve paydaşları arasında uzlaşma sağladığı varsayımı eleştirel

---

kalmamış, Almanya, İngiltere, Çin, Arjantin gibi farklı ülkelerde de kutlanmıştır (Peltekoğlu, 2007; Okay ve Okay, 2007).

yazarlar (Berger, 2005; Cheney ve Christensen, 2001; Curtin ve Gaither, 2005 ve Leitch ve Nielsen, 2001) tarafından örgüt ve paydaşların kendilerini kamusal söylem içerisinde temsil edebilmek için eşit güç, beceri ve kaynaklara sahip olduğunu varsaydığı için eleştirilir. Grunig bu eleştirilerin karşısına ortak iyinin ne olduğu konusunda örgüt ve paydaşlar arasında toplumsal bir uzlaşmanın olması gerektiğinden hareketle Habermas'ın (2001) iletişimsel eylem kuramından etkilenerek bir açıklama getirir. Bu etkilenme Habermas'ın (2001), *“toplumsal uzlaşma belirli güç odaklarının belirli hesaplar uğruna zorla dayattığı bir etkileme yolu değildir ve salt aynı görüşte olma şeklinde de tanımlanamaz, tarafların ortak düşüncelerine dayanır”* açıklamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, iletişimsel eylemde katılımcılar mevcut konu üzerindeki planları hep birlikte izlerler. Bu aşamada katılımcılar anlaşmaya yaklaşıyorsa izlenen amaçlar için normal bir şart olan görüş birliğine ulaşılması da sonuç haline gelir (Habermas, 2001). Nitekim, Grunig'in tanımladığı simetrik model de Habermas'ın iletişimsel eylem kuramının bu yönü ile örtüşmektedir. Grunig'in simetrik modeli, örgüt ile paydaşları karşılıklı olarak bir araya getirerek iki yönlü ve dengeli bir diyalog fırsatı sunar. Ayrıca, sözü edilen simetri tarafların salt uzlaşması ya da anlaşması değildir; karşılıklı denge söz konusudur. Örgütün öz çıkarları ile paydaşların çıkarları arasındaki ilişkilerin yaratılması ve sürdürülmesi esasına dayanan simetrik model (Murphy, 2000) hareket halindeki bir dengeyi içerir ve örgütün stratejik paydaşlarla olan bağımlılık ilişkisinin “diyalog” ve “tartışma” zemininde gerçekleşmesi ile sağlanır (Grunig, 2001).

Ayrıca, Gouldner (1960'dan akt. Grunig ve Grunig, 1992) tarafından tanımlanan karşılıklılık ilkesi ise halkla ilişkiler için etik sorumluluğun temelini oluşturur ve tarafların birbirlerinin eylemlerine aynı şekilde karşılık verme ihtimalinin doğal olarak tarafların birbirlerine adil davranmasına yol açtığını vurgular. Aynı zamanda bu kural, örgütlerin kendi davranışlarının paydaşlar üzerindeki sonuçlarını göz ardı etmemeye ve böylece ahlaki sorumluluğa yönlendirir. Açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi değerlerin etik uygulamalar açısından kriter oluşturduğu örgütlerde, örgütlerin paydaşlarına yönelik iletişim sürecinde karşılıklılık ilkesi ancak iki yönlü simetrik iletişim ile mümkün olur (Sayımer, 2007). Böylece simetrik model de içsel olarak daha etik bir hal alarak, örgüt ve onun yaşadığı sosyal ve kültürel çevre ile diyalog geliştirme sürecinde insanı merkeze alan eylem ve yaklaşımları kullanır (Mengü ve Görpe, 2007). Günümüzde herkesin çıkarını koruyan, yani ortak iyiyi içinde barındıran bir haklılaştırılmış normatif düzenin kurulması bilinçlenen

bireylerin birtakım odakların manüpülasyonu ile değil, toplumsal birer aktör olarak farkındalıklarının artması ve aktif katılımları ile mümkündür (Karagöz, 2007). Karşılıklılık ilkesi ve iletişimsel eylem temelli simetrik halkla ilişkiler, kamularda toplumsal çıkarlarla ilgili farkındalık yaratarak, toplumsal dayanışma ortamı oluşturur ve toplum yararına hizmet veren bir ilişki yönetimi haline dönüşür (Kruckeberg ve Starck 1988). Günümüzün modern halkla ilişkileri örgütün paydaşları ile arasındaki karşılıklı çıkarların, değerlerin ve yararların özdeşleşmesi temeline dayanan bir ilişki yönetimi olarak tanımlamakta ve stratejik halkla ilişkilerin yönetilmesi olarak da açıklamaktadır (Hutton, 1999; Sayımer, 2007).

Grunig vd., simetrik halkla ilişkileri farklı çıkarların bir araya gelmesiyle farklılıkların tamamen ortadan kalktığı bir bağlamda değerlendirmemektedirler. Simetrik halkla ilişkiler grupların kendi bireysel çıkarlarını korudukları ve geliştirdikleri durumlarda tartışma, müzakere, görüşme ve ikna etmenin olduğu bir durumda gerçekleşir. Önemli olan böyle bir durumda aynı zamanda diyalog kurma, dinleme, anlama ve ilişki geliştirmenin daha etkili olduğunun bilinmesidir (Grunig, vd., 2006). Lieber'e (1998) göre de iki yönlü simetrik modeli benimseyen halkla ilişkilerin rolü, farklı görüş ve değerlerin bir araya geldiği ve farklı sonuçların elde edildiği bir tartışma forumu oluşturmaktır. Ayrıca, ilişkileri diyalektik yaklaşımla ele alan, yani aynı ortamda farklı seslerin, farklı anlayışların mevcut olabileceğini vurgulayan anlayışa ayna tutan simetrik model; ilişkilerde diğerrinin sesi olabilmek, farklı sesler olabilmek kavramını temel alır (Grunig, vd., 2002). Bu doğrultuda simetri aynı zamanda diyalog kurmak olarak da tanımlanabilir (Heath, 2001). Diyalog ortamında bireylerin birbirlerini dinleyerek müzakere sürecini başlattığı, herkesin istediğini tam olarak elde edememesinin yanında tarafları ortak bir payda da buluşturabildiği ve işbirliği sürecinin doğal olarak daha etik kararlar alınmasını sağlamasından dolayı, iki yönlü simetrik halkla ilişkiler modelinin diğer modellere göre etik bakış açısına kendiliğinden olanak verdiği vurgulanmaktadır (Grunig ve Hunt, 1984; Sayımer, 2007).

Var oluş nedenlerinden ötürü doğal olarak asimetrik dünya görüşü içinde yer alan örgütler için simetrik modelin sürekliliğini sağlayabilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Ayrıca, simetrik modele yapılan eleştirilerin temelinde de bu süreklilik problemi yatmakta ve halkla ilişkiler uygulamalarının farklı zaman ve çevresel koşullara göre yaşadığı her değişime simetrik modelin cevap verme varsayımı ve batı toplumları dışındaki toplumlarda da simetrik

modelin ideal model olarak sunulması, modeli normatif bir hale sokarak eleştirilerin ortasında bırakılmaktadır (Holtzhausen ve Voto, 2002, L'Etang ve Pietzka 1996, Curtin ve Gaither, 2005; Leitch ve Nielsen, 2001; Berger, 1999). Küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişle beraber kaynaklara olan talebin artması, kültürlerdeki çeşitlilik, eylemci grupların baskısı ve paydaşların bilgi ihtiyacı karşısında örgütlerin hesap veriri duruma gelmesiyle örgütlerin çevreleri ile karşılıklı bağımlılık ilişkisi kurma gereklilikleri günümüz örgütleri için nasıl salt asimetrik uygulamaları yetersiz bırakıyorsa; aynı şekilde kapitalist sistemde asimetrik dünya görüşü içinde var olan örgütler için salt simetrik uygulamaları da normatif kılmaktadır. Fakat Grunig vd. (2002) karma motifli bir yaklaşım ile simetrik modelin bu dünya görüşü içinde uygulanabilirliğini öne sürmektedir. Karma motifli bir yaklaşım, içinde bulunulan çevresel koşullara göre bazen örgütün bazen de paydaşların sorunlarını temel alarak hem asimetrik hem simetrik taktikleri içine alan bir modeldir. (Murphy, 2000). Bu nedenden dolayı da, simetrik modeli asimetrik modellerle birlikte kullanan örgütlerin çevreleriyle yaşadıkları çatışmalar azaldığı için çevreye uyumları da daha kolaydır (Lauzen, 1995). Burada önemli olan uygulamada stratejik halkla ilişkilerin çift yönlü asimetrik ve simetrik modelleri içine alırken örgütün bakış açısının ettiği halkla ilişkilerin doğal süreci olarak görmesi ve eylemlerine aktarabilmesidir (Grunig, ve Grunig, 1992).

Karma modelde simetrik ve asimetrik model bir düzlemin iki zıt ucunda yer almak yerine bir bütünü oluşturur (Grunig, vd., 2002). Bu modelde amaç, simetrik ve asimetrik farklı stratejiler ile “her iki tarafın da (örgütün ve kamunun) çözümlerine” ulaşmaktır. Koşul bağımlılık kuramından temellerini alan model çevresel koşullara göre farklı halkla ilişkiler modellerin kullanılmasını öne sürer. Karma modelde, örgüt ve kamular birbirinden ayrı ve bazen de çıkarları çatışmış gibi görünse de; model, örgüt ve kamular arasında ortak bir kazanç-kazanç alanı elde edilmesini mümkün kılmaktadır. Karma model her iki tarafın çıkarlarının da hem asimetrik hem de simetrik modellerle temsil edildiği çift taraflı bir kazanç alanı yaratması bakımından stratejik halkla ilişkiler için önemlidir. Ayrıca, halkla ilişkiler uygulayıcılarının gerçek hayattaki davranışlarını açıklamak için karma motifli bir model tamamen simetrik ya da tamamen asimetrik bir modelden daha etkilidir (Murphy, 2000; Grunig ve Grunig, 1992). Çünkü örgüt içinde bulunduğu koşullara göre hareket etmek durumunda kalmaktadır. Nitekim Grunig ve Hunt (1984) örgütlerin ne zaman ve neden hangi modeli tercih ettiklerine açıklama getirirken koşul bağımlılık kuramının açıklayıcı olduğunu



vurgulamışlardır, bu nedenle karma modeli de bu kuramı temel alarak geliştirdikleri söylenebilir. Ayrıca, Cameron vd. (2000) de halkla ilişkiler uygulayıcılarının paydaşlara nasıl cevap verecekleri konusunda seçenekleri olduğunu, bunun da içinde bulunulan koşullara bağlı olduğunu vurgularlar. Buradaki seçim paydaşların değerlerine, örgütün amaçlarına ve ortamdaki diğer değişkenlere bağlıdır (Grunig, vd. 2002). Halkla ilişkilerin de rasyonel seçimleri, stratejinin diğer fonksiyonları gibi uzun süreli değerlendirmeden sonraki tercihlere bağlıdır. Bu da uygulayıcıların neden aynı paydaşa karşı bazı durumlarda simetrik, bazı durumlarda da asimetrik davranışı benimsediğinin açıklamasıdır. Bir diğer deyişle halkla ilişkiler, mevcut duruma uyum sağlamasına göre asimetrik ya da simetrik davranmayı seçmektedir.

Donaldson'a (1999) göre koşul bağımlılık kuramının merkezinde uyum vardır. Örgütsel yapı koşul bağımlılıklara uyum sağlayarak gelişir (Sargut, 2007). Bu durumda örgütün çevresel koşul bağımlılıklara nasıl uyum sağlayacağını öğrenmesi ve ona göre tepki vermesi gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütün yapısı ve içinde bulunduğu ortamın özellikleri doğrultusunda farklı halkla ilişkiler modelleri etkin olabilir (Grunig, vd. 2002). Ayrıca, Leichty ve Springston (1996) da birçok örgütün dört halkla ilişkiler modelinin kombinasyonunu kullanmayı tercih ettiğini, bunun da koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde en rasyonel yol olduğunu belirtirler.

Tanımlanan halkla ilişkiler modelleri için belirleyici olan yön ve amaçlarıdır. Tek yönlü iletişim bilgiyi yaymaya yarayan bir monolog iken; çift yönlü iletişim bilgi değiş tokuşunda kullanılan diyalogdur. Amaç ise modelin asimetrik mi simetrik mi olduğu ile ilişkilidir. Asimetrik modelde iletişim dengesizdir; örgüt olduğu gibi kalırken, kamuoyunu değiştirmek amaçtır. Simetrik modelde ise örgütle kamuoyu arasındaki ilişkiyi değişime uğratan dengeli bir iletişim söz konusudur (Grunig, vd., 2002; Grunig, 1992). Bu doğrultuda, Grunig basın ajansı, kamuyu bilgilendirme ve asimetrik modellerin üçünü de gerçek anlamda bir diyalog yürütmedikleri ve salt örgüt tarafında yer aldıkları için asimetrik model olarak değerlendirmeyi uygun görmüş ve Basın Ajansı/Tanıtım ile Kamuyu Bilgilendirme modelini asimetrik modelin primitif dönemi olarak nitelendirmiştir. Ayrıca Basın Ajansı/Tanıtım ve Kamuyu Bilgilendirme modellerinin halkla ilişkileri salt tanıtım yapan teknik bir uygulama olarak ele almalarından dolayı zanaatkâr halkla ilişkiler olarak sınırlandırırken; profesyonel

halkla ilişkilerin salt teknik bir uygulama olmadığı; bilgi alma ya da bilgi paylaşma üzerine yapılandırılan ilişkiler ile asimetrik ve simetrik modelleri içerdiğini belirtirler. Profesyonel halkla ilişkilerin stratejik bir amacı vardır ve örgütün özerkliğini sınırlayan stratejik kamularla ilişki kurmaya ve çatışmaları kontrol altına almaya çalışır (Grunig ve Grunig, 1992). Burada önemli olan stratejik halkla ilişkilerin ancak kamularla ilişki kurarak gerçekleşebileceği ve bunun da çift yönlü modeller aracılığı ile söz konusu olduğu gerçeğidir. Özellikle eylemci grupların neden olduğu krizlerin karşı bir açıklama gerektirdiği ya da rakiplerin işbirliğine isteksiz olduğu durumlarda karma model stratejik halkla ilişkiler için daha anlamlıdır (Leichty, 1997).

### **2.3. Sosyo Kültürel Değişkenler Bağlamıyla Eylemci Gruplar (Baskı Grupları)**

Örgütün yerleşik olduğu ortamda örgütün bütününe ya da bir bölümünü etkileme gücü olan paydaşlarla yaşanan ilişkilerin, küresel ölçekte yaşanan çok yönlü değişimle birlikte sadece finansal amaçlı kurulan sınırlı ilişkilerden makro kurumsal bağlamdan etkilenen ilişkiye dönüşmesi halkla ilişkilerin de geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilmesine yansımıştır. Geleneksel halkla ilişkiler döneminde paydaş grupları pasiftir (Grunig ve Repper, 1992) dolayısıyla örgütler sadece finans odaklı olarak varlıklarını sürdürebilmişlerdir. Fakat örgütlerin eylemlerini ortamlarındaki enformasyona dayandırmaları (Daft ve Weick, 1984, s.285), örgütsel yapılarını da enformasyona en kısa zamanda ve en kapsamlı şekilde ulaştırmalarını sağlayacak öğrenen örgütlere dönüştürmüştür. Öğrenen örgütlerin mevcut faaliyetlere ilişkin enformasyona erişilebilir ve paylaşılabilir olması, bilginin hızla yayılmasını kolaylaştırması, paydaşlarıyla kurduğu iletişimi ve işbirliğine bağlıdır (Weill ve Broadbent 1999: 226-227). Dolayısıyla halkla ilişkiler fonksiyonu da geleneksel yaklaşımdaki gibi sadece müşterilere ve medyaya bilgi veren bir fonksiyon olmaktan çıkarak paydaşları tanımak durumundadır. Grunig ve Repper (1992) da halkla ilişkilerin stratejik yönetim içinde ilk rolünün örgütle ilişkisi olan paydaşları belirlemek olduğunu belirtir. Örgütü etkileyen ya da örgütten etkilenen bu grupların örgütle iletişim kurma ya da örgütü etkileme olasılığı eşit değildir. Dahası paydaşlar arasından konulara bağlı olarak kamular oluşur ve bu kamular Grunig'in (2005) kamuların durumsal kuramı ile ortaya koyduğu sorun algısı, kısıt algısı ve ilgi derecelerine göre örgütle etkileşim sürecine girer ve

örgütler üzerinde baskı kuran eylemci gruplara dönüşebilir. Bu nedenle halkla ilişkiler kamuları eyleme geçmeden önce örgüt içindeki erken uyarı sistemi sorumluluğu ile fark etmeli ve örgüt yönetimine de bu doğrultuda bilgi sağlamalıdır (Grunig ve Repper, 1992). Nitekim, günümüzde örgütlerde toplanan ekonomik gücün miktarının kamuları kaygılandırmaya başlamasıyla, kamular örgütlerin toplumdaki rolünü sorgulamaya başlamış ve örgütsel politikaların kültürel, teknik, çevresel ve siyasi sonuçlarını incelemeye yönelmişlerdir. Bu sürecin doğal sonucu olarak toplumsal ve ekonomik sorumluluklar çerçevesinde kamuların örgütlerden beklentileri artmıştır. Dolayısıyla bu durum örgütlerin ortamlarını durağan ve tahmin edilebilir çevre olmaktan çıkararak; daha hareketli, örgüte tepki veren ve daha belirsiz bir konuma dönüştürmüştür. Böylece, örgütlerin karşısında bir tehdit ya da fırsat oluşturan eylemci gruplar oluşmuş ve bu grupların baskısıyla örgütler hesap verir konuma gelmiştir. Eylem gruplarının temel amacı dışarıdan müdahale ile örgütün işleyişini iyileştirmektir (Grunig, L., 1992). Bu amaç doğrultusunda da örgütün dışında oldukları halde örgüt üzerinde düzenli ya da düzensiz, genel ya da odaklanmış, mesafeli ya da kişisel, formal ya da informal eylemler gerçekleştirirler (Mintzberg, 1983). Çünkü baskı grubu, özel çıkar grubu, taban hareketi, toplumsal akım ya da gündem grubu olarak da adlandırılan eylem grupları bir amaç uğruna eğitim, uzlaşma, ikna, baskı ya da güç kullanımı gibi eylemlerle kamuyu ya da kamuları örgüte baskı uygulamak için etkilemek üzere örgütlenmiş iki ya da daha fazla insanın oluşturduğu bir topluluktur (Grunig, L., 1992). Wright'a göre (1995), eylemci gruplar ortak siyasi, ekonomik veya toplumsal çıkarlar tarafından birbirine bağlanmış bireyler ya da gruplar topluluğudur. Kim ve Sriramesh (2009) ise, grup üyelerinin ortak çıkarlarına tehdit oluşturan sorunların çözümü çabasıyla gönüllü biçimde örgütlenmiş bir grubun eşgüdümlü çabaları olarak açıklar. Nitekim, eylemcilik, örgütsel bir etkinlikten kaynaklanan sorunlu durumların etrafında bir araya gelen birey ya da grupların sorun çözme eylemleriyle ilişkilendirilebilecek toplumsal bir olgudur (Kim, 2009).

Bir toplumda mevcut sorunların sayısı ne kadar fazlaysa sosyal kurumların ve olguların o sorunlar etrafında eylemlere katılma olasılığı da o kadar yükselir. Kim ve Sriramesh (2009) belirli bir sorun üzerinde eylemci grubun gerçekleştirdiği eylemin yoğunluk düzeyi ve toplumdaki sorunların sayısının o ülke için eylemciliğin konumunu gösterdiğini ifade eder. Nitekim, eylemin yoğunluk düzeyi ülkeden ülkeye çeşitlilik gösterir ve bazı ülkelerin sorunları sayıca diğerlerinden daha fazla olabilir. Örneğin, her toplumda işçi

hareketleri ya da demokratikleşme gibi çatışmalı konularla ilgili farklı düzeylerde eylemci gruplaşma yoğunluğu görülmektedir. Bu yoğunluk, eylemlerin sıklığı ve medyaya yansımaları, şiddet içerip içermediği ya da eylemlerin katılımcı sayısı ile somutlaştırılabilir. Örneğin, ABD'deki eylemcilik örnekleri Çin gibi ülkelere göre daha fazla çeşitliliğe sahiptir ve medyada çok daha geniş biçimde yer alır. Ayrıca, bir ülkedeki eylemcilik diğer ülkedekinden daha güçlü olurken, bir diğeri için eylem grubunu oluşturacak bilinç oluşmamış olabilir. Eylemlere konu olan sorunların ortaya çıkmasında ve bu sorunların medyada aktarılma biçimleri üzerinde; siyasi koşullar, ekonomik yapı, medya sistemi ve kültürel bağlam gibi sosyokültürel değişkenler rol oynamaktadır (Kim ve Sriramesh, 2009).

McAdam vd. (1988), Bir toplumun siyasi bağlamını nitelendirebilmek için siyasi imkânların yapısı, rejim bunalımları, siyasi baskının bulunmaması ve refah devleti açılımları ile yeni toplumsal hareketlerin ortaya çıkışını kapsayan dört siyasi koşulu öne sürer. Toplumdaki siyasi imkânların yapısı eylemci kamuların örgütlü protestosuna karşı hassasiyetini gösterir. Toplumda rejim bunalımları ve tartışmaya açık siyasi mücadele alanları oluşmuşsa, toplumun baskın gücünün zayıfladığı ve böylece statükoyu sorgulayanların diğer baskın gruplara göre daha güçlü konumda olduğu görülür. Bir ülkede siyasi baskının olmaması ise hükümet yetkilileri ya da rakip karşı-hareket grupları gibi baskın toplumsal kurumlardan gelen eylemcilik karşıtı çabaların yokluğuna ya da görece zayıflığına işaret eder. Refah devleti açılımı ve yeni toplumsal hareketlerin ortaya çıkışı da devletin daha önceleri özel olan alanlara müdahale etişinin göstergesidir (McAdam vd., 1988).

Toplumun siyasi bağlamı gibi ekonomik bağlamı da eylemcilikle ilişkilidir. Toplumdaki yüksek düzeyde ekonomik zenginlik beraberinde daha yüksek düzeyde eylemciliği getirmektedir. Çünkü, fakir olan bir toplumun fertlerinin öncelikli amaçları Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin en alt basamağının (temel) gereksinimlerini karşılamak ile sınırlıdır. Bu konumdaki bireylerin eylemci katılımlar için ne zamanları ne de ilgileri söz konusudur. Onlar kendi yaşamlarını tehdit eden öncelikli durumlar için çaba harcarlar. Zengin bir toplumda ise, gelişmiş altyapı, teknolojik imkânlar ve yüksek eğitim düzeyi gibi olgular kamuların örgütten beklentilerini arttırır ve bireyler arasında daha fazla yakınmaya yol açar. Ayrıca, zengin bir toplum daha fazla sayıda yeni toplumsal hareketler yaratabilme eğilimlidir. Çünkü toplumdakilerin deneyimi, zamanı ve bu tür hareketlerde bulunma isteği vardır.

Nitekim, zengin bir toplum, toplu eylemlere olanak sağlayacak bir çevre yaratan altyapı, medya sistemi ve yasal destek gibi toplumsal kaynaklara da daha fazla sahip olma eğilimindedir (McAdam vd., 1988).

Bir toplumdaki eylemcilik ile ilişkili diğer bir sosyokültürel değişken medya sistemi ve medyanın hem izleyiciler (alıcı sistemi) hem de medya içeriğinin kontrolü (ileti sistemi) anlamında ne kadar açık ya da kapalı olduğudur (Kim ve Sriramesh, 2009; Holtzhausen, 2000). Martin ve Chaudhary (1983) bu durumu kontrollü kitle iletişimi, açık kitle iletişimi, özel iletişim ve yönetilen (güdümlü) kitle iletişimi olarak dördümlü bir tipoloji ile açıklamaktadır. Açık kitle iletişim sistemi, mümkün olabildiğince çok izleyici ve ileti özgürlüğü sağlayarak bağımsız basın ile özdeşleşir. Kontrollü kitle iletişimi sistemi, izleyicilerin iletileri alımlamada özgür, iletilerin ise sansürlenmiş olduğunu gösterir ve daha çok otoriter ve komünist sisteme yakındır. Özel iletişim, kişilerarası ve çoğunlukla toplumsal iletişim altyapılarının çok iyi donanıma sahip olmadığı, daha az gelişmiş sistemlere işaret eder. Ayrıca, kişilerin topluluk içinde karşıt görüşlerini misillemeyle karşılaşmadan seslendiremedikleri aşırı yetkeci sistemlerde de görülebilir. Yönetilen kitle iletişimi sistemi ise, izleyicinin pek çok iletiden mahrum bırakıldığı bir topluma işaret eder, özellikle Asya ve Güneydoğu Asya ülkelerinde bu durumun örnekleri görülmektedir (Hiebert vd., 1998). Bir toplumda daha fazla açık ileti ve açık alıcı sistemlerinin bulunması daha yüksek eylemcilik düzeyine neden olacaktır. Yani, açık iletişim sistemlerine sahip toplumlarda yüksek eylemcilik düzeyi mevcutken; kontrollü, yönetilen ve özel iletişim sistemlerine sahip toplumlarda da düşük eylemcilik düzeyi mevcuttur. Nitekim, toplumun, çekişmeli ve tartışmalı enformasyona hoşgörülü ya da açık olması, kişilerin ortak problem farkındalığını ve toplu eylem potansiyelini artıracaktır (Kim ve Sriramesh, 2009).

Eylemciliği kültür ile ilişkilendirerek açıklamak istediğimiz de ise Hofstede'in kültür boyutları üzerinden değerlendirmek gerekmektedir. Ortak düşünceye sahip, içinde buldukları gruba sadık ve diğerlerinin sorunları karşısında dayanışma gösteren bireylerin oluşturduğu kolektif kültürlerde eylemcilik düzeyi bireyci kültürlerle göre daha yüksektir. Çünkü, sadakatin kişisel hesapların üzerinde tutulduğu kolektif kültürlerin üyeleri genişletilmiş bir ben-kimliği paylaşırlar ve grubun diğer üyeleriyle benzer şekilde düşünmeye daha yatkındırlar. Fakat kolektif kültürlerin genellikle daha hoşgörülü olması nedeniyle

sorunlara karşı eylemci tavır alma olasılığı da düşmektedir (Kim ve Sriramesh, 2009). Bunun yanı sıra, sorun ve koşullar karşısında daha saldırgan bir yaklaşımı benimsedikleri için eril kültürler daha yüksek bir eylemcilik düzeyi gösterme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde olduğu toplumlarda ise, bireyler algıladıkları belirsizliklerin üstesinden gelmek için düzeltici eylemlere katılmaya daha yatkındırlar. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda da daha yüksek düzeyde eylemcilik olabilmektedir. Bu tür toplumlarda bireylerin büyük çoğunluğu kendilerini toplumsal değişikliklere eşit biçimde etki edebilecek konumda gördükleri için, algılanan problemlere, adaletsizlik ve eşitsizliklere meydan okumaktan çekinmezler. Nitekim, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, uzun süre devam eden baskı da eylemci grupların oluşumunu doğurabilir. Kısa-dönem hedeflere yönelmiş toplumlar 'bugün'de yaşadıkları ve beklenen çözümün hızlıca somutlaşmamasından dolayı hoşgörüsüz oldukları için eylemciliğe daha yakındırlar. Diğer yandan, uzun-dönem hedeflere yönelmiş toplumlar geleceklerini düşünerek çözümleri sabırla bekleyebildiklerinden problemleri durumlara karşı daha hoşgörülüdürler (Kim ve Sriramesh, 2009).

