

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bayram YILMAZ

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER YAKLAŞIMI AÇISINDAN
TÜRKİYE'DEKİ KALKINMA AJANSLARININ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ:
BAKA ÖRNEĞİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Bayram YILMAZ

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER YAKLAŞIMI AÇISINDAN
TÜRKİYE'DEKİ KALKINMA AJANSLARININ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ:
BAKA ÖRNEĞİ

Danışman

Yard.Doç.Dr.Gözde YİRMİBEŞOĞLU

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bayram YILMAZ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : *Br. Dr. m. Bilal Arık B. A*

Üye (Danışmanı) : *Yrd. Doç. Dr. Gürde Yirmibesgölu J. H*

Üye : *Yrd. Doç. Dr. Ümit K. Seyfettinoglu U. H*

Tez Konusu: *Mükemmel Halkla İlişkiler Takvimi Açısından*

Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetleri:
BAKA Örneği

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

Tez Savunma Tarihi : *04.06.2011*

Mezuniyet Tarihi : *...../...../2011*

Prof. Dr. Mehmet ŞEN
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar, ŞEKİLLER, HARİTALAR VE GRAFİKLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERDE GENEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Halkla İlişkiler Nedir?	5
1.2. Halkla İlişkilere Eleştirel Yaklaşımlar	9
1.2.1. Frankfurt Okulu	11
1.2.2. Devletin İdeolojik Aygıtları	12
1.2.3. Hegemonya ve Gramsci	13
1.2.4. İngiliz Kültürel İncelemeleri	13
1.2.5. Yönetimle İlişkilere Doğru	14
1.3. Halkla İlişkilerin Unsurları	15
1.4. Halkla İlişkilerin Hedef Kitleleri	16
1.5. Halkla İlişkilerin Amacı	17
1.5.1. İkna	19
1.5.2. Savunma	19
1.5.3. Kamu Yararı Faaliyetleri	19
1.5.4. İmaj/Saygınlık Yönetimi	19
1.5.5. Sosyal Sorumluluk	20
1.5.6. İlişki Yönetimi	20
1