Hangi sosyokültürel değişkene bağlı olarak gelişirse gelişin örgütlerin karşısında eylemlere konu olan sorunların ortaya çıkması örgütü çevresine bağımlı hale getirmiştir. Örgütle çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığın yönetilmesi gerekliliği de ortam taraması ile çevreyi tanımlama ve örgütün çevresi ile olan bağımlılığını açıklama sorumluluğu yüklenen stratejik halkla ilişkileri örgütler için kaçınılmaz kılmıştır (Grunig vd., 1992). Bir toplumda eylemciliğin sıklığı ve yoğunluğu ne kadar yüksekse, halkla ilişkilere gereksinim o kadar artar ve uygulamaların yapısı da o kadar stratejik olur (Kim ve Sriramesh, 2009). Eğer ortam örgüt için bir tehdit ya da fırsat oluşturmuyorsa ya da eylemci gruplar etkin değilse, örgütün ortamı, dinamik ve sarsıntılı değil durağan ve sessiz olacaktır; bu da stratejik halkla ilişkiler yerine geleneksel, rutin halkla ilişkilerin tercih edilmesine neden olabilir (Grunig ve Grunig, 1997; Kim ve Sriramesh, 2009). Oysa ki, çoğulcu siyasi sistemlere, özgür ya da kısmen özgür medya sistemlerine ve daha yaygın oranda bireyciliğe sahip toplumlar, halkla ilişkiler uygulamalarında stratejik yaklaşımlar gerektiren daha yüksek eylemcilik düzeyine sahiptirler. Ayrıca, sosyokültürel çevrelerindeki dinamizme duyarsız kalan örgütler bunun bedelini kamu güvenini ve paydaşlarla ilişkilerini yitirerek ve kendi itibarlarına yöneltilen tehditlerle karşı karşıya kalarak ödeyebilirler (Grunig, L. 1992; Kim ve Sriramesh, 2009).

Eylemci gruplarla iletişim kuran halkla ilişkiler uygulayıcıları bu süreçte dört halkla ilişkiler modelinden birisini kullanarak örgütün işleyişini içeriden iyileştirmeye çalışsalar da halkla ilişkilerin çift yönlü modelleri bu süreçte tek yönlü modellere göre örgütle kamular arasında yaşanan çatışmalara daha olumlu çözüm önerileri sağlama konusunda daha etkilidir. Çünkü bu süreçte kamunun beklentilerini bilmek ve görüşlerini dikkate almak önemlidir. Stratejik halkla ilişkiler eylemciler ile baskı altındaki örgütleri birbirleri ile uzlaşmaları için bir araya getirmeyi dener. Burada önemli olan bu iki karşıt güç arasında salt iletişim kurmak değildir, daha önemlisi bu iletişimin nasıl ve ne zaman kurulması gerektiğidir. Doğal olarak bu durum, örgütün ilgili kamularını düzenli olarak izlemeyi gerektirir. Kamuları takip ederek özellikle örgütle ilgili algılarını ve örgütten beklentilerini bilmek, stratejik halkla ilişkiler için proaktif sürecin ve erken uyarı sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır (Grunig, L., 1992). Stratejik halkla ilişkiler ve konu yönetimi temelinde çalışan uygulayıcılar böylece yükselen sorunların erken farkına varıp, analiz edebilir ve alternatif örgütsel tepkiler üzerinde değerlendirme yaparak kendi rollerini salt basın ajanlığı ya da tanıtımın ötesine taşıyabilir. Burada halkla ilişkilere düşen görev, sorunu ya da eylemcileri yönetmek değil, örgütün bu sorunla başa çıkma çabalarının yönetimi için, örgüt ve eylemci gruplar arasında uzlaşma sürecini başlatmak ve takip etmektir (Grunig, L., 1992). Nitekim, halkla ilişkiler bu sürecin içinde yer almazsa örgüt yaşanacak daha büyük sorunlar karşısında kalabilir.

Eylemci grupların varlığı örgütleri değişim ve adaptasyona yönlendirirken, örgütlerin de sosyal çevrelerindeki sistem değerlerini korumak için bu değişimlerin bilincinde olmaya ihtiyacı vardır. Ayrıca, eylemci grupları dikkate alan ve onlarla iletişim kuran örgütler aynı zamanda kendileri için de kurumsal meşruluğu elde ederler (Holtzhausen, 2000). Bu bilince sahip örgütler için halkla ilişkiler, öncelikle bireylerin neden gruplara katıldığını ya da grup oluşturduğunu bilmek durumundadır ve bunun için de öncelikli olarak yapması gereken ilgili kamuları belirleyip eylemci gruplara dönüşmeden önce onların özelliklerini ayırt etmektir (Grunig, L., 1992). Nitekim eylemci grupların örgüt üzerindeki bu etkisi kaçınılmaz olarak ortam taraması ile kamuların beklenti ve ilgilerini düzenli olarak takip eden ve bu sürecin sentezini yaparak yönetime sunan halkla ilişkilere kendiliğinden stratejik olma fonksiyonunu yüklemiştir.

## 2.4. Stratejik Yönetim Sürecinde Örgüt Paydaş Etkileşiminin Bütünleştirici Bir Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler

Ekonomik büyüme, tüketimi arttırmaya yönelik pazarlama politika ve stratejileri, teknik verimlilik gibi amaçların ön planda yer aldığı geleneksel yönetim anlayışından; paydaşların yaşam kalitesini esas alarak sürdürülebilirliğin temel alındığı, tüketicinin bilinçlendirilmesinin ön plana çıktığı yeni yönetim anlayışına (Kavut, 2009) evrilme süreci, örgütlerin toplumsal amaçları benimsemesini gerektirmiştir (Wilson, 2003:1). Dolayısıyla, kurumsal sürdürülebilirlik temelinde artık toplumun tümüne karşı hem sorumlu hem de hesap vermekle yükümlü hale gelen örgütlerin paydaş odaklı bir örgüt ortamı oluşturmak için gerekli olan yönetsel ve örgütsel zorunlulukları ortaya çıkmış (Naktiyok, 2000) ve stratejik yönetimi benimsemek örgütler için kaçınılmaz olmuştur.

Strateji literatüründe farklı paradigmalara strateji kavramı açıklanırken; Drucker (2000) “nasıl” yerine “ne”ye odaklanarak, stratejiyi, örgütün geleceği için bir işaret olarak tanımlamaktadır. Digman (1990) ile Narayanan ve Nath (1993) için strateji sonuçlara ulaşmak için belirleyici bir araçtır. Robert (1997) ise stratejiyi, aktörlerin ötesindeki düşünme ve mantık olarak tanımlamaktadır. Stratejinin odağını örgütle çevresinde bir bağ olarak kabul eder. Bu tanımların yanı sıra tekrarlanan ve ortak kabul gören bir yaklaşım da; stratejinin bir örgütün karşılaşabileceği dış fırsat ve tehditlere verilecek devamlı ve uyumsal bir tepki olduğudur (Argyris, 1995; Mintzberg, 1987). Nitekim, strateji, örgüt ve çevresinin etkileşimi ve bu etkileşimin yönetimi ile ilgilidir ve örgütle çevresi arasında en iyi uyumu sağlar (Moss ve Warnaby, 1997).

Bourgeois (1980) literatürde strateji kavramı ile ilişkili temelde iki farklı yaklaşımın çalışmalarına yansıdığını vurgulamaktadır; ilki, yöneticilerin örgütün dış çevresini inceleyerek, örgüt için uygun fırsatları bularak stratejiyi nasıl formüleştireceklerini öneren *normatif* çalışmalar, diğeri de stratejinin nasıl oluşturulduğunu açıklayan uygulamalı çalışmalardır. Her iki yaklaşımın da örgüt yapılarının ve kontrol mekanizmalarının tasarımı ile kaynakların dağıtımını temel alan strateji formüleştirme sürecine odaklandığı vurgulanırken; aslında strateji üzerine yapılacak çalışmaların “içerik” eğilimli olması gerektiği ifade edilmektedir.



Çünkü, önemli olan stratejilerin nasıl üretildiğidir ve stratejilerin formüleştirmesinden önce stratejik düşünme ve karar verme süreçlerine odaklanılır (Bourgeois, 1980).

Stratejik düşünme örgüt yönetiminin yön belirleme ve vizyonlarını ifade etme sürecidir ve örgüt için hangi alanların daha önemli olduğunun hem içsel hem de dışsal bir profilidir. Örgütün gelecekte nasıl olacağına dair bir çerçeve oluşturan stratejik düşünme aynı zamanda stratejik planlar için de başlangıç noktasıdır (Steyn, 2003). Mintzberg (1987) de stratejik düşünmenin stratejik planlama için bir çerçeve sunduğunu vurgulamaktadır. Scholes ve James (1997) de stratejik düşünme ve karar alma sürecinde paydaşlarla ilgili ve sosyal kaygıları dahil edecek yaklaşımlara dikkat çekerken, stratejik düşünme sürecinin her bir paydaş ve ilgi grubunun beklentilerini kapsamaması gerektiğini ifade eder. Dolayısıyla, iç ve dış paydaşların değerlerinin ve beklentilerinin analizi aynı zamanda stratejik yönetim sürecinin de başlangıcıdır (Digman, 1990). Çünkü stratejik yönetim, örgütün misyonu ile örgütün içinde bulunduğu koşulları, konuları ve paydaşları kapsayan örgütün ortamı arasında denge kurar<sup>11</sup> (Grunig ve Repper, 1992).

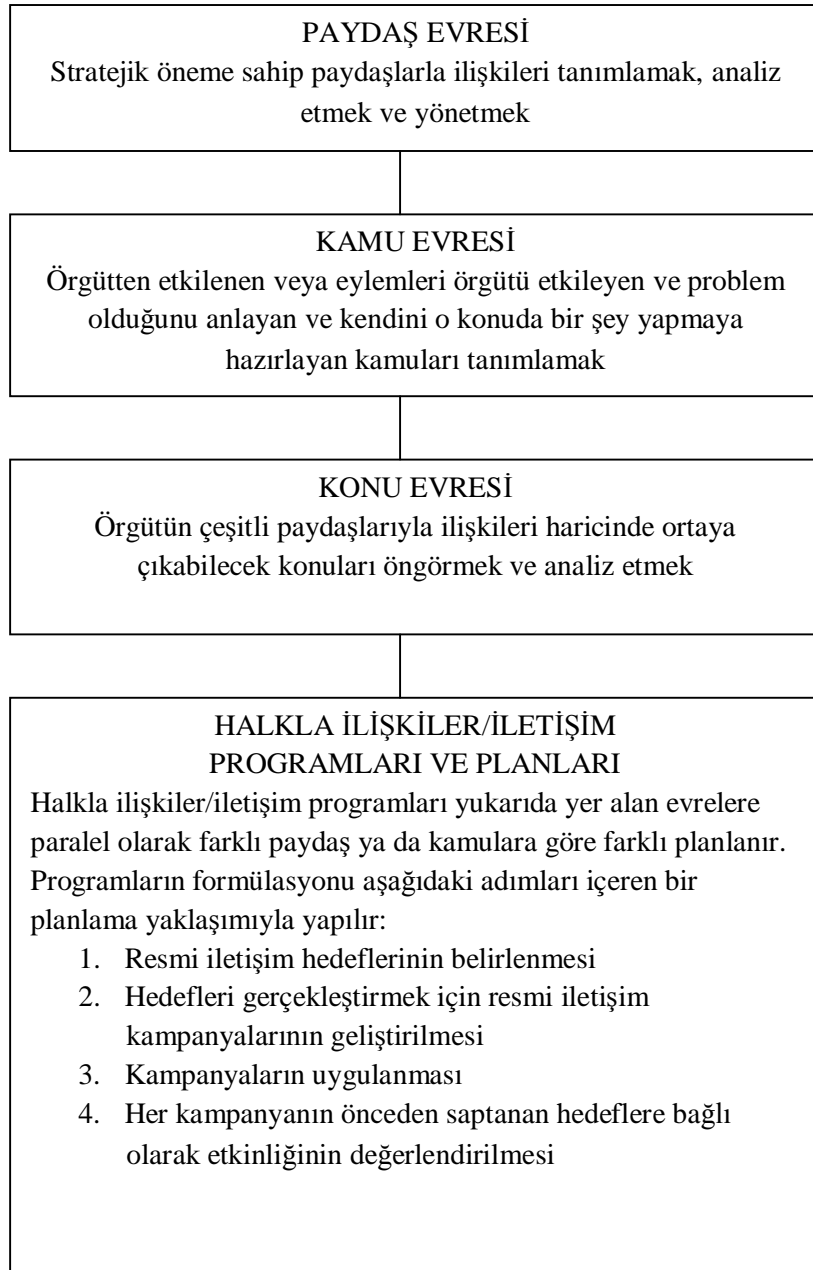
Örgütler için değer yaratan partnerler olarak görülen paydaşlar stratejik yönetim için önemlidir ve bu nedenle makro ve mikro ortamdaki etkilenen paydaşları tanımak gereklilik haline gelmiştir. Ortam taraması ile paydaşlarla, olaylarla ve konularla ilgili bilgi toplamak ve bu bilgileri strateji oluşturma sürecine girdi olarak sunmak, örgütler için tehditleri önleyecek ve fırsatları değerlendirecek eğilimleri belirlemenin ve strateji oluşturma sürecinin ilk adımıdır. Ortam taraması bu bağlamda örgüt ile paydaşları arasında birleştirici bir fonksiyon olarak da görülebilir. Bu durumda halkla ilişkiler stratejik paydaşları, toplumsal konuları ve konular etrafında ortaya çıkan kamuları ortam taraması ile belirleyerek örgütün

---

<sup>11</sup> Stratejik yönetim ve stratejik düşünme örgütün stratejik yönetim düzeyleri ile ilişkilidir. Örgütsel yapıda hangi strateji düzeylerinin benimsenmiş olduğu, örgütün ortamı ile olan etkileşiminin hangi perspektifle ilişkilendirildiğini gösterirken; aynı zamanda halkla ilişkiler anlayışını da yansıtır. Çünkü stratejik yönetim düzeylerinde ortamdaki gelen girdiler değerlendirilir ve örgüt ortam etkileşimi paralelinde strateji, plan ya da uygulamalar şekillenir. Örneğin kurumsal düzey (corporate level) örgütün üst yönetiminin örgütün genel stratejilerini oluşturduğu düzeyken; işlevsel düzey (functional level) her bir departmanın örgüt stratejisine paralel kendi sorumluluk alanı çerçevesinde stratejik planlama yaptığı düzeydir. Dolayısıyla, halkla ilişkilerinin stratejik düzeylerin hangisine/lerine ve nasıl bir içerikle katkı sağladığı aynı zamanda örgütün halkla ilişkiler anlayışını da yansıtmaması bakımından önemlidir (Grunig ve Repper, 1992).

paydaş çevresine uyum sağlması için stratejik yönetime bu girdileri sunarak destek olur (Steyn, 2002).

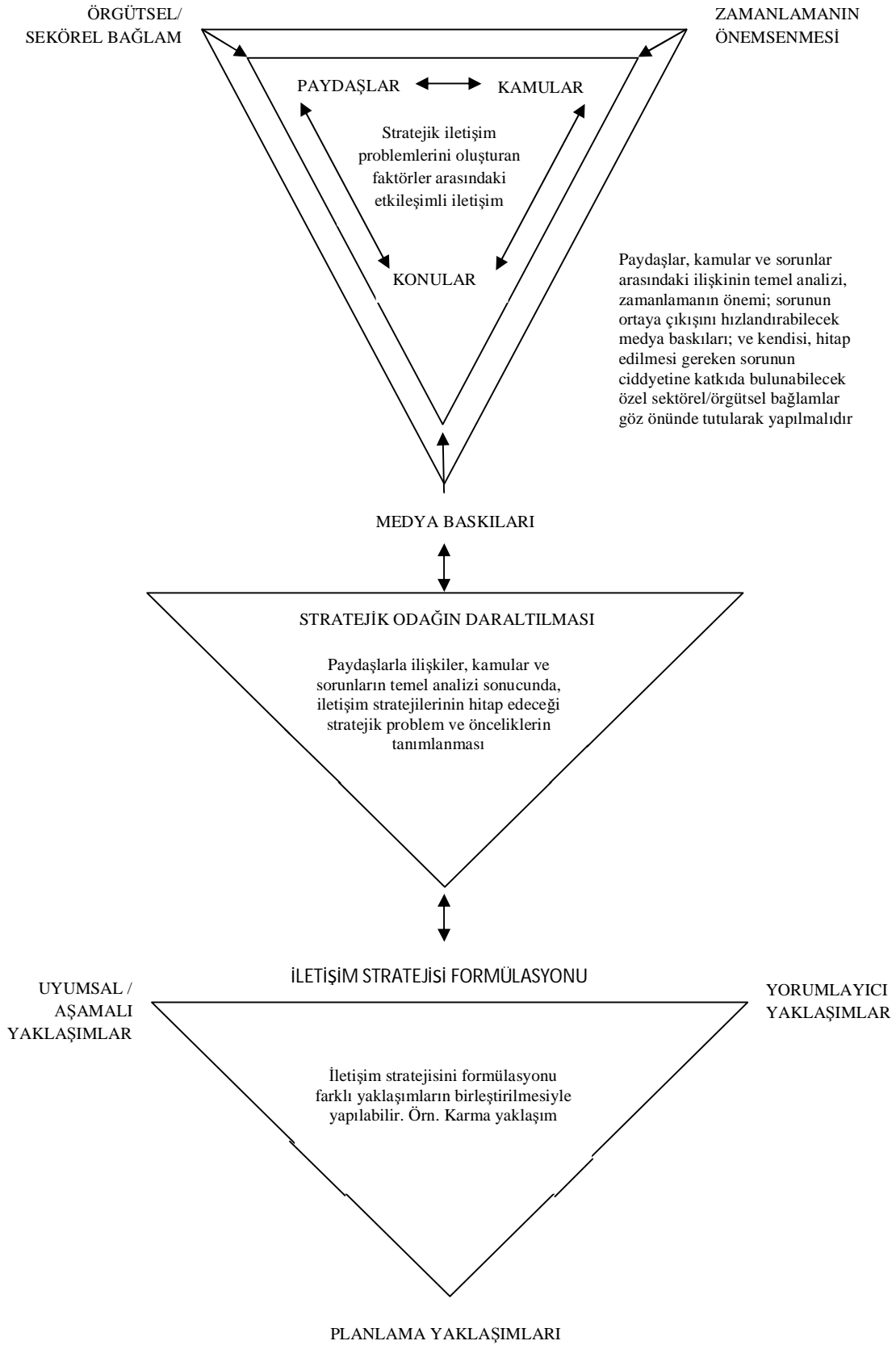
Halkla ilişkiler literatüründe halkla ilişkilerin stratejik bir misyon kazanması ve stratejik yönetimin bir unsuru olması konusundaki temel model yine mükemmellik çalışması sonrasında Grunig ve Repper (1992) tarafından önerilmiştir. Grunig ve Repper'ın (1992) geliştirdiği ve Şekil 2.1'de de görülen modelin ilk üç aşaması –paydaş, kamu ve konu aşamaları- halkla ilişkilerin örgütün genel stratejik yönetimindeki rolünü gösterirken; son bölümde yer alan dört adım, halkla ilişkiler departmanının planladığı iletişim programları ile stratejik bir nitelik kazanmasını ifade etmektedir.



Şekil 2.1: Grunig ve Repper'in halkla ilişkilerin stratejik yönetimi modeli

Grunig ve Repper (1992), halkla ilişkilerin Şekil 4’te de yer alan ilk üç evreyi oluşturan bileşenlerle; yani paydaşlar, kamular ve konularla ilgili ortam taraması yaparak, elde ettiği bilgileri örgütün üst düzey stratejik yönetimine dahil ederek stratejik yönetimin bir unsuru olduğunu ve ifade ederler. Yönetim kurulu, CEO ve başkan yardımcılarında oluşan stratejik yönetimin üst düzeyinde bu aşamada, ortam taramasından elde edilen girdiler doğrultusunda örgüte ait genel stratejiler oluşturulur.

Moss ve Warnaby (1997), Grunig ve Repper’ ın (1992) geliştirdiği modeli doğrusal strateji yaklaşımı olduğu, örgüt ile ortamı arasındaki ilişkiyi stabil olarak ele aldığı ve bu nedenle strateji formülasyon sürecine sınırlı katkısı olacağını ileri sürerek eksik olarak eleştirmektedirler. Bunun yanı sıra araştırmacılar, yaptıkları eleştiriler doğrultusunda modeli Şekil 5’te geliştirerek sunmuşlardır.



Şekil 2.2: İletişim stratejileri formülasyonu sürecinin yeniden kavramsallaştırılması

Örgütlerin karmaşık ve değişken ortamlarda faaliyet gösterdiği durumları modele eklemeyerek Şekil 6'daki gibi modeli genişleten Moss ve Warnaby (1997) de halkla ilişkilerin, örgütün strateji oluşumu için öncelikli konuların ve paydaşlarla ilişkilerin tanımlanması amacıyla ortam taraması yaparak stratejik rolünü yerine getirdiğini belirtir. Burada 'paydaş boyutu' önemlidir ve örgütün sosyal çevrede öncelikli paydaşlarıyla ilişkisini nasıl etkileyebileceği konusunda üst yönetime danışmanlık yapmasını gerektirir. Ayrıca, halkla ilişkiler uygulayıcıları, alternatif strateji seçeneklerine olası politik ve toplumsal tepkileri tahmin ederek yardımcı olabilir ve böylece yöneticilere düşünülen stratejileri değerlendirme imkânı sağlarlar. Bu modelde de halkla ilişkiler stratejik yönetimin üst düzeyinde yer alır. Moss ve Warnaby (1997) bu düzeyi örgütün bir bütün olarak finansal ve örgütsel yapısıyla ilgili konularını içeren, faaliyet alanıyla ilgili kararların bütünlüğünü etkileyebilen bir düzey olarak tanımlar.

Örgütün stratejik olarak yönetilmesi, ilişkilerin stratejik yönetiminden ayrılmadığı için ve örgütler ile paydaşları arasındaki ilişkileri de yönetme sorumluluğunu halkla ilişkiler sahip olduğu için, doğal olarak halkla ilişkiler stratejik yönetimin bir parçası haline gelmekte ve yönetim kararlarına girdi sağlayarak yön göstermektedir (Steyn, 2003; Grunig ve Repper, 1992; Moss ve Warnaby, 1997). Nitekim, halkla ilişkiler yönetim kararlarından ayrı tutulduğu ve örgütün diğer fonksiyonları tarafından sahiplenildiğini zaman örgüt içinde teknik destek olarak rol almaktan ileriye gidemez (White ve Dozier, 1992).

## **2.5. Özerklik Bağlamında Halkla İlişkiler Paradigması ve Uygulayıcı Rollerine Yansıması**

Örgütlerin süreklilikleri için niteliği ve niceliği farklılaşan ve çeşitlenen paydaşlarının beklentileri doğrultusunda ortama uyum sağlamak için, ekonomik, çevresel ve sosyal performansları arasında denge kurmak zorunda olmaları (Hardjono ve Klein, 2004; Hui, 2008) özellikle karar alma süreçlerinde, aldıkları kararların paydaşlar açısından ne tip sonuçlar doğuracağını dikkate almak durumunda bırakmaktadır (Menteş, 2008). Bu durum da, halkla ilişkiler işlevinin örgüt içinde destek bir fonksiyon olmak yerine, stratejik yönetime

girdi sağlayan güçlü bir işleve sahip olması için örgütün üst yönetiminin alacağı karar sürecine katılması ve örgüt içinde de diğer fonksiyonlardan ayrı tek başına bütünleşik bir birim olarak yer alması gerekmektedir (Dozier ve Grunig, 1992; Ehling, vd.; 1992; White ve Dozier, 1992). Bowen (2006) bu süreci halkla ilişkiler fonksiyonunun özerkliği olarak ifade etmiş ve özerkliğin de doğrudan üst yönetime (CEO'ya) bağlı olma, karar alım sürecine katılma, üst yönetimden onay almayı beklemeden karar alabilme gibi farklı anlamları içerdiğini vurgulamıştır.

Halkla ilişkiler fonksiyonunun ortam taraması ile elde ettiği girdileri karar almaya katkı sağlayabilmek için üst yönetime aktarması için örgütsel yapı içinde yeterli özerkliğe sahip olması gerekmektedir (Bowen, 2006). Örgütsel yapı aynı zamanda halkla ilişkilerin o örgüt için ne anlam ifade ettiğini ve örgüt içindeki değerini de yansıtmaktadır (Hon ve Grunig, 1999). Spicer (1997) örgütsel yapıların çoğunlukla halkla ilişkilerin karar alımına katkı sağlayabilecek kadar özerk olmadığını ve örgüt içinde halkla ilişkilerin teknik işlevlerle sınırlanmış olduğunu ifade etmektedir. Bu sınırlılık, örgütsel yapı içerisinde halkla ilişkiler fonksiyonunun daha çok diğer departmanların altında yer alması şeklinde görülmektedir. Bu durumda da halkla ilişkiler üst yönetim tarafından hak ettiği değeri ve desteği görememekte, stratejik planlama ve karar alım sürecine de katılamamaktadır (Grunig ve Grunig, 2006). Dolayısıyla geleneksel örgüt yapılarının içinde medya çıktıları üreten rutin halkla ilişkiler fonksiyonu olarak kalmaktadır (Dozier ve Ehling, 1992).

Oysa ki, örgütteki diğer fonksiyonlar öncelikli olarak müşteri ve tüketicilerle daha sınırlı ilişki kurarken; halkla ilişkiler, müşteri ve tüketicilerin yanı sıra eylemciler, mesleki birlikler ya da yasa koyucular gibi örgütsel faaliyetlerle ilişkili daha geniş bir paydaş grubu ile etkileşim halindedir (Lauzen 1992). Dolayısıyla, halkla ilişkiler fonksiyonunun örgütün ortamı ile kurduğu bu kapsamlı ilişkiler (Grunig ve Hunt, 1984), halkla ilişkilere, bilgiye ulaşmayı ve bilginin çeşitliliğini elinde tutmayı kazandırır. Halkla ilişkiler fonksiyonunun örgütsel karar alım sürecine bu bilgileri girdi olarak sunması doğal olarak halkla ilişkilerin bir başka fonksiyon altında değil, bağımsızlaşarak, kendi sınırları içinde özerk hareket edebilen, örgütsel yapı içinde daha üst bir pozisyona çıkmasına neden olur (Cutlip vd., 2000; White ve Dozier, 1992).

İrade veya hareket özgürlüğü olarak tanımlanan özerklik, halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime girdi sağlamasını mümkün kılarken, aynı zamanda örgütün etik perspektifine de yön gösterir (Heath, 1997; Bivins, 1980). Çünkü etik özellikler taşıyan kararlar, zorlama olmadan özgürce alınan ve öznel isteklerden daha çok rasyonel analizlerden sonra alınan karardır (Bowen, 2006). Deontolojik ahlak felsefesinin öncüsü olan Kant da etik olabilmenin ön koşulunu özerk bir şekilde hareket edebilmek olarak tanımlamış ve özerkliği, ahlaki bir mükemmellik ya da güçlü ahlaki normlar için temel zorunluluk olarak ifade etmiştir (Sullivan, 1989, s.49).

Örgütlerin artık sadece yasal ve teknik düzenlemelerle karşı karşıya kalmamaları; paydaşların da beklentilerinin artması ve bilinçlenmeleriyle sivil toplum kuruluşları gibi aktif grupların sosyal baskıları, örgütleri etik hareket etmek durumunda bırakmaktadır. Nitekim, örgütlerin etik davranışları paydaşları ile aralarında güven ortamı yaratarak örgütlerin itibarına da yansımaktadır (Lerbinger, 2006, s. 413). Etik davranış güveni geliştirme ve sürdürmenin temelini oluştururken (Fritzsche, 2005, s. 24); aynı zamanda paydaşlarla uzun süreli ilişkiler geliştirmenin de ön koşuludur (Fombrun vd., 2001). Örgütler paydaşları ile etik temeller üzerine yapılandırılmış iletişim kurarken; örgütsel kararları da etik olarak vermek durumundadır. Bu durumda, halkla ilişkiler uygulayıcılarının da örgütü, etik davranış biçimini benimsemek konusunda yönlendirebilmesi için, üst yönetime kısıt olmadan, açık bir şekilde yön gösterebilmesi için güç ve otoriteye sahip olması yani özerk olması gerekmektedir (Bowen, 2006). Nitekim, halkla ilişkiler fonksiyonuna özerklik tanınırsa, karar seçenekleri üzerinde farklı perspektiflerden düşünebilir ve bu perspektifleri karar alma sürecine aktarabilir.

Ayrıca, örgütün eylemci gruplarla karşı karşıya kalması, halkla ilişkilerin örgüt içindeki değerini güçlendirmekte (Grünig, 1992) ve bu sürecin doğal bir sonucu olarak halkla ilişkilerin örgüt içinde özerklik kazanmasına neden olmaktadır (Vercic vd., 1996, s. 37). Dolayısıyla, özerk olmak paydaşları ile güçlü ilişkiler kurma ve geliştirme sürecini de kapsayan örgütün sosyal rolünün bir gereği olarak halkla ilişkilere daha çok sorumluluk yükler (Bowen, 2006). Bu sorumluluk, doğal olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetsel bilgi ve deneyim sahibi olmasını gerektirir. Nitekim, Pratt ve Rentner (1989) da özerkliğin mesleki statü ile birlikte kazanıldığını vurgulamıştır. Bowen (2006) da özerkliğin



halkla ilişkiler fonksiyonunun örgüt içindeki konumunu somutlaştırırken, halkla ilişkiler uygulayıcılarının mesleki gelişimine de katkı sağladığını ifade etmiştir.

Halkla ilişkiler fonksiyonunun örgüt içinde nasıl konumlandırıldığı ve dolayısıyla uygulayıcılarının da üstlendikleri rolleri aynı zamanda o örgütün kendi ortamına karşı duyarlılık derecesinin ve örgütün ortama uyum sağlaması konusundaki bakış açısının da bir göstergesidir (Dozier, 1992, 366; DeSanto ve Moss, 2004). Tarihsel süreç paralelinde örgüt ortam etkileşimin değişen doğası halkla ilişkilerin örgüt içindeki konumunu destek bir fonksiyon olmaktan çıkarıp özerk olmayı gerektirirken, bu sürecin temel gerekliliği de halkla ilişkiler uygulayıcılarının mesleki eğitim alarak örgüt yönetiminin bir unsuru olmasını sağlamıştır. Nitekim, halkla ilişkiler uygulayıcısı örgütün kurumsallaşan ortamı içerisinde çeşitlenen paydaşlardan elde ettiği bilgiler dolayısıyla örgütün üst yönetiminin karar alımında aktif bir rol oynayarak yönetime sunduğu girdilerle önemli bir sorumluluk yüklenmiştir (Hong, 2003, 7). Bu sorumluluk, örgütün stratejik planlamalarında (strateji geliştirme sürecinde) aktif rol alarak üst yönetimle birlikte çalışması olarak ifade edilir (Grunig vd. 1992; Toth vd., 1998, 146; Hogg ve Dolan, 1999,598; Cutlip vd., 2000). Stratejik planlama gibi kritik yönetim faaliyetlerindeki katılım da ancak yönetici<sup>12</sup> rolüyle sağlanmaktadır (Grunig vd.,1992). Ayrıca, halkla ilişkiler yöneticilerinin örgüt ve ortamı arasında uyum sağlamak için araştırmayı temel alarak hem örgüte hem de paydaşlara bilgi sağlamasından dolayı (Cutlip, vd., 2000: 43-44), bilgi kaynakları olarak görülmesi onlara, örgüt ile paydaşları arasındaki iletişimi sağlamak için “gündemi başlatma”, “sorunları özetleme”, “dikkati odaklama”, “tepkileri ve geribildirimleri ortaya çıkarma” gibi köprü (Cutlip vd., 2000: 43; Terry, 2001, 255) ya da danışmanlık (Kelleher, 2001, 304) sorumluluklarını da

---

<sup>12</sup> Halkla ilişkiler alanında rol çalışmaları Broom ve Smith (1978) ile başlamıştır. Bu çalışmada yazarlar halkla ilişkiler uygulayıcılarını örgütün üst yönetimine hizmet eden danışmanlar olarak tanımlamışlar ve rolleri uygulayıcıların sunduğu hizmetler olarak değerlendirmişlerdir. Halkla ilişkiler sorunlarını en iyi tanımlayan ve sorunlara cevap verecek uzmanlar; örgüt ve paydaşları arasındaki bilgi akışı ile ilgilenen iletişim kolaylaştırıcıları, örgütün paydaşları ile arasındaki iletişim sorunlarını sistemli olarak çözmeyi amaçlayan uygulayıcılar ve örgüt için teknik hizmet sağlayan teknisyenler; Broom ve Smith’in alana kazandırdıkları ve daha sonraki çalışmaların da referans aldığı dört temel roldür. Ortak bir rolün farklı sorumluluklarını içerdiği için uygulayıcıların bu rollerden ilk üçünü değişimli olarak kullandıklarını öne sürerek Dozier (1984) bu ilk üç rolü halkla ilişkiler yöneticisi rolü olarak tek bir rol ile kavramsallaştırırken, aynı zamanda alana yönetici-teknisyen tipolojisini de kazandırmıştır. Yönetici teknisyen tipolojisi rol araştırmalarında temel çerçeve olarak kullanılmaktadır (Grunig vd. 1992; Moss ve Green, 2001; Baskin, v., 1997: 63-64; Kelleher, 2001, 304; Algren ve diğerleri, 2007, 78).

yüklemektedir. Nitekim, halkla ilişkiler yöneticilerinin bu sorumlulukları literatürde bu rolün, örgüt ve ortamı arasındaki iletişimin sürdürülmesini sağlayan aracı bir rol olarak tanımlanmasına neden olmuştur (Baskin, vd., 1997: 64; Moss ve Warnaby, 1997; Hong, 2003, 7; Kelleher, 2001, 304; Toth vd.,1998, 146). Buradaki aracı rolü, bir taraftan halkla ilişkiler yöneticilerinin örgütle paydaşları arasındaki çift yönlü iletişim sürecini kapsarken; diğer taraftan örgütün diğer yöneticileri ile yaptığı işbirliği sonucu rasyonel çözümler ve planlamalar konusunda üst yönetime yönlendirme sağlayarak stratejik yönetimin bir parçası olmasını da kapsar (Reagan, 1990: 177).

Aksi takdirde halkla ilişkiler örgüt kaynaklı mesajların iletişimde nasıl kullanılacağını tasarlayarak, salt örgütü paydaşlarına tasvir etmekle sonuçlanan halkla ilişkiler programlarının planlama sürecine katkı sağlarlar (Steyn, 2003). Dolayısıyla, daha çok durağan ve tahmin edilebilir ortamlarda faaliyet gösteren ve sınırlı paydaşlarla etkileşim içinde olan örgütlerde (Guth ve Marsh, 2003: 43) alınan kararları hazırladığı iletişim ürünleri ile paydaşlarına “aktaran” sınırlı bir sorumlulukları vardır (Dozier, 1984). Bu durumda da halkla ilişkiler uygulayıcıları “*programlanmış kararlar doğrultusunda rutinleşmiş programlar yürüten*” teknisyen rolünü benimserler (Broom ve Dozier, 1986). Örgütün mikro düzeyinde bir uygulama rolü olan bu rolü benimsemiş uygulayıcılar üst yönetimin aldığı kararların ve belirlediği politikaların uygulanması adına iletişimi düzenler (Guth ve Marsh, 2003: 43), dolayısıyla örgütün karar alımında bir fonksiyonları yoktur ve ara eleman statüsündedirler (Grunig ve Hunt, 1984: 91; Toth vd., 1998, 146). Halkla ilişkiler çalışmaları için iletişim materyallerini üretmek gibi teknik görevleri yerine getirdiklerinden (Cutlip, vd., 2000: 37, 40; Kelleher, 2001, 304; Hogg ve Dolan, 1999, 598) dolayı Hong (2003, 7) iletişim teknisyeni rolündeki uygulayıcıların gazetecilik özelliklerinin öne çıktığını vurgulamaktadır.

Halkla ilişkiler biriminde çalışan her uygulayıcı belli bir seviyede hem yönetici hem de teknisyen rolünü temsil etmesine rağmen, halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskın rolü, rollerini hangi sıklıkla (yoğunlukla) yaptıklarına göre belirlenmektedir (Lauzen ve Dozier, 1992, 209). Halkla ilişkiler uygulayıcısı bir rolü diğerlerinden daha sık temsil ediyorsa uygulayıcı hakim olduğu bu rol içinde gruplandırılabilir (Hong, 2003, 8).

Örgütlerin ortama verecekleri tepkiler rutin, programlanmış kararlar olmak yerine stratejik olarak oluşturulan yenilikçi kararlar olduğunda bu durum halkla ilişkiler uygulayıcılarının da yönetim kararlarına katılımını gerektirir. Örgütün içinde bulunduğu ortama uyum sağlayabilmesi konusunda halkla ilişkiler işlevinin etkin olabilmesi için halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerinin de salt verilen kararları hayata geçiren teknisyen rolünden, yönetim kararlarına yol gösteren (girdi sağlayan) yönetici rolüne evrilmesi gerekmektedir (Dozier, 1992). Nitekim, halkla ilişkiler uygulayıcısı, yönetim kararlarının dışında kaldığında programların yürütülmesinde teknik destek rolü olarak kalır ve bu durumda da genellikle farklı departmanların altında yer alır (Dozier, 1992) ve özerk olarak hareket edemez. Oysa ki, değişen dinamik çevre koşullarına adapte olabilmek halkla ilişkiler uygulayıcılarının ortam taraması ile çevresel eğilimleri algılamalarını, elde ettikleri girdileri analiz edip üst yönetimle paylaşmalarını gerektirir. Bu gereklilik, halkla ilişkiler uygulayıcılarını, yönetici rolünü benimseyerek stratejik karar alma sürecine yönlendirecektir.

Tezin birinci ve ikinci bölümlerinde yer alan tüm bu tespitlerle, halkla ilişkilerin değişen paradigması ele alınmış ve bu bağlamda özellikle örgütleri şekillendiren ortam koşullarına ve buna bağlı oluşan yeni gereklilikler nedeniyle stratejik bir özelliğe ulaşan halkla ilişkiler faaliyetlerine odaklanılmıştır. Tezin bundan sonraki bölümünde ise halkla ilişkilerin tanıma ve tanıtma faaliyetinden, stratejik iletişim yönetimine evrimle süreci olarak özetlenecek dönüşümün Türkiye'ye nasıl yansıdığı ele alınacak ve bu konu tezin ana sorunsalını oluşturacaktır. Özellikle önceki bölümlerde ele alınan gelişmeleri Türkiye bağlamı için tartışmanın güçlüğünün, konuya yönelik araştırmaların yetersizliği ile ilişkili olması da tezin sorusunu önemli kılmaktadır. Ancak bu bölüme geçmeden önce halkla ilişkilerin ülkemizdeki seyri ile ilgili önemli aşamaları hatırlatmakta yarar vardır.

Türkiye'de halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi, Batı ülkelerindeki özellikle de halkla ilişkiler alanının doğduğu ülke olarak kabul edilen Amerika'daki gelişim ile paralel değildir (Okay ve Okay, 2007). Halkla ilişkilerin ilk örneklerinin kamu kurumlarında hedef kitleye bilgi aktarmak amacıyla 1960lı yıllarda görülmeye başlandığı söylenebilir (Asna, 1993; Kazancı, 2007). Ülkenin Osmanlı'dan Cumhuriyete geçiş sürecinde yaşadığı sosyo ekonomik sorunlar ve Kurtuluş Savaşı'nın ardından ticari kurumların oluşmaması, devletin halkla ilişkilerde tekeli olmasını açıklamaktadır (Okay ve Okay, 2007). Özel sektörde halkla

ilişkilerin gelişimi ise 1970li yıllarda görülmeye başlanmış (Peltekoğlu, 2007); çokuluslu firmaların kendi ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de halkla ilişkiler uygulamalarına ağırlık vermeleri (Asna, 1993), yerel firmalar için birçok alanda öğretici olmuştur. Çokuluslu firmaların küresel davranışlarından öğrenilenler; dünyada kurumsal yönetim kodlarının başta büyük firmalar olmak üzere birçok örgüt için gelişme rotası olarak yaygınlaşması gibi nedenler, sadece halkla ilişkiler faaliyetleri için değil birçok işletme fonksiyonu açısından stratejik düşünmeyi bir gereklilik haline getirmiştir. Buna rağmen tüm bu beklentiler çoğu zaman normatif kalmakta, sözü geçen dönüşümlerin mevcut uygulamalara yansımaları çok da kolay olmamaktadır. Örneğin ülkemizde halen halkla ilişkiler uygulamaları olarak medyada yer almanın öncelikli olması; daha çok tanıtım faaliyetlerine ağırlığın verilmesi; kupür derlemenin başarı kriteri olarak kabul edilmesi gibi anlayış ve uygulamaların yaygın olduğu söylenebilir. Buna paralel olarak, halkla ilişkilerin örgütsel konum açısından hala destek fonksiyon olarak görülmesi, özellikle farklı alanlardan gelen uygulayıcılarla alanın profesyonelleşme sürecinde zayıflaması ve yine aynı nedenden ötürü halkla ilişkilerin daha çok “halkla iletişim” olarak algılanması gibi sorunlar alanın akademisyenleri ve uygulamacıları tarafından sık sık belirtilen ve anonimleşmiş serzenişler niteliğindedir. Bu yaygın kabullere rağmen mevcut durumun, temel kuramsal tartışmalar ışığında bir araştırma sorusu olarak geliştirilmesi; bilimsel yöntemlerle teşhis edilip yorumlanması ve bu konuda somut bulgular üzerinden tartışmanın geliştirilmesi gerekecektir. Söz konusu bu çerçevede, tezin üçüncü bölümünde yer alan araştırmanın tasarımını da şekillendirmiştir. Elde edilecek bulguların konuya yönelik tartışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE BÜYÜK İŞ ÖRGÜTLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER ANLAYIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, belirlenen araştırma soruları çerçevesinde büyük iş örgütlerinde benimsenen halkla ilişkiler anlayışını irdeleyen görgül bir araştırma yer almaktadır. İlk olarak araştırmanın tasarımına yer verilecek; sonrasında ise elde edilen bulgular ve bulgular ışığında araştırma sorunsalı ile ilgili üretilen sonuçlar ele alınacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın ana amacı halkla ilişkiler anlayışının geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinde yaşanan dönüşümün, Türkiye'deki iş örgütlerinde benimsenen halkla ilişkiler anlayışı ve uygulamalarına hangi ölçüde yansıdığını tespit etmektir. Özellikle farklı ülke koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin, çevreye uyum stratejilerinde farklı uygulamalar benimsediği ve zaman zaman özgün sentezler geliştirebildiği bilinmektedir. Örgütlerin çevreyle olan ilişkilerinde gösterdiği uyum çabalarını karakterize eden en kritik fonksiyonlarından biri de halkla ilişkilere dir. Bu nedenle, ülkemizde faaliyet gösteren örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarında hangi modeli ya da modelleri benimseyerek çevresine uyum sağladığı ve bu çabaların özgün bir senteze karşılık gelip gelmediği önemli bir sorudur. Dolayısıyla bu aşamada, aşağıda belirtilen araştırma soruları temel alınarak mevcut halkla ilişkiler anlayış ve uygulamalarında önceki bölümlerde sözü edilen dönüşümün izleri aranmıştır. Geliştirilen araştırma soruları şu şekildedir:

- Türkiye’de faaliyet gösteren firmalarda halkla ilişkiler fonksiyonu stratejik yönetimin aktif bir unsuru mudur?
- Halkla ilişkiler bölümünün örgütsel konumu ve uygulayıcılarının rolleri nasıl bir içeriğe sahiptir?
- Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların halkla ilişkiler anlayış ve uygulamaları üzerinde basın ajansı, kamuyu bilgilendirme, asimetrik ve simetrik modellerinden hangisi daha etkilidir?
- Benimsenen halkla ilişkiler modeli (ya da modelleri) ile halkla ilişkiler bölümünün örgütsel konumu arasında bir ilişki var mıdır?

### 3.3. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın örneklemini büyük iş örgütleri oluşturmaktadır. Bilindiği gibi büyük ve KOBİ niteliğindeki işletmeler, gerek kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyi açısından, gerekse stratejik yönetim uygulamaları açısından farklıdırlar. Büyük işletmeler, ulusal ve küresel rekabetin tüm gerekli dönüşümlerine yüksek duyarlılık göstermek zorunda olan; çoğu zaman da faaliyet gösterdikleri sektörde bu tür dönüşümlerin liderliğini yapmak durumunda kalan ve geleneksel yönetim uygulamalarında ısrar etmeleri durumunda ise rekabet üstünlüklerini yitirme risklerini yaşayan örgütlerdir. Ayrıca çok sayıda paydaş grupla örölmüş bir ekonomik ve sosyal ağ içerisinde faaliyet göstermek zorunda olan bu örgütlerin tüm uygulamaları da doğal olarak toplumun tüm kesimleri tarafından yakından izlenmektedir. Sonuç olarak bu örgütlerin benimsediği ve uyguladığı yönetim modellerinin, ülkedeki güncel eğilimleri yansıttığı ve zaman içerisinde orta ve küçük ölçekli örgütlerin de bu eğilimleri izleyeceği varsayılabilir. Bu kapsamda halkla ilişkiler anlayış ve uygulamalarında ülkemizde gelinen aşamanın anlaşılmasında, büyük iş örgütlerinin uygun bir araştırma örnekleme oluşturduğu kabul edilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan büyük iş örgütlerinin belirlenebilmesi için İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) Türkiye çapında her yıl gerçekleştirdiği “Türkiye’nin ilk 500 büyük kuruluşu” araştırmasının 2009 yılı verilerine başvurulmuştur. Sınırlı düzeyde kamu, çoğunluğu ise özel örgütlerden oluşan 500 firma ilk olarak, örgütsel yapılarında halkla

ilişkiler bölümünün ya da halkla ilişkiler sorumlusunun olup olmadığına bakılarak ön elemeye tabi tutulmuştur. Bunun nedeni, halkla ilişkiler bölümünün stratejik konumunun, araştırma soruları açısından kritik bir öneme sahip olmasıdır.

Yapılan ilk elemelerde 500 firmadan sadece 215'inde halkla ilişkiler departmanı ya da halkla ilişkiler sorumlusunun bulunduğu belirlenmiş ve aşağıda ayrıntıları açıklanan anket formu bu firmaların halkla ilişkiler bölüm müdürleri/yöneticileri/sorumlularına gönderilmiştir. Bazı firmaların araştırmaya katılmak istememesi; bazı firmalardaki halkla ilişkiler sorumlularının yoğunlukları ve soru sayısının fazlalığı gerekçeleri ile formun doldurulmaması nedeniyle 2009 Aralık – 2010 Kasım tarihleri arasındaki 72 anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. Geri dönüşüm oranı % 34'tür.

Araştırmaya katılan halkla ilişkiler bölüm sorumlusu/yöneticisi/müdürü olan kişilerin yanıtlarının, örgütsel uygulamaları tam olarak yansıtıp yansıtmadığını doğrulamak amacıyla 72 firmanın üst yöneticilerine de (Genel Müdür; Genel Koordinatör; CEO) ulaşılmak istenmiştir. Ancak firmaların üst düzey yöneticilerinden yoğun iş temposu gerekçesiyle geri dönüş sağlanamamıştır. Bu nedenle üst yönetim için form tekrar gözden geçirilerek 6 temel soruya indirgenmiş ve tekrar gönderilmiştir. Araştırma bulgularının yorumlanma sürecinde yararlanılan bu kısa formlardan 24'ü geri dönmüştür (72 firmanın üst düzey yöneticilerine gönderilen formların geri dönüşüm oranı % 33'dür).

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Türkiye'deki iş örgütlerinin benimsedikleri halkla ilişkiler anlayışını tespit etmeyi amaçlayan bu Araştırma, tanımlayıcı / betimleyici araştırma tasarımını temel almıştır. Dolayısıyla sosyal bilimlerde gerçekleştirilen tanımlayıcı araştırmaların genel sınırlılıkları geçerlidir; ve araştırmanın sadece halkla ilişkiler sorumluları ile gerçekleşmesi ise araştırmaya özgü temel sınırlılık olarak vurgulanmalıdır. Ayrıca, bu çalışma halkla ilişkiler anlayışındaki evrimle sürecinin yansımalarını açıklamak ile sınırlıdır. Nitekim bu sınırlılık, daha sonraki aşamalarda stratejik halkla ilişkileri analiz edebilmek için ön koşul olarak da değerlendirilebilir.

### 3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, halkla ilişkilerin stratejik dönüşüm sürecinin ve halkla ilişkiler modellerinin temel değişkenlerini içeren ilk ve en kapsamlı ölçek olması nedeniyle Grunig vd. (2002) tarafından geliştirilen halkla ilişkilerde mükemmellik ve iletişim yönetimi (Excellence in Public Relations and Communication Management) ölçeği temel alınmıştır. Bu formun özgün hali; halkla ilişkiler sorumluları için 255 soru; CEO'lar için 85 soru, çalışanlar için 117 soru olmak üzere toplam 457 sorudan oluşmaktadır. Ancak bu kadar kapsamlı bir formun uygulanabilirliğinin güçlüğü bizzat Grunig (2009) tarafından da belirtilmektedir<sup>13</sup>. Araştırmada kullanılacak formun yeni şekli, araştırmacı dışında ikisi halkla ilişkiler alanında biri de yönetim ve örgüt alanında çalışan 3 akademisyenin de yardımıyla revize edilmiş ve 109 önermelik yeni bir form elde edilmiştir.

Geliştirilen form ilk olarak 35 firmanın halkla ilişkiler sorumlularına gönderilerek bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş; formda yer alan önermelerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve forma son hali verilmiştir.

Araştırma için yeniden düzenlenen formun nihai hali 2 bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde “halkla ilişkiler bölümünün özerkliği (10 soru)”, “stratejik yönetim uygulamalarının halkla ilişkiler ile olan ilişkisi (38 soru)”, “halkla ilişkiler modelleri (12 soru)”, “eylemci gruplar (8 soru)”, “halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri ve yetki düzeyleri (16 soru)” ve “çevreyi ve diğer firmaları takip edip, örnek alma (3)”ya yönelik toplam 87 soru; ikinci bölümde ise firmaların ve uygulayıcıların demografik özelliklerine yönelik 22 soru yer almaktadır.

---

<sup>13</sup> James Grunig, Bersay İletişim Enstitüsü'nün “İletişimde Mükemmellik Programı - Dünya Görüşü” isimli seminer programı kapsamında Türkiye'ye geldiğinde (13.03.2009) tezin temel sorunsalı ve araştırma tasarımı için kendisi ile bir görüşülme gerçekleştirilmiştir. Grunig, orijinal çalışmada kullanılan 457 sorudan oluşan ölçeğin büyük bir araştırma grubu ve bütçesi gerektirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca soru formunun firma çalışanlarına da uygulanmasının, projenin spesifik amaçları ve imkanları ile gerçekleştiğini, bunun mutlak bir gereklilik olmadığını belirtmiştir. Diğer yandan, halkla ilişkiler ve CEO'lara yönelik orijinal formda yer alan soruların sayısının oldukça fazla olduğunu ve tekrarlanan sorular içerdiğini ifade etmiş ve formun revizyonu için araştırmacıya bir tasarım önermiştir. Araştırmacı bu görüşler doğrultusunda formu yeniden ele alarak özlü bir hale getirmiştir.



### 3.6. Bulgular

#### 3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan firmaların halkla ilişkiler uygulayıcılarının (firma içindeki unvanları aşağıda belirtilmiştir) % 61'i (44) kadın, % 39'u (28) erkektir. Büyük firmalarda kadın uygulayıcıların oranının erkeklere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaşları 26 ile 58 arasında değişmektedir; yaş ortalaması 37'dir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının eğitim durumları incelendiğinde; % 65'inin üniversite, % 31'inin yüksek lisans ve % 1'inin doktora eğitimi aldığı görülürken; % 3'ü lise mezunu olduğunu belirtmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının lisans eğitimlerinin alanını incelediğimizde ise; % 53'ünün iletişim (*halkla ilişkiler %29, iletişim %16, gazetecilik %4, radyo televizyon sinema %4*), % 24'ünün mühendislik, % 15'inin işletme, % 4'ünün turizm, % 2'sinin sosyoloji, % 2'sinin de ziraat mühendisliği alanlarında lisans eğitimi aldıkları belirlenmiştir. Katılımcıların % 97'sinin üniversite ve lisansüstü eğitim alması halkla ilişkiler uygulayıcıların eğitilmiş olduğunu gösterirken; % 53'ünün lisans eğitimlerinin iletişim alanında olması alanda meslek eğitimi verildiğini ve büyük firmalardaki uygulayıcıların da meslek eğitimi aldığını göstermektedir.

Yüksek lisans eğitimi aldığını belirten uygulayıcıların (% 31) uzmanlık alanları ise daha çok işletme alanında yoğunlaşmaktadır; uygulayıcılarının % 52'si işletme, % 24'ü halkla ilişkiler, % 14'ü uluslararası ilişkiler, % 10'u pazarlama alanında lisansüstü eğitim almışlardır. Bir halkla ilişkiler sorumlusu ise işletme alanında doktorasını yapmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına lisans eğitimleri dışında alana yönelik farklı eğitimler alıp almadıkları sorulduğunda; % 40'ı iletişim eğitimi aldığını, % 29'u eğitim kurslarına katıldığını, % 25'i de sertifika programlarına katıldığını ve % 6'sı üniversite bünyesindeki programlar kapsamında bazı derslere katıldığını belirtmiştir. Ayrıca, halkla ilişkiler uygulayıcılarının % 94'ü yabancı dil bildiğini belirtirken; belirttikleri yabancı dil İngilizcedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına firma içindeki unvanları sorulduğunda, 12 farklı unvan belirtmişlerdir. Bu unvanlar Tablo 3.1’de görülmektedir:

**Tablo 3.1: Halkla ilişkiler uygulayıcılarının unvanları**

	%
Halkla ilişkiler müdürü	34
Kurumsal iletişim sorumlusu / yöneticisi	15
Basın ve halkla ilişkiler şefi / sorumlusu / yardımcısı	17
Pazarlama müdürü*	6
Reklam ve halkla ilişkiler müdürü	4
Basın tanıtım ve halkla ilişkiler koordinatörü	5
Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim sorumlusu	4
Müşteri ilişkileri yöneticisi	3
İletişim direktörü	3
İnsan kaynakları yöneticisi*	3
Genel müdür*	3
Basın yayın sorumlusu	3
TOPLAM	100

Halkla ilişkiler uygulayıcıları için çeşitli unvanların kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun örgütsel yapıların ve dolayısıyla kamu ve özel sektör örgütlerinde kullanılan terminolojinin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Nitekim, bu durum literatürde “halkla ilişkiler” alanının ismi konusunda yaşanan tartışmaların ve bu konuda alanda sağlanamayan konsensüsün uygulayıcıların unvanlarına yansıtıldığını da göstermektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan firmalar açısından halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler müdürü ve yöneticisi gibi üst düzey unvanlarla adlandırılmasının görece olarak daha sık karşılaşılan bir durum olduğu da belirtilmelidir.

Ayrıca, büyük firmalarda üst düzey unvanlarla çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının maaşlarını incelediğimizde; uygulayıcıların % 70’inin aldıkları maaş, diğer bölüm yöneticileri

\* Unvanlarını “pazarlama müdürü”, “insan kaynakları yöneticisi” ve “genel müdür” olarak belirten uygulayıcılar aynı zamanda halkla ilişkiler sorumlusu/yöneticisi olarak da görev yapmaktadırlar. Bu durum firma içinde departman olmamasıyla ilişkili değildir; bu kişilerin birden fazla sorumluluk üstlenmeleri nedeniyledir.

ile eşit düzeyde; % 26'sının maaşı diğer bölüm yöneticilerinden daha düşük; % 4'ünün ise diğer bölüm yöneticilerinden daha yüksektir. Kuşkusuz bu tespit, halkla ilişkiler uygulayıcıların örgütsel pozisyon açısından diğer bölüm yöneticileriyle benzer yetkilere sahip olup olmadığı yönündeki bir sorgulama için dikkate alınması gereken bir göstergedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, mevcut firmalarındaki çalışma süreleri en az 1 yıl, en fazla 37 yıldır; mevcut firmalarda ortalama çalışma süresi ise 8 yıldır. Uygulayıcıların halkla ilişkiler alanında çalışma süreleri ise 1 yıl ile 20 yıl arasında değişmektedir ve alandaki ortalama çalışma süreleri de yine 8 yıl olarak belirlenmiştir. Zanaatkârlıktan profesyonelliğe geçme süreci zor gelişen bir meslek için alanda çalışma süresinin 8 yıl olması, alanın profesyonel özellik kazanma sürecinin olumlu yönde geliştiğini göstermektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının % 73'ü buldukları firmada çalışmadan önce gazetecilik deneyimlerinin olmadığını; % 27'si ise bu deneyime sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu, uzun yıllar medyaya haber hazırlayan ve bu nedenle halkla ilişkileri teknik bir fonksiyon olarak değerlendirilen anlayışın da artık değiştiğini ve gazeteci kimlikleri ile öne çıkan uygulayıcıların büyük firmalar için ilk tercih nedeni olmadığını da kanıtlamaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının alanları ile ilişkili herhangi bir meslek örgütüne üye olup olmadıkları sorulduğunda sadece % 21'inin bir halkla ilişkiler derneğine (Türkiye Halkla İlişkiler Derneği, Ankara Halkla İlişkiler Derneği, Bursa Halkla İlişkiler Derneği ya da Halkla İlişkiler İletişim Platformu) üye olduğu tespit edilmiştir. Uygulayıcıların % 79'u herhangi bir halkla ilişkiler derneğine üye değildir. Büyük firmalardaki halkla ilişkiler uygulayıcılarının meslek kuruluşlarına üyeliklerinin zayıf kalması, alanın profesyonelleşmesi konusunda önemli görülen meslek örgütlerinin gelişimini olumsuz etkilemesi beklenebilir.

Bu bilgilere ilaveten son olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının % 56'sının Mediacat, PR Week ve Marketing Türkiye gibi biri pazarlama ağırlıklı alan dergilerini takip ettikleri belirlenmiştir.

### 3.6.2. Firmaların Özelliklerine Yönelik Bulgular

Türkiye'nin ilk 500 büyük firmasında halkla ilişkiler bölümü (departmanı) ya da sorumlu birimi olan ve araştırma kapsamında incelenen 72 firmanın % 81'i özel, %19'u kamu kuruluşudur.

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler Tablo 3.2'de görülmektedir:

**Tablo 3.2: Firmaların sektörleri**

Sektör	Yüzde
İnşaat	% 29
Sağlık	% 21
Gıda	% 14
Tekstil	% 9
Elektrik	% 9
Medya	% 6
Havacılık	% 5
Enerji	% 3
Finans	% 2
Otomotiv	% 2

10 farklı sektörde faaliyet gösteren firmalar içinden kamu kuruluşları sadece inşaat, elektrik, gıda ve enerji sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Firmaların kuruluş yılları 1912 - 2000 arasında değişmektedir. Yani anket gerçekleştirilen firmaların ortalama yaşı 32'dir. Araştırmaya katılan firmaların ortalama çalışan sayısı ise 3234'tür.

Söz konusu firmalar sermaye mülkiyeti açısından incelendiğinde; % 84'ünün sermaye mülkiyeti açısından yerli; % 10'unun Türk-yabancı sermaye ortaklığı; % 6'sının da yabancı sermayeli olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu firmaların % 37'si aile işletmesi iken; % 63'ü aile işletmesi değildir. Bu oranlar, temel amacı Türkiye'deki bağlamı açıklamak olan çalışma için uygun bir veri seti ile çalışmayı mümkün kılmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı dönemde Türkiye’de yaşanan ekonomik krizin firmaları ve özellikle de halkla ilişkiler bölümlerini etkileyip etkilemediği sorulduğunda; katılımcıların % 50’si yaşanan ekonomik krizin departmanlarının halkla ilişkiler çalışmalarını etkilediğini belirtirken, % 50’si de etkilemediğini belirtmiştir. Ekonomik krizden etkilenen firmalarda, halkla ilişkiler departmanlarının bütçeleri kısalmış (% 62); halkla ilişkiler departmanından eleman çıkarmış (% 17), medya alımı azalmış (% 6), süreli yayınlar kalkmış (% 6), promosyon çalışmalarını azaltmış (% 3), sponsorluklar sınırlandırılmış ve reklam harcamaları (% 3) azaltılmıştır.

### 3.6.3. Halkla İlişkiler Departmanının Özerkliği

Halkla ilişkiler fonksiyonunun örgütsel yapı içerisinde hangi konumda yer aldığını belirlemek için halkla ilişkiler uygulayıcılarına departmanlarının isimleri sorulmuştur. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yer aldığı departmanların isimleri Tablo 3.3’de görülmektedir:

**Tablo 3.3: Departman isimlendirmeleri**

	%
Halkla ilişkiler	34
Basın ve halkla ilişkiler	27
Kurumsal iletişim	21
Pazarlama	9
Müşteri ilişkileri	3
İnsan kaynakları	3
Bilgi teknolojileri ve reklam	3
<b>TOPLAM</b>	<b>% 100</b>

Tablo 3.3’deki verilere göre halkla ilişkiler departmanları % 82 oranında “halkla ilişkiler” ya da “kurumsal iletişim” adı ile firmalarda yer almaktadır. Bunun yanı sıra, pazarlama ya da insan kaynakları gibi farklı birim adı ile yer alan departmanlar %12 oranındadır.

Halkla ilişkiler departmanlarının bağlı olduğu birimler ise Tablo 3.4’te görülmektedir:

**Tablo 3.4: Departmanın Bağlı Olduğu Birim**

	%
Genel müdür	40
Pazarlama	18
Genel müdür yardımcısı	17
Yönetim kurulu	7
Genel sekreterlik	5
İnsan kaynakları	5
Eğitim	3
Finans	3
İç hizmetler	2
TOPLAM	% 100

Tablo 3.4 genel olarak değerlendirildiğinde; halkla ilişkiler departmanlarının büyük oranda üst yönetime bağlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, halkla ilişkiler uygulayıcılarına departmanları ile üst yönetim arasında başka birimin olup olmadığı sorulduğunda; % 60'ı tepe yöneticisine direk bağlı olduğunu; % 40'ı da tepe yöneticisi ile arada başka birim olduğunu ifade etmiştir. Bu iki bulgu birbirini desteklemektedir.

Halkla ilişkiler departmanın bağlı alt birimler ise büyük oranda mevcut değildir (% 70); sınırlı sayıda alt birimlere sahip olanlarda (% 30) bu birimler şu şekildedir: grafik % 40, basın ve bilgi edinme % 26; iletişim ve değerlendirme % 20; eğitim % 7; multimedya %7.

Firmalardaki halkla ilişkiler departmanlarının çalışan sayısı 1 ile 22 arasında değişmektedir. Ortalama çalışan sayısı 5'tir.

### **3.6.3.1. Halkla İlişkiler Bölüm Bütçesi**

Halkla ilişkiler uygulayıcıları büyük oranda (%83), "halkla ilişkiler departmanının bütçesi belirlenirken bir önceki yılın performansının dikkate alındığını, ayrıca halkla ilişkilere ayrılan bütçeye oranla halkla ilişkiler departmanının firma için yarattığı değeri, % 56 daha fazla; % 23 eşit oranda; % 21 daha az olarak belirtmektedirler.

### 3.6.3.2. Halkla İlişkiler Departmanına Ajans Desteğinin Alınması

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına firmalarının dışarıdaki halkla ilişkiler ajanslarından destek alıp almadığı sorulduğunda; % 60'ı ajans desteği aldığını belirtirken; % 40'ı herhangi bir ajanstan destek almadığını belirtmiştir. Ajans desteği aldığını belirten uygulayıcılar, ajanslardan aldıkları desteği şu şekilde sıralamışlardır: duyurum ve reklam materyallerinin hazırlanması ve yayınlanması için % 43; halkla ilişkiler araştırmaları için % 21; departmanın genel çalışmaları için % 14'dür.

### 3.6.4. Halkla İlişkiler Modellerine İlişkin Bulgular

İlk olarak soru formunda halkla ilişkiler modellerine ilişkin yer alan ifadeler için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi modeli daha sık kullandığı saptanmıştır (Tablo 3.5):

**Tablo 3.5: Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Bu firmada halkla ilişkiler departmanın asıl amacı medyada firmanın tanıtımını yapmaktır.	66	21	13	1.07	3.7
Halkla ilişkiler bu firmanın medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar.	98		2	0.57	4.5
Halkla ilişkiler bu firmayla ilgili olumsuz bilgilerin medyada yer almasına engel olmaya çalışır.	79	10	11	1.07	4.3
Bu firmada halkla ilişkiler departmanında çalışanlar kamuyu bilgilendirmek için gazeteci gibi haber hazırlar ve yayınlar.	68	13	19	1.2	3.7
Firma ile ilgili mevcut bilgi olumlu ya da olumsuz olsa da halkla ilişkiler sorumlusu kamuoyunu bilgilendirir.	55	29	16	1.2	3.5
Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir.	11	15	74	1.2	1.9
Bu firmada gerçekleşen bir halkla ilişkiler programı sonrası bu programın hedef kitlenin davranışlarını ne kadar değiştirdiğini ölçeriz.	65	22	13	1.2	3.7
Bu firmada halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını firmanın istediği doğrultuda değiştirmektir.	51	31	18	1.2	3.4

Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce kamuoyunun görüşünü firmanın istediği doğrultuda değiştirebilmek için tutum araştırmaları yapar ve firma için kullanırız.	58	21	21	1.3	3.4
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının temel işlevi firmanın hedef kitlelerini stratejik önemine göre sınıflayabilmektir.	62	27	11	1.0	3.7
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilemektir.	54	18	18	1.2	3.4
Bu firmada, hedef kitle ile firma arasındaki çatışmaları çözmek için halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi üstlenir.	63	26	11	1.0	3.8

Tablo 3.5'te yer alan oranlar genel olarak değerlendirildiğinde ortalamaların çok yüksek ya da çok düşük olmadığı, genel olarak % 50 ile % 70 arasında değiştiği görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları basın ajansı modelini yansıtan “*halkla ilişkiler bu firmanın medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar*” ifadesini %98 oranında “*her zaman*” olarak belirtmişlerdir. Kamuyu bilgilendirme modelini yansıtan “*Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir*” ifadesine ise sadece %11 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 3.5'te de görüldüğü gibi soru formunda her bir modele ilişkin 3 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler verilen “her zaman” cevap yüzdelerinin ortalamalarını aldığımızda sıklıkla tercih edilen model sırasıyla basın ajansı modeli, simetrik model, asimetrik model ve kamuoyunu bilgilendirme modelidir (Tablo 3.6); simetrik ve asimetrik modeli tercih etme sıklıkları ise birbirine yakındır; ayrıca kamuoyu bilgilendirme modeli diğerlerine göre daha düşük oranda görülse de, firmaların yarısına yakın kısmında uygulanmaktadır.

**Tablo 3.6: Halkla ilişkiler modellerinin tercih edilme oranları**

Basın Ajansı Modeli	Simetrik Model	Asimetrik Model	Kamuyu Bilgilendirme Modeli
%81	%60	%58	%45



### 3.6.4.1. Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Halkla ilişkiler modellerine ait ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için soru formunda yer alan halkla ilişkiler modellerine yönelik 12 ifadeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 3 alt boyutu temsil eden anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır (Tablo: 3.7). Bu üç faktörün varyansı açıklama oranının % 62,2; KMO değeri 0,610 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 317,745'tir. Halkla ilişkiler modellerine yönelik bu 12 ifadelik ölçeğin güvenirlik değeri de yüksektir (Cronbach  $\alpha=0.77$ ).

**Tablo 3.7: Halkla ilişkiler modellerine yönelik faktör analizi**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
	Asimetrik & Simetrik	Basın ajansı	Kamuyu Bilgilendirme
Bu firmada gerçekleşen bir halkla ilişkiler programı sonrası bu programın hedef kitlenin davranışlarını ne kadar değiştirdiğini ölçeriz.	.844		
Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce kamuoyunun görüşünü firmanın istediği doğrultuda değiştirebilmek için tutum araştırmaları yapar ve firma için kullanırız.	.768		
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının temel işlevi firmanın hedef kitlelerini stratejik önemine göre sınıflayabilmektir.	.691		
Bu firmada halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını firmanın istediği doğrultuda değiştirmektir.	.664		
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilemektir.	.663		
Bu firmada, hedef kitle ile firma arasındaki çatışmaları çözmek için halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi üstlenir.	.588		
Firma ile ilgili mevcut bilgi olumlu ya da olumsuz olsa da halkla ilişkiler sorumlusu kamuoyunu bilgilendirir.		.815	
Halkla ilişkiler bu firmayla ilgili olumsuz bilgilerin medyada yer almasına engel olmaya çalışır.		.808	
Halkla ilişkiler bu firmanın medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar.		.506	
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının asıl amacı medyada firmanın tanıtımını yapmaktır.			.904
Bu firmada halkla ilişkiler departmanında çalışanlar kamuyu bilgilendirmek için gazeteci gibi haber hazırlar ve yayımlar.			.712
Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir.			.619
<i>Toplam varyansı açıklama oranları (Toplam varyansı açıklama oranı 62.2)</i>	<b>31.3</b>	<b>18.1</b>	<b>12.7</b>
<i>Cronbach <math>\alpha</math> (Toplam Cronbach <math>\alpha</math> .77)</i>	<b>.79</b>	<b>.61</b>	<b>.65</b>

Her bir faktörü oluşturan ifadelerin ortak özellikleri dikkate alınarak adlandırılmaya çalışıldığında asimetrik ve simetrik modellere ilişkin ifadelerin katılımcıların algılamalarında daha homojen olarak tek faktörde, faktör 1’de toplandığı görülmektedir. Bu nedenle bu faktör karma model olarak adlandırılmıştır. Faktör 2’de yer alan ifadeler basın ajansı modelini ve faktör 3’teki ifadeler de kamuyu bilgilendirme modelini net bir ayrışım ile yansıtmaktadır.

Faktör analizi sonuçlarına göre ilk faktörde karma modelin yer alması halkla ilişkiler uygulayıcılarının “karma model”i en önemli model olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları karma modeli öncelikli olarak değerlendirmelerine rağmen; frekans analiz sonuçları firmalarında karma modelden daha çok basın ajansı modelini kullandıklarını göstermektedir. Yine frekans analizi sonuçlarına göre karma model basın ajansı modelinden sonra % 59 oranı ile ikinci sırada tercih edilen modeldir. Bu bulgu halkla ilişkiler uygulamalarının Türkiye’de 1960larda kamu kurumlarında başladığı ve yavaş geliştiği (Kazancı, 2007) göz önünde bulundurulduğunda zayıf bir algı olarak değerlendirilmemiştir.

Ayrıca, halkla ilişkiler uygulayıcılarına firmalarında halkla ilişkiler faaliyetlerinin anlamı sorulduğunda da değerlendirmeleri stratejik iletişim yönetimi ve hedef kitlelerle iletişim kurma faaliyeti olarak aşağıdaki gibi cevaplanmıştır:

- Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir % 39
- Halkla ilişkiler hedef kitlelerle iletişim kurma faaliyetidir % 33
- Halkla ilişkiler bir tanıtım faaliyetidir % 13
- Halkla ilişkiler pazarlama faaliyetidir % 11
- Halkla ilişkiler reklam faaliyetidir % 4

Bu bulgu da karma modelin uygulanması gereken model olarak değerlendirilmesinin yanı sıra uygulamada basın ajansı modelinin benimsenmesiyle örtüşmektedir.

Ayrıca, halkla ilişkiler uygulayıcıları halkla ilişkiler çalışmalarında iletişimin en temel amacını, hedef kitlenin mesaja inanmasını sağlamak (% 45); doğru bilgi yaymak (% 30) ve toplumsal fayda sağlamak (%25) olarak belirtmişlerdir. Bu bulgu, uygulayıcıların basın ajansı modelini tercih etmesi ile örtüşmektedir.

### 3.6.5. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Sorumlulukları

Bu aşamada ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ilişkin yer alan ifadeler için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri saptanmış ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi rolü daha sık kullandığı belirlenmiştir (Tablo 3.8):

**Tablo 3.8: Halkla İlişkiler uygulayıcılarının Rollerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Bu firmada broşür, tanıtım kitapçığı gibi yayınları hazırlamak, iletişim materyallerini yazmak benim görevimdir.	70	8	22	1.3	3.8
Bu firmada fotoğraf ve grafikleri ben hazırlarım.	47	4	49	1.5	2.9
Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarının başarı ya da başarısızlığından ben sorumlu tutulurum.	74	17	9	1.0	3.9
Firmanın iletişim politikalarına yönelik kararlar alırım.	68	17	15	1.0	3.7
Firmanın üst yönetimi ile beraber karar alma toplantılarına katılarak öneriler yaparım.	70	22	8	1.0	3.9
Firmanın iletişim politikalarına yönelik karar vermem, sadece alınan kararları uygularım.	20	22	58	1.0	2.4
Firmanın medya ilişkilerini oluştururum.	76	14	10	1.1	4.1
Basın bültenlerinin yayımlanmasından ben sorumluyum.	76	1	13	1.1	4.3

Tablo 3.8’de yer alan oranları genel olarak değerlendirdiğimizde, uygulayıcıların farklı roller üstlenme oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı rolleri aynı anda benimsediği saptanmaktadır; ancak, “Firmanın medya ilişkilerini oluştururum” (%76), “Basın bültenlerinin yayımlanmasından ben sorumluyum” (%76) ifadelerini katılma oranları, bu işlevlerin diğerlerine göre daha sık gerçekleştirildiğine işaret etmektedir. Bu durum halkla ilişkiler uygulayıcılarının basın ajansı modelini daha sık kullandıkları ile ilgili bulguyu desteklemektedir.

### 3.6.5.1. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerine İlişkin Faktör Analizi

#### Sonuçları

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ait ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için soru formunda halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine yönelik yer alan 8 ifadeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 2 alt boyutu temsil eden anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır (Tablo: 3.9). Bu 2 faktörün varyansı açıklama oranının % 68.8, KMO değeri 0,720 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 331,359'dur. Halkla ilişkiler modellerine yönelik bu 8 ifadeli ölçeğin güvenirlik değeri de anlamlıdır (Cronbach  $\alpha=0.71$ ).

**Tablo 3.9: Rollere Yönelik Faktör Analizi**

	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>
	<b>Yönetici</b>	<b>Teknisyen</b>
<b>Firmanın üst yönetimi ile beraber karar alma toplantılarına katılarak öneriler yaparım.</b>	.884	
<b>Firmanın iletişim politikalarına yönelik kararlar alırım.</b>	.848	
<b>Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarının başarı ya da başarısızlığından ben sorumlu tutulurum.</b>	.727	
<b>Firmanın iletişim politikalarına yönelik karar vermem, sadece alınan kararları uygulayırım.</b>	.440	
<b>Bu firmada fotoğraf ve grafikleri ben hazırlarım.</b>		.886
<b>Bu firmada broşür, tanıtım kitapçığı gibi yayınları hazırlamak, iletişim materyallerini yazmak benim görevimdir.</b>		.771
<b>Basın bültenlerinin yayımlanmasından ben sorumluyum.</b>		.760
<b>Firmanın medya ilişkilerini oluştururum.</b>		.616
<i>Toplam varyansı açıklama oranları (Toplam varyansı açıklama oranı 68.8)</i>	<b>51.7</b>	<b>17.1</b>
<i>Cronbach <math>\alpha</math> (Toplam Cronbach <math>\alpha</math> .71)</i>	<b>.72</b>	<b>.71</b>

Her bir faktörü oluşturan ifadelerin ortak özellikleri dikkate alınarak adlandırılmaya çalışıldığında faktör 1 “*yönetici*”, faktör 2 “*teknisyen*” olarak adlandırılmıştır. Araştırma için soru formu düzenlenirken Dozier’ın (1984) destek rol olarak tanımladığı iletişim yetkilisi ve medya ilişkileri uzmanı rollerine yönelik ifadelere de yer verilmiştir. Fakat faktör analizi sonucunda bu destek roller temel roller içerisinde homojen olarak algılanmış ve tek bir faktörde toplanmıştır. Bu durum literatürde yönetici ve teknisyen rolleri olarak ayrılan ikili rol tipolojisi ile paralellik göstermektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, faktör analizi sonucuna göre öncelikli rolü “*yönetici*” olarak değerlendirmişlerdir. Yönetici rolü 1. faktörde yer alırken, katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelerle yönelik frekans analizi sonuçları ile karşılaştırdığımızda; yönetici ve teknisyen rolüne ait ifadelerin frekans analiz sonuçlarında çok büyük farklılık yoktur. Nitekim, teknisyen rolüne ait ifadelerin yüzde oranlarının biraz daha yüksek olduğu söylenebilir.

### **3.6.5.2. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Firma İçindeki Yetki Düzeyleri**

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının firma içindeki yetki düzeyleri ve sorumlulukları aynı zamanda uygulayıcıların benimsedikleri rollere de yansıdığı için, bu aşamada halkla ilişkiler uygulayıcılarının firma içindeki yetki düzeyleri ve sorumluluklarına ilişkin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir (Tablo 3.10):

**Tablo 3.10: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Firma İçindeki Yetki Düzeyleri ve Sorumluluklarına İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HİK ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDAKİ SAPMA	ORTALAMA
Halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararları bağımsız olarak veririm.	47	30	23	1.0	3.1
Halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararları alırım ve prosedür gereği yönetimin yazılı onayına sunarım.	68	18	14	1.1	3.6
Yasal prosedürler gerektirmese de halkla ilişkiler çalışmalarını üst yönetim onaylamak ister.	73	18	9	0.9	4.0
Üst yönetim talep etmese de hazırladığım planları yazılı olarak yönetime sunarım.	80	9	11	0.9	4.0
Hazırladığım basın bültenleri ve projeleri yönetim değiştirebilir ya da iptal edebilir.	42	29	29	1.1	3.3
Halkla ilişkiler departman bütçesini hazırlarım.	82	11	7	1.0	4.2
Hedef kitle bölümlenmesi için araştırma yaparım.	65	15	20	1.1	3.6

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının firma içindeki yetki düzeylerine ilişkin Tablo 3.10'da yer alan ifadeleri değerlendirdiğimizde; halkla ilişkiler uygulayıcılarının, departman bütçesini hazırladıkları (%82), hedef kitle bölümlenmesi için araştırma yaptıkları (%65), halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararları aldıkları (%68) tespit edilirken; aynı zamanda uygulayıcıların üst yönetim talep etmese de hazırladığı planları yazılı olarak yönetime sundukları (%80), yasal prosedürler gerektirmese de halkla ilişkiler çalışmalarını üst yönetimin onaylamak istediği (%73) ve aldıkları kararları prosedür gereği yönetimin yazılı onayına sundukları (%68) görülmektedir. Bu bulgular da halkla ilişkiler uygulayıcılarının aynı anda hem yönetici hem de teknisyen rolünün gereklerini yerine getirdiği bulgusuyla uyumludur.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının firmalarında yerine getirdikleri görevlerle rolleri arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda  $p=0.001$  ve  $p=0.005$  seviyelerinde anlamlı ilişki tespit edilen ifadeler Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Halkla ilişkiler uygulayıcıların görevleri ile rolleri arasındaki korelasyon analizi

		YÖNETİCİ	TEKNİSYEN
<b>Halkla ilişkiler departmanı firmanın etrafındaki çevresel değişiklikleri fark eder ve programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırlar.</b>	Pearson Korelasyonu	,264*	
	Sig. (2-tailed)	,025	
	Sayı	72	
<b>Bu firmada halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınır.</b>	Pearson Korelasyonu	,485**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sayı	70	
<b>Bu firmanın halkla ilişkiler programları daha çok resmi kurumlarla ilişkiyi sağlar.</b>	Pearson Korelasyonu	,241*	
	Sig. (2-tailed)	,042	
	Sayı	72	
<b>Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu halkla ilişkilere yönelik karar alınırken tam yetkiye sahiptir.</b>	Pearson Korelasyonu	,339**	
	Sig. (2-tailed)	,004	
	Sayı	72	
<b>Halkla ilişkiler sorumlusu firmayla ilgili karar alımlarında üst yönetime danışmanlık yapar.</b>	Pearson Korelasyonu	,304**	
	Sig. (2-tailed)	,009	
	Sayı	72	
<b>Halkla ilişkiler departmanı firmayı ilgilendiren sosyal konularda temel sorumluluk alır.</b>	Pearson Korelasyonu	,609**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sayı	72	
<b>Bu firmada halkla ilişkiler departmanı özel olaylar ve organizasyonlar planlar, gezi ve turlar gerçekleştirir.</b>	Pearson Korelasyonu		,292*
	Sig. (2-tailed)		,013
	Sayı		71
<b>Bu firmanın halkla ilişkiler uygulamaları çoğunlukla reklam ve reklam gibi uygulamalarla medyadan yer satın almaya dayanır.</b>	Pearson Korelasyonu		,296*
	Sig. (2-tailed)		,025
	Sayı		70
<b>Bu firmanın halkla ilişkiler programları ürün ya da hizmetlerin propagandasını yapar.</b>	Pearson Korelasyonu		,500**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sayı		70

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

\*Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır

Tablodaki verilere göre “Halkla ilişkiler departmanı firmanın etrafındaki çevresel değişiklikleri fark eder ve programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırlar”, “Bu firmada

halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınır”, “Bu firmanın halkla ilişkiler programları daha çok resmi kurumlarla ilişkiyi sağlar” “Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu halkla ilişkilere yönelik karar alınırken tam yetkiye sahiptir, “Halkla ilişkiler sorumlusu firmayla ilgili karar alımlarında üst yönetime danışmanlık yapar” ve “Halkla ilişkiler departmanı firmayı ilgilendiren sosyal konularda temel sorumluluk alır” ifadeleri “yönetici rolü” ile ilişkili iken; “Bu firmada halkla ilişkiler departmanı özel olaylar ve organizasyonlar planlar, gezi ve turlar gerçekleştirir”, “Bu firmanın halkla ilişkiler uygulamaları çoğunlukla reklam ve reklam gibi uygulamalarla medyadan yer satın almaya dayanır” ve “Bu firmanın halkla ilişkiler programları ürün ya da hizmetlerin propagandasını yapar” ifadelerinin “teknisyen rolü” ile ilişkili olduğu görülmektedir. Yönetici rolünü benimseyen uygulayıcıların stratejik planlamaya ilişkin görevleri artarken; teknisyen rolünü benimseyen uygulayıcıların geleneksel, rutin halkla ilişkiler işlevlerine yönelik görevleri bulunmaktadır. Nitekim bu bulgu yönetici rolünü benimseyen halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaptıkları araştırmalarla da örtüşmektedir (Tablo 3.12):

**Tablo 3.12: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerine İle Araştırma Yapmaları Arasındaki Korelasyon Analizi**

		YÖNETİCİ
<b>Halkla ilişkiler departmanı düzenli, rutin araştırmalar yapar.</b>	Pearson Korelasyonu	,252*
	Sig. (2-tailed)	,034
	Sayı	71
<b>Halkla ilişkiler departmanı sadece belirli konulara yönelik araştırmalar yapar.</b>	Pearson Korelasyonu	,458**
	Sig. (2-tailed)	,000
	Sayı	72
<b>Halkla ilişkiler departmanı firmanın etrafındaki çevresel değişiklikleri fark eder ve programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırlar.</b>	Pearson Korelasyonu	,264*
	Sig. (2-tailed)	,025
	Sayı	72

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

\*Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır

Tabloda halkla ilişkiler uygulayıcılarının firmaları için yaptıkları araştırmalarla sadece yönetici rolü arasında  $p=0.001$  ve  $p=0.005$  seviyelerinde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.



Halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetici rolünde olurlarsa; düzenli, rutin ya da belirli konulara yönelik araştırma yapmaları ve firmalarının etrafındaki çevresel değişiklikleri fark ederek programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırlama sıklıkları artmaktadır.

### 3.6.6. Baskı Gruplarına (Eylemci Gruplara) İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan firmalar ile baskı gruplarının karşılaşma sıklığı ile ilgili bulgular, ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Baskı gruplarının eylemleri ile ilgili (STK, meslek örgütü gibi gruplar) karşılaşma sıklığı oldukça düşüktür (% 70'i "hiçbir zaman"; % 19'u "arasıra" ve % 11'i her zaman karşılaşmaktadır). Bu durum, Türkiye'deki eylemci grupların firmalar üzerindeki etkisinin zayıf olduğunu göstermekte ve muhtemelen halkla ilişkiler işlevlerindeki gelişmelerin bu zayıf baskı nedeniyle hızlanmadığı yorumunu güçlendirmektedir. Nitekim halkla ilişkiler uygulayıcıları, firmalarını hedef alan ve firmaları üzerinde baskı kuran en önemli grubun müşteriler olduğunu belirtmektedirler. Bu grubu medya izlemektedir.

- Müşteriler % 34
- Medya % 28
- Hükümet % 16
- Sendikalar % 13
- Sivil toplum kuruluşları % 6
- Çalışanlar % 3

Halkla ilişkiler uygulayıcıları baskı gruplarının eylemleri ile karşılaşma sıklığını oldukça düşük olarak belirtmelerinin yanı sıra; baskı grubu olarak ifade ettikleri gruplara ilişkin oranları değerlendirdiğimizde de herhangi bir grubu güçlü bir baskı grubu olarak algılamadıkları söylenebilir.

Ayrıca, firmalarını hedef alan ve firmaları üzerinde baskı kuran gruplarla (STK, meslek örgütü gibi gruplar) doğrudan karşı karşıya kalan kişinin çoğunlukla halkla ilişkiler

sorumlusu olduğu görülmektedir (% 42). Bu grubu sırasıyla özel komiteler (% 22); CEO'lar (% 14); avukatlar (% 14); Genel Müdür (% 8) izlemektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskı grupları ile ilişkilerine ve firmalarının baskı gruplarına ilişkin anlayışlarına yönelik ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.13'te gösterilmektedir:

**Tablo 3.13: Baskı gruplarına (STK, meslek örgütü gibi gruplar) yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HIÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Halkla ilişkiler sorumlusu üst yönetimin karar alma aşamasında baskı gruplarının (STK, meslek örgütü gibi gruplar) görüşlerini ileterek danışmanlık yapar.	50	37	13	1.1	3.5
Firma için yapılan halkla ilişkiler çalışmalarıyla baskı grupları (STK, meslek örgütü gibi gruplar) eyleme geçmeden önlem alırız.	65	12	23	1.0	3.3
Firma baskı gruplarına (STK, meslek örgütü gibi gruplar) yönelik araştırma yapar.	49	20	31	1.2	3.2
Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firmayı hedef alan ve firma üzerinde baskı kuran gruplar (STK, meslek örgütü gibi gruplar) firmayla uzlaşmaya istekli olur.	63	21	16	1.0	3.5

Tablo 3.13'de yer alan ortalamaların çok güçlü olmaması, firmaların baskı grupları ile (STK, meslek örgütü gibi gruplar) karşılaşma sıklıklarının da düşük olduğu bulgusu ile örtüşmektedir.

### 3.6.6.1. Baskı Grupları İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının firmalarını hedef alan ve firmaları üzerinde baskı kuran en önemli grup ile modeller arasında ilişki olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Bulgular, sadece basın ajansı boyutunda anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ( $p= .066$ ;  $F= 2.535$ ). Hangi grubun bu farklılığı yarattığı Post Hoc Multiple Comparisons tekniklerinden Tukey'b testi ile analiz edilmiştir. Buna göre müşteri ve medya olarak ifade edilen baskı gruplarının toplam puanları diğer gruplara göre daha

yüksektir. Dolayısıyla, en önemli baskı grubunu medya ve müşteriler olarak belirten firmaların da basın ajansı modelini benimsemeleri açıktır.

### 3.6.6.2. En Önemli Baskı Grubu ve İletişim Kuran Sorumlu Arasındaki Çapraz Tablo Analizi

Firmaları hedef alan ve firmalar üzerinde baskı kuran en önemli grup ile bu grupla firma içinde doğrudan kimin karşı karşıya kalması arasında yapılan çapraz tablo analizi sonuçları tablo 3.14’de görülmektedir:

**Tablo 3.14: Baskı Grubu İle İletişim Kuran Sorumlu Arasındaki Çapraz Tablo Analizi**

		CEO/Genel Müdür	Halkla ilişkiler uygulayıcısı	Avukatlar/Özel komiteler	Toplam
<b>STK/Sendika/Hükümet</b>	Sayı	3	4	15	22
	%	%13.6	%18.2	%68.2	%100
	%	%21.4	%14.8	%65.2	%34.4
	Toplam	%4.7	%6.3	%23.4	%34.4
<b>Medya</b>	Sayı	1	13	4	18
	%	%5.6	%72.2	%22.2	%100
	%	%7.1	%48.1	%17.4	%28.1
	Toplam	%1.6	%20.3	%6.3	%28.1
<b>Çalışan</b>	Sayı		2		2
	%		%100		%100
	%		%7.4		%3.1
	Toplam		%3.1		%3.1
<b>Müşteri</b>	Sayı	10	8	4	22
	%	%45.5	%36.4	%18.2	%100
	%	%71.4	%29.6	%17.4	%34.4
	Toplam	%15.6	%12.5	%6.3	%34.4
<b>Toplam</b>	Sayı	14	27	23	64
	%	%21.9	%42.2	%35.9	%100
	%	%100	%100	%100	%100
	Toplam	%21.9	%42.2	%35.9	%100

Tablodaki oranlara göre halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskı grupları içerisinde daha çok medya ve çalışanlarla karşı karşıya kaldığı görülürken, avukatlar ve özel komiteler STK/sendika ve hükümetle; üst düzey yöneticiler de müşterilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum firmaların basın ajansı modelini benimsemesi ile ilişkilidir ve bir önceki bölümdeki

ANOVA analizi sonucu ile de örtüşmektedir. Nitekim, en güçlü değerlendirme %98 ile “halkla ilişkiler bu firmanın medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar” ifadesine yapılmıştır.

### **3.6.6.3. Baskı Gruplarının Karar Alma Sürecinde Temsili İle Uygulayıcı Rollerini Arasındaki İlişkinin Analizi**

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üst yönetimin karar alma aşamasında baskı gruplarının (STK, meslek örgütü gibi gruplar) görüşlerini ileterek danışmanlık yapmaları ile rolleri arasında ilişki olup olmadığını belirleyebilmek için ANOVA analizi yapılmış; sadece yönetici rolünde anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p= .001$ ;  $F= 5.383$ ). Bu farklılık Post Hoc Multiple Comparisons tekniklerinden Tukey’b testi ile analiz edilmiştir. Buna göre yönetici rolündeki uygulayıcılar üst yönetimin karar alma aşamasında baskı gruplarının (STK, meslek örgütü gibi gruplar) görüşlerini ileterek daha sık danışmanlık yapmaktadırlar. Bu bulgu literatürde tanımlanan yönetici rolünün gerekleri ile örtüşmektedir.

### **3.6.7. Stratejik Yönetim Sürecine ve Halkla İlişkiler Fonksiyonuna İlişkin Bulgular**

Bu bölümde halkla ilişkiler fonksiyonunun firmaların stratejik yönetim sürecine nasıl katıldığını, karar alımlarında etkili olup olmadıklarını ve halkla ilişkiler departmanların kendi içinde stratejik yönetilip yönetilmediği ve bu süreçteki işleyişlerini tespit etmek amaçlanmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına öncelikle firmalarında stratejik kararların alınmasında en temel üç baskın grup sorulmuştur. Katılımcılar bu grupları aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Sahipler/hissedarlar % 47
- Genel müdür % 44
- Başkan yardımcısı % 9

### 3.6.7.1. Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler fonksiyonunun firmaların stratejik yönetim sürecine nasıl katıldığını ve karar alımlarında etkili olup olmadıklarını tespit etmek için öncelikle ankette yer alan ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve tablo 3.15'te gösterilmiştir:

**Tablo 3.15: Stratejik yönetim sürecinde Halkla İlişkiler fonksiyonunun konumuna yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Halkla ilişkiler departmanı firmanın stratejik planlamasına katılır.	70	18	12	1.0	3.9
Halkla ilişkiler departmanı firmayı ilgilendiren sosyal konularda temel sorumluluk alır.	76	20	4	0.7	3.9
Halkla ilişkiler departmanı farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katar.	64	23	13	0.9	3.5
Halkla ilişkiler departmanı yeni pazarlara girmek, yeni ürün ya da hizmet sunmak gibi temel öneriler de üretir.	47	30	23	1.0	3.4
Halkla ilişkiler sorumlusu firmayla ilgili karar alımlarında üst yönetime danışmanlık yapar.	71	19	10	0.9	3.9

Tablo 3.15 değerlendirildiğinde, halkla ilişkiler uygulayıcısının firmanın stratejik planlamasına katıldığı (%70), firmayla ilgili karar alımlarında üst yönetime danışmanlık yaptığı (%71) ve firmayı ilgilendiren sosyal konularda temel sorumluluk aldığı (%76) görülmektedir. Bu bulgulara göre, halkla ilişkilerin stratejik yönetime katılımının kendi sorumluluk alanı kapsamında olduğu söylenebilir. Nitekim, “yeni pazarlara girmek, yeni ürün ya da hizmet sunmak gibi temel öneriler de üretir” ifadesinin daha düşük oranında kalması bu bulguyu desteklemektedir.

### 3.6.7.1.1. Stratejik Planlamaya Katılım ve Halkla İlişkiler Modelleri

Halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılması ile halkla ilişkiler modellerini ilişkilendirdiğimizde; bu durumda hangi modelin tercih edildiğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle, faktör analizi sonucu halkla ilişkiler modellerine yönelik elde edilen boyutları oluşturan maddelerin değerleri toplanıp madde sayısına bölünerek her bir boyutun aritmetik ortalaması alınarak regresyon analizine sokulmuştur. Regresyon analizinde ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılmış ve “enter” yöntemi uygulanmıştır. Regresyon denklemi ve regresyon analizi sonuçları Tablo 3.16’da verilmiştir.

**Tablo 3.16: Stratejik planlamaya katılım ve halkla ilişkiler modellerine yönelik regresyon analizi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Sabit)	2,098	,654		3,211	,002
BSNAJ	-9,81E-02	,147	-,081	-,666	,508
KMBİL	4,186E-02	,117	,042	,357	,722
KARMA	,604	,129	,542	4,675	,000

Bağımlı değişken: Halkla ilişkiler firmanın stratejik planlamasına katılım

Halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılmasının bağımlı değişken; basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve karma model boyutlarının ise bağımsız değişken oldukları varsayımı altında oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde kurulmuştur:

$$\begin{aligned}
 \text{H. İ. Str. Plan. Katılması} &= 0,0981 \times \text{BSNAJ} + 0,00418 \times \text{KMBİL} + 0,604 \times \text{KARMA} + 2,098 \\
 &\quad (0,508) \quad (0,722) \quad (0,000) \quad (0,002) \\
 &\quad -0,666 \quad 0,357 \quad 4,675 \quad 3,211
 \end{aligned}$$

Regresyon denklemi, halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılması üzerinde istatistiksel olarak karma modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon denklemine göre karma modeldeki 1 birimlik artış, halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılmasını 0,604 birim arttırmaktadır.

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 3.17).

Tablo: 3.17: Stratejik planlamaya katılım ve halkla ilişkiler modellerine ilişkin regresyon modeline yönelik ANOVA analizi sonuçları

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	15,723	3	5,241	7,677	,000
<b>Residual</b>	40,277	59	,683		
<b>Total</b>	56.000	62			

Predictors (Constant), KARMA, KMBIL, BSNAJ

Bağımlı değişken: Halkla ilişkiler firmanın stratejik planlamasına katılır

ANOVA analizi sonucu bulunan  $F=7,677$  değeri 0,000 düzeyinde anlamlıdır. Bu bulgu söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada katkı sağladığını göstermektedir.

Regresyon denklemiyle ilgili olarak bulunan diğer iki önemli değer  $R=0,530$  ve  $R^2=0,281$  olarak hesaplanmıştır. R değeri bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki korelasyon olarak yorumlanır. Bu değer yüksek olması bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu veya bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin bir kısmını açıkladığını göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004; s. 231).

$R^2$  değeri ise “belirleme (determinasyon) katsayısı” olarak da bilinir ve bağımlı değişkendeki varyansın yani değişimin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişken tarafından açıklandığı şeklinde yorumlanır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 231). Regresyon analizi bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılmasının karma model ile ilişkili olduğu ve bu modelin halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılmasını %28’ini açıkladığı söylenebilir.

### 3.6.7.1.2. Hedef Kitlelerin Karar Sürecine Dahil Edilmesi İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi

Halkla ilişkilerin farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katması ile halkla ilişkiler modellerini ilişkilendirdiğimizde; bu durumda hangi modelin tercih edildiğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmış ve ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılarak “enter” yöntemi uygulanmıştır (Tablo 3.18).

**Tablo 3.18: Karar sürecine dahil edilme ile modeller arasındaki regresyon analizi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Sabit)	2,172	,604		3,595	,001
BSNAJ	-8,09E-02	,138	-,077	-,587	,559
KMBİL	8,084E-02	,109	,094	,742	,461
KARMA	,444	,123	,450	3,614	,001

Bağımlı değişken: Halkla ilişkiler farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katar

Halkla ilişkilerin farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katması bağımlı değişken; basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve karma model boyutlarının ise bağımsız değişken oldukları varsayımı altında oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde kurulmuştur:

Hed.Kit.KararSür.Katma = 0,00809xBSNAJ + 0,00808xKMBİL + 0,444xKARMA + 2,172				
	(0,559)	(0,461)	(0,001)	(0,001)
	-0,587	0,742	3,614	3,595

Regresyon denklemi, halkla ilişkilerin farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katması üzerinde istatistiksel olarak karma modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon denklemine göre karma modeldeki 1 birimlik artış, Halkla ilişkilerin farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katması 0,444 birim arttırmaktadır. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek



için ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonucu bulunan  $F=4,870$  değeri  $0,004$  düzeyinde anlamlıdır. Regresyon denklemiyle ilgili olarak bulunan diğer iki önemli değer  $R=0,452$  ve  $R^2=0,204$  olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak regresyon analizi halkla ilişkilerin farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katmasının karma model tarafından etkilendiğini ve bu modelin halkla ilişkilerin farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katmasını %20'sini açıkladığı söylenebilir.

### 3.6.7.2. Halkla İlişkiler Departmanının Stratejik Yönetimi

Halkla ilişkiler fonksiyonunun firmanın stratejik yönetimine katılmasının yanında, departmanın da stratejik yönetilip yönetilmediği ortaya çıkarmak için ankette yer alan ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 3.19 da gösterilmiştir:

**Tablo 3.19: Halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetimine yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Bu firmada halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınır.	93	7		0.6	4.5
Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler tercih edilir.	74	18	8	0.8	3.8
Firmanın halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik kararları üst yönetim alır halkla ilişkiler departmanı sadece uygulamaya geçirir.	28	44	28	1.0	3.0
Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu halkla ilişkilere yönelik karar alınırken tam yetkiye sahiptir.	57	26	17	1.1	3.6
Halkla ilişkiler departmanı çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenler.	90	10		0.6	4.2
Bu firma için öncelikli hedef kitleler önem derecesine göre ayrıştırılmıştır.	66	24	10	1.0	3.8

Bu firmanın halkla ilişkiler programı içinde kriz iletişim planı vardır.	85	5	10	1.1	4.0
Bu firmada halkla ilişkiler fonksiyonunun öncelikli sorunu firmanın sosyal sorumluluğuna yöneliktir.	50	36	14	1.0	3.6
Bu firmada yıldır gerçekleştirdiğimiz rutin halkla ilişkiler çalışmaları aynı şekilde devam ettirilir.	67	19	14	1.0	3.5
Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu aynı zamanda gündem yöneticisidir.	39	39	22	1.1	3.2

Tablo 3.19'a göre; halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmaların genel stratejilerinin referans alındığı (%93) güçlü bir oranda değerlendirilmiştir. Bu bulguya paralel "halkla ilişkiler departmanı çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenler" ifadesi de (%90) yine oldukça güçlü değerlendirilmiştir. Bu iki ifade arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda da  $p=0.001$  seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 3.20).

**Tablo 3.20: Firma stratejisi ile rutin etkinlikler düzenleme arasındaki korelasyon analizi**

	<b>Halkla ilişkiler departmanı çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenler</b>	
<b>Bu firmada halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınır</b>	Pearson Korelasyonu	,380**
	Sig. (2-tailed)	,001
	Sayı	70

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Firmalarda halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınırken aynı zamanda halkla ilişkiler çalışmalarında, çalışanlarla iletişimi

sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlik düzenlemeleri artmaktadır.

### 3.6.7.3. Halkla İlişkiler Uygulamaları

Halkla ilişkiler uygulamalarının neleri kapsadığını tespit etmek için yer alan ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.21’de gösterilmiştir:

**Tablo 3.21: Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Bu firmanın halkla ilişkiler programının amaçları yazılı olarak tanımlanmıştır.	90	3	7	0.9	4.5
Bu firmada uygulanan halkla ilişkilerde çoğunlukla basın bülteni ve basın konferansı gibi araçlar kullanılarak medya ile ilişkiler kurulur.	81	10	9	0.9	4.0
Bu firmada halkla ilişkiler departmanı özel olaylar ve organizasyonlar planlar, gezi ve turlar gerçekleştirir.	67	18	15	1.1	3.8
Bu firmanın halkla ilişkiler uygulamaları çoğunlukla reklam ve reklam gibi uygulamalarla medyadan yer satın almaya dayanır.	47	25	28	1.3	3.1
Bu firmanın halkla ilişkiler programları daha çok resmi kurumlarla ilişkiyi sağlar.	25	46	29	0.9	2.9
Bu firmanın halkla ilişkiler programları ürün ya da hizmetlerin propagandasını yapar.	49	18	33	1.2	3.0

Halkla ilişkiler uygulayıcıları çok güçlü bir oranda “halkla ilişkiler programının amaçlarının yazılı olarak tanımlandığını” (%90) belirtmişlerdir. Bu bulgu halkla ilişkiler çalışmalarının planlama sürecinde gerçekleştiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra uygulayıcılar, “halkla ilişkilerin çoğunlukla basın bülteni ve basın konferansı gibi araçlar kullanılarak medya ile ilişkiler kurduğunu” (%81) ve “halkla ilişkiler departmanının özel olaylar ve organizasyonlar planlar, gezi ve turlar gerçekleştirdiğini” (% 67) belirtmişlerdir. Bu da halkla ilişkiler uygulamalarının daha çok rutin uygulamalar olduğunu düşündürmektedir.

Nitekim, uygulayıcıların basın ajansı modeline ait ifadeleri de çoğunlukla yüksek oranlarla değerlendirmeleri bu bulguyu desteklemektedir.

### 3.6.7.3.1. Halkla İlişkilerin Çıktıları

Halkla ilişkiler uygulamaları sonucundaki çıktıları değerlendirmek için ankette yer alan ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.22’de gösterilmiştir:

**Tablo 3.22: Halkla İlişkiler Çıktılarına Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firmanın imajı medyaya olumlu yansır.	86	8	6	0.7	4.1
Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firmanın istediği yasal düzenlemeler sağlanır.	43	30	27	1.3	3.1
Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda ilgili hedef kitle firmanın istediği doğrultuda davranış değiştirir.	36	26	38	1.1	3.1
Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firma ile hedef kitle arasında ortak anlayış geliştirilir	73	16	11	0.9	3.8
Halkla ilişkiler çalışmaları firmanın finansal sonuçlarını olumlu etkiler	76	7	17	1.1	3.8

Halkla ilişkiler uygulayıcıları halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firmanın imajının medyaya olumlu yansıdığını (%86) en güçlü oranla değerlendirmişlerdir. Bu bulgu halkla ilişkiler uygulayıcılarının Tablo 3.21’de de yer alan halkla ilişkiler uygulamaları ile örtüşmektedir. Ayrıca, basın ajansı modelini benimsemeleri halkla ilişkiler çıktılarına yansımıştır.

### 3.6.7.4. Ortam Taramasına Yönelik Araştırmalar

Firmaların gerçekleştirdikleri araştırmalar o firma içinde halkla ilişkiler fonksiyonunun da hem stratejik yönetime katılım sürecini hem de halkla ilişkiler departmanının kendi içerisinde nasıl çalıştığını ve uygulayıcının da rolünü açıklamak için anlamlı olduğundan bu aşamada halkla ilişkiler uygulayıcılarının araştırma yapma süreçleri ile ilgili ifadelerin öncelikle frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 3.23’de gösterilmiştir:

**Tablo 3.23: Araştırmaya Yönelik İfadelerin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HIÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Bu firmada, kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yaparız ve sonuçları doğrultusunda halkla ilişkiler çalışmalarını planlarız.	71	13	16	1.1	3.7
Halkla ilişkiler departmanı firmanın etrafındaki çevresel değişiklikleri fark eder ve programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırlar.	85	11	4	0.7	4.1
Halkla ilişkiler departmanı düzenli, rutin araştırmalar yapar.	62	32	6	0.9	3.9
Halkla ilişkiler departmanı sadece belirli konulara yönelik araştırmalar yapar.	43	32	25	1.2	3.3
Kamuoyunda firmayı ilgilendiren konuları düzenli olarak izleyebilmek için komiteler oluşturulur.	51	24	25	1.2	3.3
Bu firmanın mevcut halkla ilişkiler programı hedef kitle ve sorun üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır.	77	8	15	1.0	3.9

Tablo 3.23’deki verilere göre; halkla ilişkiler uygulayıcılarının firmalarının etrafındaki çevresel değişiklikleri fark ederek programlarını hazırladığı (%85), halkla ilişkiler programının hedef kitle ve sorun üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmakta olduğu (%77) ve uygulayıcıların kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yaptığı ve sonuçları doğrultusunda halkla ilişkiler çalışmalarını planladıkları (% 71) ortaya çıkmaktadır.

### 3.6.7.4.1. Araştırma Yapma ve Modeller Arasında Korelasyon Analizi

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaptıkları araştırmalar ile firmalarında benimsenen halkla ilişkiler modelleri arasında ilişki olup olmadığını göstermek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda sadece karma model ile  $p=0.001$  seviyelerinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır (Tablo 3.24).

**Tablo 3.24: Araştırma Yapma ve Modeller Arasındaki Korelasyon Analizi**

		Halkla ilişkiler departmanı düzenli, rutin araştırmalar yapar	Kamuoyu ile uzlaşma sağlamak için araştırma yapar ve halkla ilişkiler çalışmaları planlanır	Çevresel değişiklikleri fark eder ve programlar bu değişiklikler doğrultusunda hazırlanır	Halkla ilişkiler programı hedef kitle ve sorun üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanır	Kamuoyunu düzenli olarak izleyebilmek için komiteler oluşturulur
<b>Karma model</b>	PearsonK.	,653**	,728**	,593**	,643**	,364**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,003
	Sayı	69	71	72	72	70

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Tablo daki verilere göre karma modeli benimseyen firmalarda düzenli rutin araştırmalar gerçekleştirdiği (.653), kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yaptığı (.728), çevresel değişiklikleri fark ederek programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırladığı (.593), halkla ilişkiler programlarının hedef kitle ve sorun üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayandığı (.643) ve kamuoyunu düzenli olarak izleyebilmek için komiteler oluşturulduğu (.364) görülmektedir.

### 3.6.7.5. Değerlendirme Araştırmaları

Halkla ilişkiler departmanının kendi içerisinde nasıl çalıştığını ve uygulamaların stratejik olup olmadığını ortaya koymak için halkla ilişkiler uygulamaları sonucunda gerçekleştirilen değerlendirme araştırmaları önemlidir. Bu nedenle ankette halkla ilişkiler

uygulamalarının değerlendirme süreçleri ile ilgili ifadelerin öncelikle frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 3.25’de gösterilmiştir:

**Tablo 3.25: Değerlendirme sürecinde yapılan araştırmalara yönelik ifadelerin frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Firmanın halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği belirlenen hedef kitleden geri bildirim (mülakatlarla, tutum araştırmalarıyla) alarak ölçülür.	58	29	13	1.0	3.6
Firmanın halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği hedeflenen ve ulaşılan hedef kitle arasındaki farkla belirlenir.	73	7	20	1.0	3.7
Bu firmanın halkla ilişkiler departmanı toplanan kupürlerde mesajların ne şekilde yer aldığını tespit eder.	76	13	11	1.0	3.9
Bu firmanın halkla ilişkiler departmanı kupür derleme ile medyada kaç sm/sütün yer alındığı tespit eder.	63	13	24	1.4	3.4
Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği firmanın en önemli gördüğü hedef kitlenin etkinliklere katılım düzeyi ile ölçülür.	51	25	24	1.1	3.3
Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği firma çalışanlarının görüşlerine dayanarak belirlenir.	31	50	19	0.9	3.1

Tablo 3.25’de yer alan oranlar genel olarak değerlendirildiğinde ortalamaların çok yüksek ya da çok düşük olmadığı, genel olarak % 50 ile % 70 arasında değiştiği görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları “*halkla ilişkiler departmanı toplanan kupürlerde mesajların ne şekilde yer aldığını tespit eder*” ifadesini %76 oranında “*her zaman*” olarak belirtmişlerdir, “*firmanın halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği hedeflenen ve ulaşılan hedef kitle arasındaki farkla belirlenir*” ifadesine de % 73 oranında katılmaktadırlar, “*halkla ilişkiler departmanı kupür derleme ile medyada kaç sm/sütün yer alındığı tespit eder*” ifadesi de % 63 oranında “*her zaman*” olarak belirtilmiştir. Bu bulgular değerlendirme araştırmalarının rutin işleyiş sürecinde gerçekleştiğini göstermektedir.

### 3.6.8. Örgütsel Eşbiçimlilik ve Halkla İlişkiler İlişkisi

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının % 88'i kendileri dışındaki farklı firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini takip ettiklerini belirtirken; % 12'si takip etmediğini belirtmiştir. Ayrıca uygulayıcıların % 69'u farklı firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini örnek aldığını belirtirken; % 31'i örnek almamaktadır. Bu bulgular “Halkla ilişkiler departmanı firmanın etrafındaki çevresel değişiklikleri fark eder ve programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırlar ifadesine % 85 oranı ile verilen “her zaman” değerlendirmesi ile de örtüşmektedir. Dolayısıyla firmaların halkla ilişkiler uygulamalarında birbirlerini örnek alarak eşbiçimli hale geldiği izlenimi edinilmektedir. Eşbiçimlilikle kastedilen, benzer çevreyi paylaşan örgütlerin zamanla artan etkileşimleri ve örgütün ortama uyumu üzerindeki baskılarla aynı tip örgüt türlerini ortaya çıkarırken; benzer örgüt yapılarını da daha homojen hale getirmesidir (DiMaggio ve Powell, 1983).

#### 3.6.8.1. Halkla İlişkiler Faaliyetleri Belirlenirken Çevrenin Beklentilerini Tatmin Edecek Stratejiler Seçilmesi İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi

“Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler tercih edilir” ifadesi (%76) ile güçlü olan ifadeler arasındadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejilerin tercih edilme durumunu modeller ile ilişkilendirdiğimizde; bu durumda hangi modelin tercih edildiğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılmış ve “enter” yöntemi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26: Çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler seçilmesi ile modeller arasındaki regresyon analizi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Sabit)	1,764	,603		2,927	,005
BSNAJ	,605	,136	,535	4,455	,000
KMBIL	-,234	,108	-,252	-2,170	,034
KARMA	,106	,119	,102	,892	,376

Bağımlı değişken: Halkla ilişkiler için çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler seçilir



Halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejilerin seçilmesi bağımlı değişken; basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve karma boyutlarının ise bağımsız değişken oldukları varsayımı altında oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde kurulmuştur:

Çev. Bek. Tat. Ede. Str. Seçilir = 0,605xBSNAJ - 0,234xKMBİL + 0,106xKARMA + 1,764				
	(0,000)	(0,034)	(0,376)	(0,005)
	4,445	-2,170	0,892	2,927

Regresyon denklemi halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejilerin seçilmesi üzerinde istatistiksel olarak Basın ajansı ve Kamuoyu Bilgilendirme boyutlarının anlamlı olduğu görülmektedir. Regresyon denklemine göre basın ajansı modelindeki 1 birimlik artış, çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejilerin seçilmesini 0,605 birim arttırmaktadır. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 3.27).

**Tablo 3.27: Çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler seçilmesi ile modellere ilişkin regresyon modeline yönelik ANOVA analizi**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	14,345	3	4,782	8,235	,000
<b>Residual</b>	34,258	59	,581		
<b>Total</b>	48,603	62			

Predictors (Constant), KARMA, KMBİL, BSNAJ

Bağımlı değişken: Çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler seçilir

Analiz sonucu bulunan  $F=8,235$  değeri  $0,000$  düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, söz konusu modellerin bağımlı değişkeni açıklamada katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca, regresyon denklemiyle ilgili olarak bulunan diğer iki önemli değer  $R=0,543$  ve  $R^2=0,295$  olarak hesaplanmıştır. Regresyon analizi bulgularını genel olarak değerlendirdiğimizde; çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejilerin seçilmesi üzerinde basın ajansı ve kamuoyunu bilgilendirme modellerinin etkisinin olduğu ve çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejilerin seçilmesini %27,8'in açıkladığı söylenebilir.

### 3.6.8.2. Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Etme İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi

Kendi firmaları dışındaki diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini takip etmeleri ile modelleri ilişkilendirdiğimizde; bu durumda hangi modelin tercih edildiğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılmış ve “enter” yöntemi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3.28’de verilmiştir.

**Tablo 3.28: Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Etme İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
(Sabit)	,633	,237		2,677	,010
<b>BSNAJ</b>	,115	,053	,285	2,158	,035
<b>KMBİL</b>	7,616E-02	,042	,229	1,795	,078
<b>KARMA</b>	-6,49E-02	,047	-,175	-1,387	,171

Bağımlı değişken: Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Edilir

Kendi firmaları dışındaki diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini takip etmeleri bağımlı değişken; basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve karma model boyutlarının ise bağımsız değişken oldukları varsayımı altında oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde kurulmuştur:

Diğer firmaları takip etme = 0,115xBSNAJ + 0,07616xKMBİL - 0,00649xKARMA + 0,633				
	(0,035)	(0,078)	(0,171)	(0,010)
	2,158	1,795	-1,387	2,677

Regresyon denklemi ile diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini takip etmeleri üzerinde istatistiksel olarak Basın Ajansı ve Kamuoyu Bilgilendirme modellerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 3.29).

**Tablo 3.29: Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Etmeleri İle Modellere İlişkin Regresyon Modeline Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	1,022	3	,341	3,809	,015
<b>Residual</b>	5,188	59	,089		
<b>Total</b>	6,210	62			

Predictors (Constant), KARMA, KMBIL, BSNAJ

Bağımlı değişken: Diğer Firmaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Takip Etme

Analiz sonucu bulunan  $F=3,809$  değeri  $0,015$  düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, söz konusu modellerin bağımlı değişkeni açıklamada katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca, regresyon denklemiyle ilgili olarak bulunan diğer iki önemli değer  $R=0,406$  ve  $R^2=0,165$  olarak hesaplanmıştır. Regresyon analizi bulgularını genel olarak değerlendirdiğimizde; diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini takip etme üzerinde basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modellerinin etkisinin olduğu ve diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini takip etmelerini %16.5 oranında açıkladığı söylenebilir.

### 3.6.8.3. Diğer Firmaları Örnek Alma İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi

Diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini örnek almaları ile modelleri ilişkilendirdiğimizde; bu durumda hangi modelin tercih edildiğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılmış ve “enter” yöntemi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3.30’da verilmiştir.

**Tablo 3.30: Diğer Firmaları Örnek Alma İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki Regresyon Analizi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
<b>(Sabit)</b>	2,605	,326		7,984	,000
<b>BSNAJ</b>	-,294	,074	-,484	-3,999	,000
<b>KMBIL</b>	9,804E-02	,059	,196	1,675	,099
<b>KARMA</b>	-,100	,065	-,179	-1,550	,126

Bağımlı değişken: Diğer Firmaları Örnek Alma

Diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini örnek almalarının bağımlı değişken; basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve karma model boyutlarının ise bağımsız değişken oldukları varsayımı altında oluşturulan regresyon denklemi şu şekilde kurulmuştur:

Diğer Firmaları Örnek Alma = 0,294xBSNAJ + 0,09804xKMBİL - 0,100xKARMA + 2,605				
	(0,000)	(0,099)	(0,126)	(0,000)
	-3,999	1,675	-1,550	7,984

Regresyon denklemi diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini örnek alma üzerinde istatistiksel olarak Basın Ajansı ve Kamuoyu Bilgilendirme modellerinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon denklemine göre basın ajansı modelindeki 1 birimlik artış, diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini örnek almayı 0,294 birim arttırmaktadır. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 3.31).

Tablo 3.31: Diğer Firmaları Örnek Alma ile modellere ilişkin regresyon modeline yönelik ANOVA analizi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Regression</b>	3,958	3	1,319	7,752	,000
<b>Residual</b>	10,042	59	,170		
<b>Total</b>	14,000	62			

Predictors (Constant), KARMA, KMBİL, BSNAJ  
Bağımlı değişken: Diğer Firmaları Örnek Alma

Analiz sonucu bulunan  $F=7,752$  değeri 0,000 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, söz konusu modellerin bağımlı değişkeni açıklamada katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca, regresyon denklemiyle ilgili olarak bulunan diğer iki önemli değer  $R=0,532$  ve  $R^2=0,283$  olarak hesaplanmıştır. Regresyon analizi bulgularını genel olarak değerlendirdiğimizde; diğer firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini örnek alma üzerinde basın ajansı ve kamuoyunu bilgilendirme modellerinin %28,3 oranında etkisinin olduğu söylenebilir.

Firmaların çevrelerini takip ederek ve diğer firmaları örnek alarak eşbiçimli hale geldiğini yansıtan bu bulguların yanı sıra; halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler seçilme sürecinde basın ajansı ve kamuoyu

bilgilendirme modelinin tercih ediliyor olması bu eşbiçimlilik sürecinin öykünmeci olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kurumsal yaklaşım göre örgütlerin bir görünen yüzü (beklentilere uygun görünme isteği), bir de arka planı vardır. Arka planda örgüt kendi istediği şekilde hareket etmek ister. Yani, örgütlerde bir tür ikili uygulama veya izlenim yaratma (decoupling) yaşanır (Üsdiken, 2005). Dolayısıyla, Türkiye’deki büyük iş örgütlerinin halkla ilişkiler anlayışlarında da karma modeli uygulanması gereken bir model olarak görmeleri, stratejik yönetim sürecinde karma modeli uygulamaya çalışmalarını stratejik eğilimlerini yansıtırken; uygulamada basın ajansı modelini benimsemeleri ise burada sözü edilen ikiliği düşündürmektedir.

### **3.6.9. Firmaların Üst Düzey Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Anlayışına Yönelik Bulgular**

Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarının, örgütsel uygulamaları tam olarak yansıtmayı yansıtmadığını doğrulamak amacıyla üst yöneticilere de sorular yöneltilmiştir. Her iki grubun verdiği yanıtlar paralellik göstermektedir.

Büyük firmalardaki üst yöneticilere öncelikle, firmalarında halkla ilişkilerin ne anlam ifade ettiği sorulmuştur; yöneticilerin %67’si halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimi olarak değerlendirirken; %33’ü hedef kitlelerle iletişim kurma faaliyeti olarak değerlendirmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları da aynı soruya yine paralel cevapları vermişlerdir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları firmayla ilgili karar alımlarında üst yönetime danışmanlık yaptıklarını %71 oranı ile değerlendirirken; firmaların üst düzey yöneticileri de bu bulguya paralel olarak “halkla ilişkiler sorumlusunu firmanın üst yönetimi ile beraber karar alma toplantılarına alırlar ve önerilerini dinleriz” ifadesini %79 oranı ile “her zaman” olarak belirtmişlerdir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının “bu firmada halkla ilişkiler departmanının amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilemektir”

ifadesini %54 oranında “her zaman” olarak değerlendiren; firmaların üst düzey yöneticileri de aynı ifadeyi %50 oranında “her zaman” olarak değerlendirmiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına karar alımı ile ilgili yöneltilen “halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararları alırım ve prosedür gereği yönetimin yazılı onayına sunarım”, “yasal prosedürler gerektirmese de halkla ilişkiler çalışmalarını üst yönetim onaylamak ister” ve “üst yönetim talep etmese de hazırladığım planları yazılı olarak yönetime sunarım” ifadelerinin ortalaması % 74’tür. Firmaların üst düzey yöneticileri de kendilerine bu kapsamda yöneltilen “halkla ilişkiler sorumlusu firmanın iletişim politikalarına yönelik son kararları alır ve üst yönetimin onayına sunar” ifadesini %79 oranında değerlendirmiştir.

### 3.7. Araştırma Soruları Çerçevesinde Bulguların Değerlendirilmesi

Küresel değişimlerin örgütler üzerindeki baskılarını artırması ve rekabetin her zamankinden daha çok örgüt-çevre uyumuna endeksli olması, yönetim anlayışlarında ve uygulamalarında çok sayıda değişkeni dikkate almayı gerektirmektedir. Bu anlamda örgütün karar vericilerinin çevreyle olan ilişkilerini sorunsuz sürdürmesi gerekmekte ve bu ihtiyaç halkla ilişkiler faaliyetlerini son derece kritik bir konuma taşımaktadır. Özellikle de bu faaliyetlerin stratejik bir içerik kazanması kaçınılmaz görünmektedir. Ancak bu gelişmelerin düzeyi, örgütün yerleşik olduğu makro ortamın koşulları ile şekillendiğinden, her bağlamda benzer dönüşümlerin benzer bir süreçle yaşandığını iddia etmek gerçekçi olmayacaktır. Bu nedenle Türkiye'deki halkla ilişkiler faaliyetlerinin hangi kuramsal modellere daha yakın olduğu; uygulamaların ne düzeyde stratejik bir içeriğe ulaştığı ve bu faaliyetleri üstlenen bölüm ya da birimlerin örgüt içindeki konumlanma şekilleri; bu faaliyetlerden sorumlu kişilerin karar mekanizmalarındaki pozisyonları ve sahip oldukları yetkinin düzeyi gibi konuların irdelenmesinin ülkemizde mevcut durumun anlaşılmasını mümkün kılabileceği düşünülmüş ve bu çerçevede geliştirilen araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Büyük iş örgütlerinden oluşan araştırma örnekleminde elde ettiğimiz bulgular öncelikle bu örgütlerin "karma model"i uygulanması gereken model olarak görmelerine rağmen, mevcut durumda daha çok basın ajansı modelini tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu durumun, Türkiye'deki eylemci grupların firmalar üzerindeki baskısının zayıf olmasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim halkla ilişkiler uygulayıcıları, firmalarını doğrudan hedef alan çok güçlü bir baskı grubu algısına sahip değildir. Ancak görece olarak müşteriler, etkisi en güçlü hissedilen baskı grubudur ve bu grubu medya izlemektedir. Bir örgütün kendi ortamının sadece farkında olduğu bölümlerine tepki vermesi (Kuhn 1975'den akt: Grunig, L., 1992) ve bu araştırmada da örgütlerin farkında oldukları paydaşların müşteri ve medya olmasının doğal bir sonucu olarak, halkla ilişkiler uygulamalarının merkezinde de medyada yer alamaya odaklanan tanıtım faaliyetleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bu durum uygulamalarda basın ajansı modelinin ağırlıklı olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu bulgu; Sriramesh vd.'nin (1999) Hindistan, Güney Kore ve Japonya'da; Lim vd.'nin (2005) Singapur'da; Meng'in (2007) Çin'de; Kim'in (2009) Güney Kore'de; gerçekleştirdikleri çalışmaların

sonuçları ile de örtüşmektedir. Türkiye gibi tüm bu ülkelerde de baskın olarak uygulamaya yansıyan model basın ajansı modeli olarak tespit edilmiştir.

Farklı eylemci grupların örgütler üzerinde yoğun baskısının olmayışı, ülkemizdeki sivil örgütlenmedeki yetersizliklere ve buna bağlı olarak örgütlerin hesap verme davranışının gelişmemesine bağlanabilir. Zira Grunig vd.'nin de belirttiği gibi örgütler daha çok, karşılıklarında bir tehdit ya da fırsat oluşturan eylemci grupların baskısıyla hesap verir konuma gelir ve böylece güç, sadece örgüt odaklı olmaktan çıkarak örgütle çevresi arasında karşılıklı bir bağımlılığa bağlı olur (Grunig vd., 2002). Ancak eylemci grupların sayısının ve etkisinin artışı ekonomik, sosyal, politik ve kültürel bağlamla ilişkili bir sonuçtur. Toplumun sahip olduğu gelişmiş altyapı, teknolojik imkânlar, yüksek eğitim düzeyi; demokratikleşme düzeyi gibi olgular paydaşların örgütten beklentilerini arttırmakta; bireyler ve gruplar birlikte hareket edebilmekte, ortak eylemler yaratılabilmekte ve örgütler üzerinde baskı kurabilmektedir. Tersine bir durumda ise bireyler daha çok temel ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırken, eylemci gruplara katılım konusuna ilgi göstermemektedirler (McAdam vd., 1988). Türkiye'deki durum ise daha çok ikinci senaryoya yakın görülmektedir; bu nedenle eylemci grupların baskısının yoğun olmaması şaşırtıcı değildir.

Diğer yandan bazı kültürel özellikler de, eylemci grupların oluşumuna ve bu grupların aktif olma düzeyine etki edebilmektedir. Kim ve Sriramesh (2009), kolektif kültürlerin genellikle daha hoşgörülü olması nedeniyle sorunlara karşı eylemci tavır alma olasılığının düştüğünü belirtmektedir (örn: Japonya). Ancak bu oldukça sınırlı ve indirgemeci bir açıklamadır. Burada daha çok vurgulanması gereken kolektif kültüre sahip bir toplumda, özerk benlik yerine ilişkisel benliğin daha gelişmiş olması ve buna bağlı olarak bireylerin sadece kendilerini ait hissettikleri gruplara karşı yükümlü hissetmeleridir (Wasti ve Erdil, 2007). Bu tür bir yapıda bireyler daha çok kendi gruplarını doğrudan tehdit eden konulara tepki geliştirmekte, toplumun geneli için kapsamlı bir yükümlülük anlayışına mesafeli durabilmektedirler. Türkiye bu saptama için uygun bir örnektir, ancak tüm kolektif kültürlerde bu tür bir davranış kalıbının benimsendiği de söylenemez<sup>14</sup>. Diğer yandan sorun ve koşullar karşısında daha saldırgan bir yaklaşımı benimseyen eril kültürler, yüksek bir eylemcilik

<sup>14</sup> Örneğin Almanya, uluslararası araştırmalarda kolektif değerlere sahip bir toplum profili çizmektedir; ancak bu özellik grup temelli ayrışma yerine toplumun genel çıkarları için tüm tarafların hızlı bir işbirliğine gitmesini sağlamaktadır.



düzeyi gösterme eğilimine sahiptirler. Yazarlar aynı zamanda eşitlikçi toplumlarda bireylerin kendilerini toplumsal değişikliklere eşit biçimde etki edebilecek konumda görmeleri nedeniyle, algılanan problemlere, adaletsizliklere ve eşitsizliklere meydan okumaktan çekinmediklerini ve daha güçlü bir eylemci profili çizdiklerini belirtmektedirler. Türkiye’de kolektif ve dışil kültürel özelliklerin daha güçlü olması<sup>15</sup>, ayrıca gücün toplumdaki dağılımında eşitsizliğin hakim olması (Sargut, 2001), eylemci grupların sayısını ve bu grupların örgütler üzerinde etkisini zayıf kılmaktadır. Tüm bu tespitler eylemci grupların baskısının görece olarak daha zayıf kaldığı durumlarda, örgütlerin daha az çevresel baskı ile karşı karşıya kalabileceğini ve bu durumun halkla ilişkiler faaliyetlerindeki stratejik karakterin gelişmesini engellediğini söylemeyi mümkün kılarken, bu duruma daha yakın görülen ülkemizde de basın ajansı modelinin öne çıkmasını açıklamaktadır.

Ancak, basın ajansı modelinin uygulamalara yoğun olarak yansımalarının yanında, karma modelin de hem öncelikli model olarak görülmesi hem de araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlasında uygulamalara yer yer yansımaları, örgütlerin değişime karşı duyarlılıklarını ve profesyonel halkla ilişkilere yönelik bir değişim bilincinin başladığını göstermektedir. Nitekim, bu durumu büyük firmaların üst yöneticileri de, *halkla ilişkilerin hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilediğini* ifade ederek desteklemiş ve çift yönlü modellerin benimsediği bulgusunun da güçlendirmişlerdir. Profesyonel halkla ilişkilerin stratejik amacı, örgütün özerkliğini sınırlayan stratejik kamularla ilişki kurmak ve çatışmaları kontrol altına almaktır (Grunig ve Grunig, 1992). Burada önemli olan stratejik halkla ilişkilerin ancak kamularla ilişki kurarak gerçekleşebileceği ve bunun da çift yönlü modeller aracılığı ile söz konusu olduğu gerçeğidir (Leichty, 1997). Türkiye’de halkla ilişkiler uygulamaları 1960’larda kamu kurumlarında başlayan ve yavaş gelişen bir alandır (Kazancı, 2007), ancak, stratejik halkla ilişkilere doğru bir evrilme başlayacaksa bunun büyük iş örgütleriyle olacağı söylenebilir. Özellikle bu örgütlerin, ülke koşullarıyla sentezlenen küresel rekabetin koşullarına daha açık oldukları,

<sup>15</sup> Türkiye’nin kültürel özelliklerini Hofstede’in (1984) 53 farklı ülkede gerçekleştirdiği uluslararası karşılaştırmaya imkan veren temel kültür araştırması ortaya koymaktadır. Yazar dört kültür (güç mesafesi, bireycilik/ortaklaşa davranışçılık, belirsizlikten kaçınma, erillik/dışillik) boyutu üzerinden her ülkeyi kendi bağlamı içinde değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda; Türk kültüründe kolektif eğilimlerin ağırlıklı olduğu, yüksek güç mesafesine sahip, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, erkek egemen toplum yapısı gibi görünse de dışil kültür özelliklerinin baskın olduğu; bu nedenle de ilişki odaklı bir toplum olarak değerlendirilebileceği ortaya çıkmıştır.

meşruiyet kazanma ya da kaybetmeme adına halkla ilişkiler faaliyetlerini daha hızlı bir biçimde stratejik forma dönüştürmelerinin kaçınılmaz olduğu belirtilmelidir. Ancak, burada firmaların birbirini izleyerek bazı değişimleri gerçekleştirdikleri de vurgulanmalıdır. Bulgular, halkla ilişkiler uygulayıcılarının güçlü bir oranda farklı firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini yakından takip ettiklerini ve eylem kararlarında bunu dikkate aldıklarını göstermektedir. Basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modellerinin baskın bir biçimde tercih edilmesinin, öykünmecî bir tutuma dayandığı ve firmaların stratejik bir içeriğe ulaşarak meşruiyet kazanmak yerine benzer uygulamaları tercih ederek ve dolayısıyla birbirini taklit ederek eşbiçimli hale gelmeye çalıştıkları ve bu yolla meşruiyet aradıkları söylenebilir. Özellikle de kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen örgütlerde, ortak ilkelerin benimsenmesi kendiliğinden eşbiçimliliğe neden olabilmektedir. Kuşkusuz bu davranış tipi, ülkemizde halkla ilişkiler alanında izlenen modellerin geleneksel içeriğini bir süre daha koruyabileceğini; örgütlerin karma modele doğru evrimle sürecini yine birbirlerini yakından izleyerek yaşayacaklarını göstermektedir.

Diğer yandan halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik bir özellik kazanması yönünde önemli bir gelişme de, araştırmaya katılan firmalarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetime katılmalarıdır. Araştırmaya katılan halkla ilişkiler uygulayıcılarının yanıtlarının, örgütsel uygulamaları tam olarak yansıtıp yansıtmadığını doğrulamak amacıyla üst yöneticilere de aynı soru yöneltilmiş ve üst yöneticiler de halkla ilişkiler uygulayıcılarının firmayla ilgili karar alımlarına katıldığını doğrulamışlardır. Bu gelişmenin daha çok karma modeli benimseyen firmalarda yoğunlaşması, literatürü desteklemektedir. Ayrıca, halkla ilişkilerin direk üst yönetime bağlı olması departmanların özerk olduğunu ve karar alma sürecinde aracı olmadan üst yönetime bilgi aktardığını göstermektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının ortam taraması ile elde ettiği bilgileri strateji oluşturma sürecine girdi olarak sunması, örgütler için tehditleri önleyecek ve fırsatları değerlendirecek eğilimleri belirlemenin ilk adımıdır ve bu bağlamda halkla ilişkiler örgüt ile paydaşları arasında birleştirici bir fonksiyon olarak da görülebilir (Steyn, 2003). Dolayısıyla, halkla ilişkiler fonksiyonunun örgüt içinde destek bir fonksiyon olmak yerine, stratejik yönetime girdi sağlayan güçlü bir işleve sahip olması için örgütün üst yönetiminin alacağı karar sürecine katılması ve örgüt içinde de diğer fonksiyonlardan ayrı tek başına bütünlük bir birim olarak yer alması gerektiği iddiası ile örtüşmektedir (Dozier ve Grunig; 1992; Ehling, vd.; 1992; White ve

Dozier, 1992; Bowen, 2006). Ayrıca, araştırmaya katılan firmalarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetime katılmaları; Grammer'ın (2005), Avustralya, İtalya, Morityus ve Uganda'da gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda ortaya çıkan "halkla ilişkilerin bir örgütün stratejik yönetimine katılımının gerekli olduğu" bulgusunu da desteklenmiştir.

Bulguların işaret ettiği önemli bir konu da halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleridir. Öncelikli rolü yönetici olsa da, aynı anda hem yönetici hem de teknisyen rolünün gereklerinin birlikte yerine getirildiği görülmektedir. Bu durum, literatürde yer alan halkla ilişkiler uygulayıcılarının aynı anda hem yönetici hem de teknisyen rolünü temsil edebileceği görüşü ile uyumludur (Lauzen ve Dozier, 1992; Dozier, 1992). Ayrıca, yönetici rolünü benimseyen uygulayıcıların stratejik planlamaya ilişkin sorumluluklarının öne çıktığı; teknisyen rolünü benimseyen uygulayıcıların ise geleneksel, rutin halkla ilişkiler işlevlerine yönelik görevlerinin öne çıktığı anlaşılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendiği roller, örgütün çevresine karşı duyarlılığını ve örgütün ortama uyum sağlaması konusundaki bakış açısını göstermektedir (Dozier, 1992; DeSanto ve Moss, 2004): Yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katması gibi stratejik eğilimleri taşıdığı belirlenmiştir. Aynı zamanda teknisyen rolündeki uygulayıcıların çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenleme işlevleri de, halkla ilişkilerin hala geleneksel süreçleri izlediğini yansıtmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının tamamına yakınının üniversite eğitimi almış olması ve bu eğitimlerin de yoğun olarak iletişim alanında olması, sahadaki uygulayıcıların meslek eğitimi aldığını göstermesi bakımından önemlidir. Çünkü, mesleki eğitim alan üzerinde yargı yeteneği kazanarak uzmanlaşmanın temelini oluşturur. Sanayi devrimi sonrasının post modern toplumlarında örgütlerin ortamları ile etkileşimlerinin yoğunlaşması ve farklı ihtiyaçların oluşması uzmanlaşmayı gerektirmiştir (Weber, 1995). Dolayısıyla, zanaatların yerini uzmanlıklar almıştır. Halkla ilişkilerin zanaatkârlıktan profesyonelliğe geçme süreci zor gelişen bir meslek olduğu düşünüldüğünde; Türkiye'deki büyük iş örgütlerindeki uygulayıcıların mesleki eğitim almış olmaları önemlidir; ayrıca bu duruma paralel olarak alanda ortalama çalışma sürelerinin de 8 yıl olması alanın profesyonel özellik kazanma sürecinde yol alındığını, geliştiğini göstermektedir. Bu gelişimi, Türkiye'de halkla ilişkiler

uygulayıcılarına yönelik yapılan diğer araştırma bulguları da desteklemektedir. Okay ve Okay'ın 2001 yılında Halkla İlişkiler Derneği üyelerine yaptıkları araştırma sonucunda da, derneğe üye halkla ilişkiler uygulayıcılarının üniversite düzeyinde (lisan, lisans üstü) iletişim eğitimi alanların oranı %40'tır. Şatır'ın 2003 yılında turizm sektöründeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının profiline yönelik yaptığı çalışmada ise uygulayıcıların %24'ü lise, %76'sını üniversite eğitimi almasının yanında iletişim eğitimi alan uygulayıcılar sadece %8'dir. Bu araştırmaya paralel Dönmez'in 2006 yılında aynı sektörde yaptığı çalışmada da katılımcıların %23'ü lise, %77'si üniversite eğitimi aldıklarını belirtirken; iletişim eğitimi aldığını belirten uygulayıcılar %6 oranında kalmıştır. Akım'ın 2009 yılında yine Türkiye'nin büyük iş örgütlerinde gerçekleştirdiği araştırmada da uygulayıcıların %97'si üniversite eğitimi aldığını belirtirken, iletişim eğitimi alanların oranı %38'dir. Dolayısıyla bu çalışmanın bulguları, halkla ilişkiler alanındaki mesleki iletişim eğitiminin arttığını somutlaştırması bakımından da önem taşımaktadır. Ayrıca, toplumsal değişim süreci ile örgüt sayılarında ve türlerindeki çeşitlenme, alanlarında uzman olan çalışanlara gereksinim yaratmış ve doğal olarak uzmanlık gereksinimi mesleki eğitimi kaçınılmaz kılmıştır (Giddens, 2005). Bu duruma paralel olarak Cutlip vd. (2000) de halkla ilişkiler alanındaki uzmanlığın gereği olarak bilgi ve yargı yeteneğini öne çıkaran formal eğitimin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Halkla ilişkiler alanında lisans düzeyinde verilen formal eğitim ABD'de 1920'lerde (Theaker, 2005); Avrupa'da 1950'lerde (L'Etang ve Pieczka, 1996) başlarken Türkiye'de bu düzeydeki eğitim 1965 yılında Basın Yayın Yüksek Okullarında başlamıştır. Dolayısıyla Türkiye gibi mesleki formal eğitimin geç başladığı bir ülkede halkla ilişkiler uygulayıcılarından mesleki eğitim almış olanların sayısının artması önemli görülmelidir. Bu özelliklere sahip olan uygulayıcıların sayısının artmasının, halkla ilişkilerin stratejik bir işlev kazanması sürecini hızlandıracağı düşünülmektedir. Bu konuyla da bağıntılı olarak uygulayıcıların unvanları ile ilgili bazı tespitlere yer vermek gerekmektedir: Araştırma bulguları, halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı unvanlar kullandıklarını göstermektedir. Bu durumun, örgütsel yapıların ve dolayısıyla kamu ve özel sektör örgütlerinde kullanılan terminolojinin farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca literatürde "halkla ilişkiler" alanının ismi konusunda yaşanan tartışmaların ve bu konuda alanda sağlanamayan konsensüsün uygulayıcıların unvanlarına yansımalarını söylemek mümkündür. Okay ve Okay (2007) da, alanda yaşanan terminoloji karmaşasına dikkat çekmiş ve halkla ilişkiler yerine kurumsal iletişim, kamu ilişkileri (public affairs), imaj yönetimi, itibar yönetimi, algılama yönetimi gibi

farklı terimlerin kullanıldığını vurgulamıştır. Peltekoğlu (2007) da alanın adlandırılmasındaki çeşitliliğin sorun yarattığını ve bu durumun farklı örgütlerde halkla ilişkilerin farklı isimdeki departmanlarla konumlanmasına neden olduğunu vurgulamıştır.

Diğer yandan alanın profesyonelleşmesi konusunda mesleki eğitim kadar uygulayıcıların meslek kuruluşlarına üyelikleri de kritik öneme sahiptir (Nelson, 1994). Çünkü, meslek kuruluşları, mesleğe ilişkin etik kodları oluştururken (Durkheim, 2006), sektörün beklentilerine göre uzmanlığın gereklerini eğitim kurumlarına yansıtan bir sorumluluğa ve işleve de sahiptir. Dolayısıyla meslek kuruluşları, mesleğin üyeleri üzerinde ortak bir meslek bilinci oluşturma ve sürdürme gücünün yanı sıra, bu bilince uyulmasını sağlayacak yaptırım gücünü de kullanabilir (Durkheim, 2006). Fakat, Türkiye'deki büyük iş örgütlerinin halkla ilişkiler uygulayıcılarının meslek kuruluşlarına üyelikleri zayıf bulunmuştur. Bu görünüm, meslek kuruluşlarının alanın gelişimi konusunda geri planda kaldığını göstermekte ve halkla ilişkiler alanının profesyonelleşmesine olumsuz yansıtacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Örgütlerin yapıları ve uyumları artık sadece içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarlanması ve eşgüdümlemesi sonucunda değil, makro ortamdaki tüm düzenleyici aktörlerin özellikle paydaşların karşılıklı etkileşimi ile şekillendirdiği kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşmaktadır. Örgütler için sürdürülebilirliğin anlamı artık, paydaşların beklentileri ile örgütün performans alanları arasında denge kurmak olarak değişmiştir. Bu nedenle, mikro görev ortamındaki paydaşların çeşitlenerek örgütle ilişki kurmaları örgüt ile ortamı arasındaki bağımlılık ilişkisi bakımından çok önemlidir. Çünkü, örgütleri ortama bağımlı hale getiren örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların ortamda bulunması değil, kaynak elde etmek için kurulan ilişkilerin bağımlılık yaratmasıdır. Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen de, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlamasıdır ve tahmin edileceği gibi bu misyon, örgütü çevresiyle uyumlu kılmada stratejik bir öneme sahiptir. Öyle ki, halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen bu içerik, halkla ilişkileri salt tanıma ve tanıtma fonksiyonu olmaktan çıkararak; stratejik iletişim yönetimi olarak isimlendirilmesine yol açmış; örgütün içinde bulunduğu makro ve mikro ortamı tanımlama ve örgütün çevresiyle olan bağımlılığını açıklama sorumluluğu gibi geniş ve iddialı bir kapsama ulaştırmıştır. Ayrıca, halkla ilişkiler fonksiyonunun katkı sağlamaya çalıştığı örgüt-ortam uyumu, sadece paydaşların örgütten beklentilerini karşılamakla kalmayacak; bunun ötesinde örgüte bir meşruiyet kazandırmak yoluyla sürdürülebilirliği de mümkün kılacaktır.

Stratejik paydaşlarıyla nitelikli, uzun süreli ilişkiler kuran ve bu ilişkileri sosyal sorumluluk bilinci ile yerine getiren örgütlerin halkla ilişkileri “değer” olarak görmeleri, halkla ilişkilerin de karma motifler kullanarak örgütün hedef ve beklentilerini stratejik paydaşların hedef ve beklentileri ile karşılıklı denge temelinde uzlaştırmasına neden olmakta ve bu bağlamda hem örgütsel hem de toplumsal rolünü de göstermektedir. Özellikle toplumsal rolü gereği baskı grupları ile karşı karşıya kalması örgütün ilgili kamularını düzenli olarak izlemesini ve örgüt için proaktif sürecin ve erken uyarı sisteminin bir parçası olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu nedenle de stratejik paydaşları, toplumsal konuları ve konular

etrafında ortaya çıkan kamuları ortam taraması ile belirleyerek örgütün paydaş çevresine uyum sağlaması için stratejik yönetime bu girdileri sunan bir fonksiyona evrilmiştir.

Türkiye’deki büyük iş örgütlerinin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinin neresinde olduğunu tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada; örgütlerin dönüşümlere düşünsel düzeyde duyarlı olmalarına rağmen, bunu halkla ilişkiler uygulamalarına bütünüyle yansıtmadıkları tespit edilmiştir. Mevcut uygulamalarda geleneksel anlayışların sürmesinin en önemli gerekçeleri ise örgütleri baskılayan grupların etkisinin zayıf olması, örgütlerin sadece müşteri gruplarını ve medyayı güçlü baskı grubu olarak kabul etmesi ve bu nedenle daha çok basın ajansı modelini tercih etmeleri gösterilebilir. Ancak, karma model uygulamalarının araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlasındaki uygulamalara kısmen yansımaları, profesyonel halkla ilişkiler anlayışına doğru bir bilinçlenmenin başladığını göstermesi açısından önemlidir. Diğer yandan halkla ilişkiler departmanlarının işlevinin güçlenmesi ve özerk bir yapıya doğru gelişme göstermesi; karar alma süreçlerinde aracısız üst yönetime bilgi aktarabilmesi de stratejik bir niteliğe işaret etmektedir. Ayrıca, yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı hedef kitlelerinin fikirlerini yönetime sunarak onları karar sürecine katması, stratejik eğilimleri güçlendirmektedir. Bununla birlikte teknisyen rolünü sergileyen uygulayıcıların, çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ve özellikle de medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikleri düzenleme işlevlerini de yerine getirmesi, halkla ilişkilerin geleneksel eğilimlerinin korunduğunu göstermekte ve durum basın ajansı modelinin tercih edilme gerekçesini açıklamaktadır. Basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modellerinin baskın bir biçimde tercih edilmesinde örgütlerin benzer eğilimler taşımasının, öykünmecî bir tutuma dayandığı ve firmaların stratejik bir içeriğe ulaşarak meşruiyet kazanmak yerine, benzer uygulamaları tercih ederek ve dolayısıyla birbirini taklit ederek eşbiçimli hale gelmeye çalıştıkları ve bu yolla meşruiyet aradıkları söylenebilir.

Tüm bu sonuçların, Türkiye’de halkla ilişkiler anlayışı üzerine geliştirilecek tartışma ve uygulamalara katkı sağlayacağı ve güncel bir değerlendirmeye olanak tanıyabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında son dönemde her alanda gelişen uluslararası karşılaştırmaların halkla ilişkiler disiplini için de geçerli olduğu söylenebilir. Literatürde halkla ilişkilerin konumunu farklı ülkeler (Amerika, İngiltere, Kanada, Çin, Hindistan,

Singapur, Japonya, Tayvan, Yunanistan, Tayland, Avustralya, İtalya, Kore, Bulgaristan) için sorgulayan araştırmalar aynı zamanda ülkeler arası karşılaştırmaya olanak sağlarken, ülkeden ülkeye değişen bağlama özgü faktörlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini nasıl etkilediğini de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Türkiye ile ilgili tartışmalara olanak veren bu çalışmanın sonuçlarının da, karşılaştırılmalı araştırmalar için uygun zemin oluşturması ve evrensel literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Ayrıca, halkla ilişkiler alanında yaşanan değişim sürecinin temel değişkenlerini içeren ilk ve en kapsamlı ölçek olması nedeniyle Grunig vd. (2002) tarafından geliştirilen halkla ilişkilerde mükemmellik ve iletişim yönetimi ölçeğinin Türk örgütleri örneklemini için ilk defa kullanılması da araştırmanın katkılarında biri olarak görülebilir. Özellikle orijinali 457 sorudan oluşan ölçeğin revize edilmiş hali, benzer araştırmaları yapacaklar için uygun bir araştırma aracı olarak önerilebilir.

Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulamalarının stratejik düzeyi ile ilgili yapılacak araştırmalar için örgütün stratejik yönetim düzeyleri ile halkla ilişkiler faaliyetlerinin ilişkilendirilmesi; genel iş stratejileri, departman stratejileri ve taktik stratejileriyle hangi düzeyde entegre olduğunun sorgulanması önerilmelidir. Ayrıca, örgüt ortam etkileşiminin tüm fonksiyonlarını değerlendirebilmek için araştırmacılara, örgütle ilişkisi olan farklı paydaş gruplarını araştırma kapsamına dahil etmeleri, paydaş grupların etkisini karşılaştırmalı olarak incelenmesi de önerilmelidir. Bir diğer öneri de kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarındaki benzerliklerin ayrı bir araştırma sorusu olarak geliştirilmesi ve bir eşbiçimlilik örneği teşkil edip etmediklerinin incelenmesi yönündedir.



## KAYNAKÇA

Akım, F. (2009). “Halkla İlişkiler Uygulamacılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisi ve Metateorik Açıdan Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.

Algren, M. ve Eichhorn, K.C. (2007). “Cognitive Communication Competence With Public Relations Practitioners: Examining Gender Differences Between Technicians ND Managers”, **Public Relations Review**. c.33., S.1., ss.77-83.

Apaydın, F. (2009). “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 10, Sayı 1, 1-22.

Argyris, C. (1995). “Action Science and Organizational Learning”, **Journal of Managerial Psychology**. 10 (6), 20-26.

Asna, A. (1993). **Public Relations Temel Bilgiler**. Der Yayınları, İstanbul.

Baskin, O.; Aranoff C.; Lattimore Dan. (1997). **Public Relations: The Profession And The Practice**. Mc Graw Hill.

Baum, J. A. C. ve Rowley, T. J. (2002). “Companion to Organizations: An Introduction”, (der.) J. A. C. Baum (2002), **The Blackwell Companion to Organizations**. 1- 34, Blackwell Publishers Inc., Oxford.

Bayramoğlu, S. (2005). **Yönetişim Zihniyeti Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü**. İletişim Yayınları, İstanbul.

- Becht, M.; Bolton, P.; Röel, A. (2002). "Corporate Governance and Control," **Working Paper**. No: 02/2002, September 30, s. 10–14. European Corporate Governance Institute.
- Berger, B. (2005). "Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflections on Public Relations, the Dominant Coalition, and Activism", **Journal of Public Relations Research**. Vol. 17, No. 1, pp. 5-28.
- Berger, B.K. (1999). "The Halcion Affair: Public Relations and the Construction of Ideological World View," **Journal of Public Relations Research**. 11, pp. 188–189.
- Berger, P. L. ve Luckmann, T. (1967). **The Social Construction of Reality**. Doubleday, New York.
- Bivins, T.H. (1980). "Ethical Implications of the Relationship of Purpose to Role and Function in Public Relations", **Journal of Business Ethics**. January, s. 65-73.
- Boons, F. ve Strannegard, L. (2000). "Organizations Coping with Their Natural Environment", **International Studies of Management and Organization**. 30(3), 7-17.
- Botan, C., (1997). "Ethics in Strategic Communication Campaigns: The Case for a New Approaches to Public Relations", **The Journal Of Business Communication**. 34(2), 188 – 203.
- Bourgeois, L. J. (1980). "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", **Academy of Management Review**. 5, 25-39.
- Bowen, S. A. (2006). "Autonomy in Communication", **Journal of Communication Management**. 10(4). 330-352.
- Broom, G. M. ve Dozier, D. M. (1986). "Advancement for public relations role models", **Public Relations Review**. Vol. 12, pp. 37-56.

Cameron, G.; Cropp, F.; Reber, B. (2000). "Getting Past Platitudes: Factors Limiting Accommodation in Public Relations", **Journal of Communication Management**. 5 (3), 242-261.

Cheney, G. ve Christensen, L. (2001). "Public relations as contested terrain: a critical response", **Handbook of Public Relations**. Ed. R.L. Heath ve G. Vazquez, pp. 167-82, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Child, J. (1997). "Strategic Choice in The Analysis of Action Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect", **Organization Studies**. Vol. 18, s. 43-77.

Claessens, S. (2003). "Corporate Governance and Development, Focus 1" **Global Corporate Governance Forum**. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington D.C.

Clarke, T. ve Clegg, S. (1998). **Changing Paradigms**. Harper Collins Publisher.

Curtin, P. A., ve Gaither, T. K. (2005). "Privileging identity, difference, and power: The circuit of culture as a basis for public relations theory", **Journal of Public Relations Research**. 17(2), 91-115.

Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. (2000). **Effective Public Relations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963). **Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Çetin, M. (2003). **Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi**. İletişim, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Daft, R. L. (2001). **Organization Theory and Design**. South-Western College Publishing, ABD.

Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", **Academy of Management Review**. 9 (2), 284-295.

Deegan, C. and Gordon B. (1996). "A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations", **Accounting and Business Research**. 26, 187-199.

Deephouse, D. L. ve Carter, S. M. (2005). "An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation", **Journal of Management Studies**. 42 (2), 329-360. {1}

DeSanto, B. ve Moss, D. (2004). "Rediscovering What PR Managers Do: Rethinking the Measurement of Managerial Behaviour in the Public Relations Context", **Journal of Communication Management**. Vol. 9 No. 2, pp. 179-96.

Digman, L. A. (1990). **Strategic Management**. Second edition. Homewood, Illinois, BPI/Irwin.

Dill, W. R. (1958). "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", **Administrative Science Quarterly**. 2, 409-443.

DiMaggio, P. J., ve W. W. Powell (1983). "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**. 48, 1983, 147-160.

Donaldson, T. (1999). "Making Stakeholder Theory Whole", **Academy of Management Review**. 24(2), 237-241.

Dowling, J. B. ve Pfeffer, J. (1975). "Organizational Legitimacy: Social values and organizational behavior", **Pacific Sociological Review**. 18(1), 122-136.

Dozier, D. M. (1992). "The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. By James E. Grunig, s. 329-331, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Dozier, D. M. ve Ehling, W. P. (1992). "Evaluation of Public Relations Programs", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. James E. Grunig, s: 159-184, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Dozier, D. M. ve Grunig, L. (1992). "The Organization of The Public Relations Function" **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. By James E. Grunig, s. 395-415, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Dozier, D.M. (1984). "Program Evaluation and Roles of PR Practitioners", **Public Relations Review**. 10(2), 13-21.

Dönmez Kesgin, D. (2006). "Halkla İlişkiler Mesleği Profili: Antalya'da 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Antalya.

Drucker, P. F. (1993). **Kapitalist Ötesi Toplum**. Çev. B. Çorakçı. İnkılap Yayınevi, İstanbul.

Drucker, P. F. (2000). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon. 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Duhe, S. ve Sriramesh, K. (2009). "Political economy and global public relations research and practice", **The Global Public Relations Handbook (Revised Edition)**. Ed. K. Sriramesh and D. Vercic, 22 – 46, NY: Routledge, New York.

Durkheim, E. (2006), **Toplumsal İşbölümü**. Çev. Ö. Ozankaya. Cem Yayınevi, İstanbul.

Ehling, W. P.; White, J.; Grunig, J. E. (1992). "Public Relations and Marketing Practices", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. James E. Grunig, s: 357-394, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Elsbach, K. D. (1994). "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts", **Administrative Science Quarterly**. 39(1), 57-88.

Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven", **Sosyal Bilimlerde Güven**. Ed. F. Erdem, 153-182, Vadi yayınları, Ankara.

Everett, J. (2001). "Public Relations and the Ecology of Organizational Change", **Handbook of Public Relations**. Ed. R. L. Heath, s. 311-320, CA: Sage, Thousand Oaks.

Fama, E. F. (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm", **Journal of Political Economy**. 88(2), 375-390.

Fombrun, C. J.; Gardberg, N. A.; Server, J. M. (2001). "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", **Journal of Brand Management**. Vol. 7, No. 4, s. 241-55.

Fredrickson, J. (1985). "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes", **Academy of Management Journal**. 28.

Freeman, R. E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman/Ballinger, Boston.

Gao, S. S. ve Zhang J. J. (2006). "Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability", **Business Process Management**. 12(6), 722-740.

Giddens, A. (2005). **Sosyoloji**. Çev. H. Özel ve C. Güzel. Ayraç Yayınevi, Ankara.

Gladwin, T. N.; Kennelly, J. J.; Krause, T. (1995). "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", **Academy of Management Review**. Volume 20, No 4.

Grammer, M. E. (2005). "An Exploration Of The Generic Principles Of Public Relations Excellence In Australia, Italy, Mauritius and Uganda", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of Maryland, College Park.

Gray, A. ve Jenkins, B. (1995). "From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution", **Public Administration**.

Grunig, J. E. (1992). "Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. James E. Grunig, s. 13-19. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Grunig, J. E. ve Grunig, L. (2001). "Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future", **Handbook of Public Relations**. Ed. Robert L. Heath, s. 15-26. Sage Publications, ABD.

Grunig, J. E. (2005). "Situational theory of publics", In R. L. Heath (Ed.), **Encyclopedia of public relations**, Vol. 2, pp. 778-780, CA: Sage, Thousand Oaks.

Grunig, J. E. (2006). "Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function", **Journal Of Public Relations Research**. 18(2). 51-176.

Grunig, J. E. ve Grunig L. (2000). "Public Relations in Strategic Management and Strategic Management Of Public Relations: Theory And Evidence From The IABC Excellence Project", **Journalism Studies**. 1(2). 303-321.

Grunig, J. E. ve Grunig, L. A. (1992). "Models of Public Relations and Communication", **Excellence in Public Relations and Communication Management**, Ed. James E. Grunig, s. 288-312. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Grunig, J. E. ve Grunig, L. A. (2006). "Characteristics of Excellent Communication." **The IABC handbook of organizational communication**. Ed. T.A. Gillis, pp. 3-18, Jossey-Bass, San Francisco.

Grunig, J. E. ve Hunt, T. (1984). **Managing Public Relations**. Thomson-Wadsworth Learning Inc, ABD.

Grunig, J. E. ve Repper, F. C. (1992). "Strategic Management, Publics and Issues", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. James E. Grunig, s: 117-158, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Grunig, J. E.; Grunig, L. A.; Dozier, D. M. (2006). "The Excellence Theory", **Public Relations Theory II**. Ed. Carl H. Botan, Vincent Hazleton, s. 21-62, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Grunig, J. E.; Grunig, L. A.; Ehling, W. P. (1992). "What is an Effective Organization", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. James E. Grunig, s: 65-90, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Grunig, J.E. ; Grunig, L.; Sriramesh, K.; Huang, Y.; Lyra, A. (1995). "Models of Public Relations in an International Setting", **Journal of Public Relations Research**. 7(3), 163-186.

Grunig, L. A. (1992). "Activism: How it Limits the Effectiveness of Organizations", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. James E. Grunig, s: 503-530, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Grunig, L. A.; Grunig, J. E.; Dozier, D. M. (2002). **Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries**. Lawrence Erlbaum, N. J.



Guth, D. W. ve Marsh, C. (2003). **Public Relations, a Values Driven Approach**. Allyn and Bacon, Boston.

Habermas, J. (2001). **İletişimsel Eylem Kuramı**. Çev. Mustafa Tüzel. Kabalcı Yayınevi, İstanbul.

Hambrick, D. C. ve Mason A. P. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," **Academy of Management Review**. Vol. IX, No: 2, s. 193–206.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. H. (1977). "The Population Ecology of Organizations", **American Journal of Sociology**. Vol.: 82, No: 5, s. 929-964.

Hardjono, T. ve de Klein, P. (2004). "Introduction on the European Corporate Sustainability Framework (ECSF)", **Journal of Business Ethics**. 55, 99-113.

Hatch, M. J. (1997). **Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. Oxford University Pres.

Heath, R. L. (1997). **Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges**. Thousand Oaks, Sage, California.

Heath, R. L. (2001). **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks: Sage, California.

Heugens, P. P. M. A. R.; Van den Bosch, F. A. J.; Van Riel, C. B. M. (2002). "Stakeholder Integration", **Business & Society**. 41(1), 36-60.

Hiebert, R.E.; Ungurait, D. F.; Bohn, T. W. ( 1998). **Mass media V**. Longman, New York.

Hogg, G. ve Dolan, D. (1999). "Playing the part practitioners roles in public relations", **European Journal of Marketing**. c.33., S.5/6., ss.597-611.

Hofstede, G. (1984). **Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values**. Sage Publications. California.

Holtzhausen, D. ve Voto, R. (2002). "Resistance From The Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist", **Journal of Public Relations Research**. Vol. 14, No. 1, pp. 57-84.

Hon, C. L. ve Grunig, J. E. (1999). "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations" **Gold Standard paper of the Commission on Public Relations Measurement & Evaluation**, November. Institute for Public Relations.

Hong, Y. (2003). "Influence of Culture On Public Relations Practitioner Roles: A Cross-National Comparative Study, The U.S. and South Korea", Master Tezi. California State University, USA.

Hui, L. T. (2008). "Combining Faith and CSR: A Paradigm of Corporate Sustainability", **International Journal of Social Economics**. 35(6), 449-465.

İstanbul Sanayi Odası (2009). "Türkiye'nin ilk 500 büyük kuruluşu" araştırması. <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> (20.12.2009).

İşcan, Ö.F. ve Kaygın, E. (2009). "Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 13 (2), 213-224.

Karayel, M. (2006). "Türkiye'de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesi'nde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Kazancı, M. (2007). **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**. 7.Bası, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kelleher, T. (2001). "Public relations roles and media choice", **Journal of Public Relations Research**. c.13., S.14., ss.303-320.

Kent, M. L. ve Taylor, M. (2007). "Beyond Excellence: Extending The Generic Approach To International Public Relations The Case Of Bosnia", **Public Relations Review**. 33.10-20.

Kim, J-N. ve Sriramesh, K. (2009). "A descriptive model of activism in global public relations research and practice", *The Global Public Relations Handbook (Revised Edition)*. Ed. K. Sriramesh ve D. Vercic, 79 – 97, NY: Routledge, New York.

Kim, Y. (2009). "Professionalism and diversification: The evaluation of public relations in South Korea", **The Global Public Relations Handbook (Revised Edition)**. Ed. K. Sriramesh ve D. Vercic, 140-154, NY: Routledge, New York.

Kimberly, J. R. (1979). "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization", **Academy of Management Journal**. 19/9 (September), 437-457.

Kitchen, P. J. (1997). **Public Relations: Principles and Practice**. International Thomson Business Pres, London.

Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kruckeberg, D. ve Starck, K. (1988). **Public Relations and Community**. (Hardcover) Praeger, New York.

L'Etang, J.; Pieczka, M. (1996). **Critical Perspectives in Public Relations**. International Thomson Business Press, London.

Lauzen, M. M. (1992). "Public Relations Roles, Intraorganizational Power, and Encroachment", **Journal of Public Relations Research**. Vol. 4, pp. 61-80.

Lauzen, M. M. (1995). "Toward a Model of Environmental Scanning", **Journal of Public Relations Research**. 7, 187-203.

Lauzen, M. M. ve Dozier, D. M. (1992). "The Missing Link: The Public Relations Manager Role as Mediator of Organizational Environments and Power Consequences for the Function", **Journal of Public Relations Research**. Vol. 4 No. 4, pp. 205-20.

Lawrence, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). **Organization and Environment - Managing Differentiation and Integration**. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Leblebici, D.N. (2005). " Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt 6, Sayı 1.

Leichty, G. (1997). "The limits of collaboration", **Public relations review**. V:23, 47-56.

Leichty, G. ve Springston, J. (1996). "Elaborating Public Relations Roles", **Journalism and Mass Communication Quarterly**. Vol. 73 No. 2, pp. 467-77.

Leitch, S. ve Nielsen, D. (2001). "Bringing publics into public relations. New theoretical frameworks for practice", in **Robert L. Heath (ed.) handbook of public relations**. 127-138, CA: Sage, Thousands Oaks.

Levinthal, D. A. (1994). "Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective", **Evolutionary Dynamics of Organizations**. Ed. J. A. C. Baum ve J. V. Singh, s. 167-178, Oxford University Press, New York.

Lim, S.; Goh, J.; Sriramesh, K. (2005). "Applicability of The Generic Principles of Excellent Public Relations in a Different Cultural Context: The Case Study of Singapore", **Journal of Public Relations Research**. 17(4). 315-340.

- Luo, Y. (2005). "Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda", **Journal of International Management**. 11 (1), 1-18.
- Luoma, P. ve Goodstein, J. (1999). "Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure", **Academy of Management Journal**. 42, 553-563.
- March, J. G. ve Simon, H. (1958). **Organizations**. Wiley, New York.
- Marens, R. S., Wicks, A. C. ve Huber, V. L. (1999). "Cooperating with the Disempowered: Using ESOPs to Forge a Stakeholder Relationship by Anchoring Employee Trust in Workplace Participation Programs", **Business & Society**. 38, 51-82.
- Martin, L. J. ve Chaudhary, A.G. (1983). **Comparative mass media systems**. Longman, New York.
- McAdam, D.; McCarthy, J.; Zald, M.N. (1988). "Social Movements", in **Neil J. Smelser (ed). Handbook of Sociology**. 695-739, CA: Sage , Beverly Hills.
- Meng, F. (2007). "Current Public Relations Status In China", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. East Tennessee State University.
- Menteş, S.A. (2008). "Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması", Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Meyer, A. D.; Brooks, G. R.; Goes, J. B. (1990). "Environmental Jolts and Industry Resolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change", **Strategic Management Journal**. 11, 93-110.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **American Journal of Sociology**. 83, 340-363.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1991). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Ed. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, s. 41-62. University of Chicago Press, Chicago.

Mintzberg H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", **California Management I Review**. 30(1), 11-24.

Mintzberg, H. (1983). "The Case for Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Strategy**. (pre-1986); Fall; 4.

Mitton, T. (2001). "A Cross-Firm Analysis of the Impact of Corporate Governance on the East Asian Financial Crisis," <http://ssrn.com/abstract=246030> (24.01.2010).

Morgan, G. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çev: G. Bulut. İstanbul: BZD Yayıncılık.

Moss, D. ve Green, R. (2001). "Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research teaches us", **Journal of Communication Management**. 6, 118-132.

Moss, D. ve Warnaby, G. (1997). **In Kitchen, P.J., Public relations: Principles and practice**. International Thomson Business Pres, London:

Murphy, P. (2000). "Symmetry, Contingency, Complexity: Accommodating Uncertainty in Public Relations Theory", **Public Relations Review**. Winter 2000, 26(4), 447-462.

Naktiyok, A. (2000). "Çalkantılı Çevre Dokusu Ve Örgütsel Öncelikler", **İktisadi ve idari Bilimler Dergisi**. Cilt: 14, Haziran 2000, Sayı: i.

Narayanan, V. K. ve Nath, R. (1993). **Organisation theory: A strategic approach**, Irwin, Homewood, Illinois.

Nelson, R. A. (1994). **The Professional Dilemma**. PR Update.

Newsom, D.; Turk, J. V.; Kruckeberg, D. (2004). **This is PR**. Thomson Wadsworth: Belmont, CA.

Ni. (2006). "Relationships As Organizational Resources: Examining Public Relations Impact Through Its Connection With Organizational Strategies", **Public Relations Review**. 32, 276-281.

O'Donovan, G., (2002). "Environmental Disclosures In The Annual Report-Extending The Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory", **Accounting, Auditing and Accountability Journal**. Vol: 15, No: 3, s: 344-345.

Okay, A. ve Okay, A. (2007). **Halkla İlişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları**. Der Yayınları, İstanbul.

Okay, A. ve Okay, A. (2008). "The Place of Theory in Public Relations Practice". **Public Relations From Theory to Practice**. Ed. T. L. Hansen-Horn ve B. D. Neff, Pearson Publishing, Boston.

Orru, M.; Biggart, N. W.; Hamilton, G.G. (1991). "Organizational Isomorphism in East Asia", **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Ed. P.J. DiMaggio ve W.W. Powell, 361-389, The University of Chicago Press, Chicago.

Özen, Ş. (2007). "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar Ve Yeni Sorunlar", **Örgüt Kuramları**. (der). Sargut A. ve Özen Ş., 237-330, İmge Kitabevi, Ankara.

Özer, A. (2006). "Yönetişim Üzerine Notlar", **Sayıştay Dergisi**. Sayı: 63, ss. 59-89.

Patel, A.; Xavier, R.; Broom, G. (2008). "Toward a Model of Organizational Legitimacy in Public Relations Theory and Practice", **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association**. Sheraton, New York.

Pelenk, S.E. (2008). **Kocaeli ve Çevresindeki Büyük Ölçekli Şirketlerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma**. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peltekoğlu Balta, F. (2007). **Halkla İlişkiler Nedir?**. Beta Yayınları, İstanbul.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978). **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Harper and Row, New York.

Pratt, C. A. ve Rentner, T. L. (1989). "What's Really Being Taught About Ethical Behavior", **Public Relations Review**. Vol. 15 No. 1, s. 53-66.

Raman, N. ve Karan, K. (2006). "Cultural Influences on Public Relations Practices in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore", **China Media Research**. 2(1). 31-42.

Reagan, J. (1990). "A Factor Analysis of Broom and Smith's Public Ronald Anderson, Relations Roles Scale", **Journalism Quarterly**. Janine Summer, Vol. 67, No.1, Spring s. 177, Scott Hill.

Ruef, M. ve Scott, W. R. (1998). "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", **Administrative Science Quarterly**. 43(4), 877-904.

Sargut, A. S. (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. İmge Kitabevi, Ankara.

Sargut, A. S. (2007). "Yapısal Koşulbağımlılık Kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri", **Örgüt Kuramları**. (der). Sargut A. ve Özen Ş., 35-75, İmge Kitabevi, Ankara.



Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (2007). “Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme”, **Örgüt Kuramları**. (der). Sargut A. ve Özen Ş., 2-34, İmge Kitabevi, Ankara.

Sarıkaya, M.; Erdoğan, M.; Kara, F.Z. (2010), “İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Ekim 2010, 5(2), 31-50.

Scott, W. R. (1987). “The Adolescence of Institutional Theory”, **Administrative Science Quarterly**. 32 (December), 4, 493-511.

Scott, W. R. (1995). **Institutions and Organizations**. Sage, Londra.

Scott, W. R. (2001). **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, CA.

Scott, W. R.; Ruef, M.; Mendel, P. J.; Caronna, C. A. (2000). **Institutional Change and Healthcare Organizations**. The University of Chicago Press, Chicago.

Scott, W.R. ve Meyer, J. W. (1991). “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence”, **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Ed. P. J. DiMaggio ve W. W. Powell, 108-140, The University of Chicago Press, Chicago.

Scott, W.R. ve Meyer, J. W. (1983). **Organizational Environments: Ritual and Rationality**. Sage, CA.

Seitel, F. P. (2004). **The Practice of Public Relations**. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, NJ.

Selznick, P. (1957). **Leadership in Administration**. Row Peterson, New York.

Shleifer A. ve Vishny R.W. (1996). “A Survey of Corporate Governance”, **NBER Working Paper Series**, Vol. w5554, May 96.

Shrivastava, P. (1995), “Ecocentric Management for a Risk Society”, **Academy of Management Review**. Vol. 20, No.1.

Sriramesh, K. (1992). “The impact of societal culture on public relations: Ethnographic evidence from India”, *Public Relations Review*. **18**(2), pp. 201-211.

Sriramesh, K. (2009). “Introduction”. **The Global Public Relations Handbook (Revised Edition)**. Ed. K. Sriramesh and D. Vercic, xxxiii – xl, NY: Routledge, New York.

Sriramesh, K. ve D. Vercic. (2001). “International Public Relations: A Framework For Future Research”, **Journal of Communication Management**. 6(2). 103-117.

Sriramesh, K. ve Vercic, D. (2009). **The Handbook of Global Public Relations: Theory, Research, and Practice (Revised and Expanded Edition)**. NY: Routledge, New York.

Sriramesh, K.; Kim, Y.; Takasaki, M. (1999). “Public relations in three Asian cultures: An analysis”, *Journal of Public Relations Research*. **11**(4), pp. 271-292.

Steyn, B. (2003). “A metaphorical application of the concept ‘paradigm’ to the public relations domain”, Paper delivered at the Annual SACOMM conference in Durban. 23(1):54-78.

Steyn. B. (2002). “From ‘Strategy’ to ‘Corporate Communication Strategy’: A Conceptualisation”, paper delivered at the **9th International Public Relations Symposium**, 4-7 July, Lake Bled.

Suchman, M. C. (1995). “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches”, **Academy of Management Review**. 20(3), 571-610.

Sullivan, R.J. (1989). **Immanuel Kant’s Moral Theory**. Cambridge University Press, Cambridge.

Şatır, Ç. (2003). “Antalya’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel ve Tatil Köylerinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Profili”, **Halkla İlişkiler Kitabı**. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Terry, V. (2001). “Lobbyiest and their stories: classic public relation practitioner role models as functions of Buntean human motivations”, **Journal of Public Relation Research**. c.13., S.3., ss.235-263.

Theaker, A. (2005); **The Handbook Of Public Relations**. Routledge.

Thompson, J. D. (1967). **Organizations in Action**. McGraw-Hill, New York.

Toffler, A. (1981). **Üçüncü Dalga**. Çev. Ali Saban. Altın Kitaplar, İstanbul.

Toffler, A. ve Toffler, H. (1996). "Technology rapidly changes society", **America Beyond 2001**. 107- 111, Greehaven Pres, San Diego.

Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009), “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**. C.:XI, s:1, s: 249- 275.

Tonta, Y. (1999). “Bilgi toplumu ve bilgi teknolojisi”, **Türk Kütüphaneciliği**, 13 (4), 363-375.

Tonta, Y. ve Küçük, M. E. (2005). “Main Dynamics of the Transition from Industrial Society to Information Society”, in Proceedings of the **Third International Symposium on “Society, Governance, Management and Leadership Approaches in the Light of the Technological Developments and the Information Age”** İstanbul, May 12-13.

Toth, E.L.; Serini, S.A.; Wright, D.K.; Emig, A. G. (1998). “Trends in public relations roles: 1990-1995”, **Public Relations Review**. 24(2), 145-163.

Tushman, M. ve O'Reilly C. (1996) "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review*. 38, no. 4, summer 1996, 8-30. (Winner of the 1997 Anderson Consulting Award.)

Uysal Sezer, B. (1986). "Yönetim Kuramlarının halkla ilişkilerin gelişimine etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara.

Üsdiken, B. (2007). "Çevresel Baskı Ve Talebler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı", **Örgüt Kuramları**. (der). Sargut A. ve Özen Ş., 77-132, İmge Kitabevi, Ankara.

Vasquez, G. (1996). "Public Relations as Negotiation: An Issue Development Perspective", **Journal of Public Relations Research**. 8. pp. 57-77.

Venkatraman, N. ve Henderson, J. C. (1998). "Real Strategies For Virtual Organizing", **Sloan Management Review**. Fall 1998.

Vercic, D.; Grunig, L. A.; Grunig, J. E. (1996). "Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia", **International Public Relations: A Comparative Analysis**. Ed. H. Culbertson ve N. Chen, s. 31-65, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Mahwah, NJ.

Weber, M. (1995). **Toplumsal ve Ekonomik Öğrenme Kuramı**. İmge kitabevi, Ankara.

Weil P. ve Broadbent M. (1999). **Enformasyon Altyapısı**. Çev. Ayfer Gündal Ünal, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

Wheelen, T. ve Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy: Concepts and cases (11th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

White, J. ve Dozier, D. M. (1992). "Public Relations and Management Decision Making", **Excellence in Public Relations and Communication Management**. Ed. J. E. Grunig, s. 91-108, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, NJ.

Wilson, M. (2003). "Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come From?", **Ivy Business Journal**. March-April 2003.

Wit De, B. ve Meyer, R. (2000). **Strategy, Process, Contend, Context**. Int Thompson Pub. Company, London.

Wright, D.K. (1995). "The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications", **Public Relations Review**. 21(3), 181-198.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Detay Yayıncılık, Ankara.

Zajac, E. J. ve Westphal J.D. (2004). "The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions", **American Sociological Review**. 69 (3), 433-457.

Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002). "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy", **Academy of Management Review**. 27(3), 414-432.

Zucker, L. G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", **American Sociological Review**. 42 (October), 5, 726-743.

Zucker, L. G. (1986). "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920", **Research in Organizational Behavior**. 8, 53-111.

## EKLER

### EK 1: HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİ ANKETİ

#### Değerli Katılımcı,

Bu araştırma doktora tezi kapsamında Prof. Dr. Ferda ERDEM danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırma ülkemizdeki büyük firmaların mevcut halkla ilişkiler / kurumsal iletişim anlayışını kuramsal ve görgül desteklerle analiz etmeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki ifadelerden düşüncenizi en iyi yansıtan seçenekleri işaretlemenizi rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz. Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir.

**Arş. Gör. Fulya ERENDAĞ SÜMER**  
Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi  
Tel: 0 242 310 21 11  
[fulyaarendag@akdeniz.edu.tr](mailto:fulyaarendag@akdeniz.edu.tr)

**LBÖLÜM: Firmanızın halkla ilişkiler çalışmalarına / iletişim programlarına yönelik hazırlanan aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.**

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
1. Bu firmada halkla ilişkiler departmanının asıl amacı medyada firmanın tanıtımını yapmaktır.					
2. Halkla ilişkiler bu firmanın medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar.					
3. Halkla ilişkiler bu firmayla ilgili olumsuz bilgilerin medyada yer almasına engel olmaya çalışır.					
4. Bu firmada halkla ilişkiler departmanında çalışanlar kamuyu bilgilendirmek için gazeteci gibi haber hazırlar ve yayınlar.					

5. Firma ile ilgili mevcut bilgi olumlu ya da olumsuz olsa da halkla ilişkiler sorumlusu kamuoyunu bilgilendirir.					
6. Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir.					
7. Bu firmada gerçekleşen bir halkla ilişkiler programı sonrası bu programın hedef kitlenin davranışlarını ne kadar değiştirdiğini ölçeriz.					
8. Bu firmada halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını firmanın istediği doğrultuda değiştirmektir.					
9. Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce kamuoyunun görüşünü firmanın istediği doğrultuda değiştirebilmek için tutum araştırmaları yapar ve firma için kullanırız.					
10. Bu firmada halkla ilişkiler departmanının temel işlevi firmanın hedef kitlelerini stratejik önemine göre sınıflayabilmektir.					
11. Bu firmada halkla ilişkiler departmanının amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilemektir.					
12. Bu firmada, hedef kitle ile firma arasındaki çatışmaları çözmek için halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi üstlenir.					
13. Bu firmada, kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yaparız ve sonuçları doğrultusunda halkla ilişkiler çalışmalarını planlarız.					
14. Halkla ilişkiler departmanı firmanın etrafındaki çevresel değişiklikleri fark eder ve programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırlar.					
15. Bu firmada halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınır.					
16. Bu firmada halkla ilişkiler fonksiyonunun öncelikli sorunu firmanın sosyal sorumluluğuna yöneliktir.					
17. Bu firma için öncelikli hedef kitleler önem derecesine göre ayrıştırılmıştır.					
18. Kamuoyunda firmayı ilgilendiren konuları düzenli olarak izleyebilmek için komiteler oluşturulur.					
19. Bu firmanın halkla ilişkiler programı içinde kriz iletişim planı vardır.					

20. Bu firmanın mevcut halkla ilişkiler programı hedef kitle ve sorun üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmaktadır.					
21. Bu firmanın halkla ilişkiler programının amaçları yazılı olarak tanımlanmıştır.					
22. Bu firmada halkla ilişkiler departmanının bütçesi belirlenirken bir önceki yılın performansı dikkate alınır.					
23. Bu firmada halkla ilişkiler departmanının bütçesi belirlenirken gerçekleştirilecek olan programdan beklenen etkiye göre pay ayrılır.					
24. Bu firmada uygulanan halkla ilişkilerde çoğunlukla basın bülteni ve basın konferansı gibi araçlar kullanılarak medya ile ilişkiler kurulur.					
25. Bu firmada halkla ilişkiler departmanı özel olaylar ve organizasyonlar planlar, gezi ve turlar gerçekleştirir.					
26. Bu firmanın halkla ilişkiler uygulamaları çoğunlukla reklam ve reklam gibi uygulamalarla medyadan yer satın almaya dayanır.					
27. Bu firmanın halkla ilişkiler programları daha çok resmi kurumlarla ilişkiyi sağlar.					
28. Bu firmanın halkla ilişkiler programları ürün ya da hizmetlerin propagandasını yapar.					
29. Halkla ilişkiler sorumlusu firma dışındaki hedef kitlelerle yaşanan çatışmaları çözmek için müzakere tekniklerini kullanır.					
30. Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu aynı zamanda gündem yöneticisidir.					
31. Firmanın halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği belirlenen hedef kitleden geri bildirim (mülakatlarla, tutum araştırmalarıyla) olarak ölçülür.					
32. Firmanın halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği hedeflenen ve ulaşılan hedef kitle arasındaki farkla belirlenir.					
33. Bu firmanın halkla ilişkiler departmanı toplanan kupürlerde mesajların ne şekilde yer aldığını tespit eder.					
34. Bu firmanın halkla ilişkiler departmanı kupür derleme ile medyada kaç sm/sütün yer alındığını tespit eder.					
35. Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği firmanın en önemli gördüğü hedef kitlenin etkinliklere katılım düzeyi ile ölçülür.					



36. Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği firma çalışanlarının görüşlerine dayanarak belirlenir.					
37. Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firmanın imajı medyaya olumlu yansır.					
38. Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firmanın istediği yasal düzenlemeler sağlanır.					
39. Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda ilgili hedef kitle firmanın istediği doğrultuda davranış değiştirir.					
40. Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firma ile hedef kitle arasında ortak anlayış geliştirilir					
41. Halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda firmayı hedef alan ve firma üzerinde baskı kuran gruplar (STK, meslek örgütü gibi gruplar) firmayla uzlaşmaya istekli olur.					
42. Halkla ilişkiler çalışmaları firmanın finansal sonuçlarını olumlu etkiler.					
43. Halkla ilişkiler çalışmaları firmanın etkinliğine katkı sağlar.					

**44. Bu firmada gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmalarında iletişimin en temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?**

- a. Her şekilde medyada yer almaktır.
- b. Doğru bilgi yaymaktır.
- c. Hedef kitlenin mesaja inanmasını sağlamaktır.
- d. Toplumsal fayda sağlamaktır.

**45. Halkla ilişkiler departmanı tepe yöneticisine direk bağlı mıdır?**

- a. Evet
- b. Hayır

**46. Halkla ilişkiler ile tepe yönetici arasında başka bir birim var mı?**

- a. Evet, adı nedir .....
- b. Hayır

**47. Size göre firmanızda gerçekleşen halkla ilişkiler faaliyetlerinin anlamı aşağıdakilerden hangisine daha yakındır?**

- a. Halkla ilişkiler bir tanıtım faaliyetidir.
- b. Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
- c. Halkla ilişkiler pazarlama faaliyetidir.
- d. Halkla ilişkiler hedef kitlelerle iletişim kurma faaliyetidir.
- e. Halkla ilişkiler reklam faaliyetidir.

**Firmanızın halkla ilişkiler / kurumsal iletişim departmanına yönelik aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.**

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
48. Bu firmada yıllardır gerçekleştirdiğimiz rutin halkla ilişkiler çalışmaları aynı şekilde devam ettirilir.					
49. Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler tercih edilir.					
50. Firmanın halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik kararları üst yönetim alır halkla ilişkiler departmanı sadece uygulamaya geçirir.					
51. Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu halkla ilişkilere yönelik karar alırken tam yetkiye sahiptir.					
52. Halkla ilişkiler sorumlusu firmayla ilgili karar alımlarında üst yönetime danışmanlık yapar.					
53. Halkla ilişkiler departmanı firmanın stratejik planlamasına katılır.					
54. Halkla ilişkiler departmanı firmayı ilgilendiren sosyal konularda temel sorumluluk alır.					
55. Halkla ilişkiler departmanı farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katar.					
56. Halkla ilişkiler departmanı yeni pazarlara girmek, yeni ürün ya da hizmet sunmak gibi temel öneriler de üretir.					
57. Halkla ilişkiler departmanı çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenler.					
58. Halkla ilişkiler departmanı düzenli, rutin araştırmalar yapar.					
59. Halkla ilişkiler departmanı sadece belirli konulara yönelik araştırmalar yapar.					
60. Halkla ilişkiler sorumlusu deneyimine dayalı kişisel değerlendirme yapar.					

**61. Halkla ilişkilere ayrılan bütçeye oranla halkla ilişkiler departmanın firma için yarattığı değer genelde**

a.daha fazladır.

b.daha azdır.

c.eşit oradadır.

**62. Firmanızda stratejik kararların alınmasında en temel üç baskın grup hangisidir? Önem sırasına göre numaralandırarak sıralayınız.**

- Genel müdür
- Finans müdürü
- Başkan yardımcısı
- Halkla ilişkiler yöneticisi
- Sahipler/hissedarlar
- Diğer.....

**63. Firmanız dışarıdaki herhangi bir halkla ilişkiler ajanslarından destek alıyor mu?**

- a. Evet
- b. Hayır (65. soruya geçiniz)

**64. Eğer destek alıyorsa; aşağıda belirtilen hangi konularda ajans desteği alırsınız?**

- a. Duyurum ve reklam materyallerinin hazırlanması ve yayınlanması aşamasında ajans desteği alırsınız.
- b. Çalışanlar, yatırımcılar, hissedarlar gibi hedef kitlelere yönelik yayın hazırlamak aşamasında ajans desteği alırsınız.
- c. Kriz dönemlerinde medya ile ilişkilerimiz konusunda ajans desteği alırsınız.
- d. Firmayı hedef alan ve firma üzerinde baskı kuran gruplarla (STK, meslek örgütü gibi gruplar) iletişimde yaşadığımız üst seviyedeki problemler için ajans desteği alırsınız.
- e. Halkla ilişkiler araştırmaları için ajans desteği alırsınız.
- f. Departmanın genel çalışmalarına yönelik ajans desteği alırsınız.
- g. Diğer. (belirtiniz).....

**65. Sizin dışınızdaki farklı firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini takip ediyor musunuz?**

- a. Evet
- b. Hayır

**66. Sizin dışınızdaki farklı firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini örnek alıyor musunuz?**

- a. Evet
- b. Hayır

**67. Firmanızı hedef alan ve firmanız üzerinde baskı kuran gruplarla (STK, meslek örgütü gibi gruplar) karşılaşma sıklığınızı değerlendiriniz.**

- a. Her zaman
- b. Sıklıkla
- c. Ara sıra
- d. Nadiren
- e. Hiçbir zaman

**68. Firmanızı hedef alan ve firmanız üzerinde baskı kuran en önemli grup aşağıdakilerden hangisidir? (sıralayınız)**

- a. sivil toplum kuruluşları
- b. medya
- c. sendikalar
- d. hükümet
- e. çalışanlar
- f. müşteriler
- g. diğer.....

**69. Firmanızı hedef alan ve firmanız üzerinde baskı kuran gruplarla (STK, meslek örgütü gibi gruplar) doğrudan karşı karşıya kim kalıyor?**

- CEO
- Halkla ilişkiler sorumlusu
- Avukatlar
- Bu gruplara yönelik özel komiteler
- Diğer .....

**Firmanızı hedef alan ve firmanız üzerinde baskı kuran gruplarla (STK, meslek örgütü gibi gruplar) ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.**

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
70. Halkla ilişkiler sorumlusu üst yönetimin karar alma aşamasında baskı gruplarının (STK, meslek örgütü gibi gruplar) görüşlerini ileterek danışmanlık yapar.					
71. Firma için yapılan halkla ilişkiler çalışmalarıyla baskı grupları (STK, meslek örgütü gibi gruplar) eyleme geçmeden önlem alınız.					
72. Firma baskı gruplarına (STK, meslek örgütü gibi gruplar) yönelik araştırma yapar.					

**Firmanızın halkla ilişkiler / kurumsal iletişim sorumlusu olarak size yönelik hazırlanan aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.**

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
73. Halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararları bağımsız olarak veririm.					
74. Halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararları alırım ve prosedür gereği yönetimin yazılı onayına sunarım.					
75. Yasal prosedürler gerektirmese de halkla ilişkiler çalışmalarımı üst yönetim onaylamak ister.					
76. Üst yönetim talep etmese de hazırladığım planları yazılı olarak yönetime sunarım.					
77. Hazırladığım basın bültenleri ve projeleri yönetim değiştirebilir ya da iptal edebilir.					
78. Bu firmada broşür, tanıtım kitapçığı gibi yayınları hazırlamak, iletişim materyallerini yazmak benim görevimdir.					

79. Bu firmada fotoğraf ve grafikleri ben hazırlarım.					
80. Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarının başarı ya da başarısızlığından ben sorumlu tutulurum.					
81. Firmanın iletişim politikalarına yönelik kararlar alırım.					
82. Firmanın üst yönetimi ile beraber karar alma toplantılarına katılarak öneriler yaparım.					
83. Firmanın iletişim politikalarına yönelik karar vermem, sadece alınan kararları uygularım.					
84. Firmanın medya ilişkilerini oluştururum.					
85. Basın bültenlerinin yayımlanmasından ben sorumluyum.					
86. Halkla ilişkiler departman bütçesini hazırlarım.					
87. Hedef kitle bölümlenmesi için araştırma yaparım.					

## II: BÖLÜM: Size ve firmanıza ait aşağıdaki demografik soruları cevaplandırınız.

1. Cinsiyetiniz : .....
2. Yaşınız .....
3. Eğitim durumunuz
  - a. lise
  - b. üniversite eğitim aldığınız alanı belirtiniz.....
  - c. yüksek lisans eğitim aldığınız alanı belirtiniz.....
  - d. doktora eğitim aldığınız alanı belirtiniz.....
4. Yabancı dil biliyor musunuz?
  - a. Evet (belirtiniz).....
  - b. Hayır
5. Halkla ilişkiler alanına yönelik;
  - a. İletişim eğitimi aldım
  - b. Eğitim kurslarına katıldım
  - c. Üniversite bünyesindeki programlarda bazı derslere katıldım
  - d. Sertifika programlarına katıldım
  - e. diğer.....
6. Aldığınız maaş
  - a. diğer departman yöneticileri ile eşit düzeyde
  - b. diğer departman yöneticilerinden daha yüksek
  - c. diğer departman yöneticilerinden daha düşük
7. Firma içindeki unvanınız: .....
8. Firma içinde departmanınızın adı: .....

9. Sizin departmanınızın bağılı olduğu birimin adı: .....
10. Halkla ilişkiler departmanınıza bağılı alt birimler var mı? Belirtiniz: .....
11. Firmanız hangi sektör(ler)de faaliyet gösteriyor? .....
12. Firmanızın kuruluş yılı? .....
13. Firmanızın çalışan sayısı .....
14. Departmanınızın çalışan sayısı .....
15. Bu firmada ne kadar süredir çalışıyorsunuz?.....
16. Halkla ilişkiler alanında ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
17. Bu firmada çalışmadan önce gazetecilik deneyiminiz oldu mu? a. Evet b. Hayır
18. Herhangi bir halkla ilişkiler derneğine üye misiniz? a. Evet, adı ..... b. Hayır
19. Takip ettiğiniz alan dergileri var mı? Belirtiniz .....
20. Yaşanan ekonomik kriz departmanınızın halkla ilişkiler çalışmalarını etkiledi mi?  
a) Evet , en temel değişiklik hangi yönde oldu belirtiniz .....  
b) Hayır
21. Sermaye mülkiyeti açısından firmanız  
a. Türk sermayeli b. Yabancı sermayeli c. Türk-Yabancı sermaye ortaklı
22. Firmanız bir aile işletmesi mi?  
a. Evet b. Hayır

## EK 2: CEO ANKETİ

### Değerli Katılımcı,

Bu araştırma doktora tezi kapsamında Prof. Dr. Ferda ERDEM danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırma ülkemizdeki büyük firmaların mevcut halkla ilişkiler / kurumsal iletişim anlayışını kuramsal ve görgül desteklerle analiz etmeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki ifadelerden düşüncenizi en iyi yansıtan seçenekleri işaretlemenizi rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz. Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir.

**Öğr. Gör. Fulya ERENDAĞ SÜMER**  
**Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi**  
**Tel: 0 242 310 21 11**  
**[fulyaerendag@akdeniz.edu.tr](mailto:fulyaerendag@akdeniz.edu.tr)**

**Firma içindeki unvanınız .....**

**Size göre firmanızda halkla ilişkiler faaliyetlerinizin anlamı aşağıdakilerden hangisine daha yakındır?**

- Halkla ilişkiler bir tanıtım faaliyetidir.
- Halkla ilişkiler stratejik iletişim yönetimidir.
- Halkla ilişkiler pazarlama faaliyetidir.
- Halkla ilişkiler hedef kitlelerle iletişim kurma faaliyetidir.
- Halkla ilişkiler reklam faaliyetidir.

**Firmanızın halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik hazırlanan aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.**

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	ARA SIRA	NADİREN	HİÇBİR ZAMAN
Halkla ilişkiler sorumlusunu firmanın üst yönetimi ile beraber karar alma toplantılarına alırsınız ve önerilerini dinlersiniz.					
Bu firmada halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilemektir.					
Halkla ilişkiler sorumlusu firmanın iletişim politikalarına yönelik karar vermez, sadece sponsorluk, sosyal sorumluluk, çalışanlarla iletişimi sürdürmek, medyayla iletişim kurmak gibi faaliyetleri yürütür.					
Halkla ilişkiler sorumlusu firmanın iletişim politikalarına yönelik son kararları alır ve üst yönetimin onayına sunar.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı ve Soyadı:** Fulya ERENDAĞ SÜMER  
**Doğum Tarihi ve Yeri:** 21.09.1976 - Antalya  
**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce

### ÖĞRENİM DURUMU

**Lisans:** Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dil Bilimi, 1994–1999.  
**Yüksek Lisans:** Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, 2000-2004.  
**Doktora:** Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005-2011.

### İŞ DURUMU

1999 – 2001 AKEV Koleji, İngilizce Öğretmeni  
2002 – 2009 Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi  
2009 – ... Akdeniz Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Öğretim Görevlisi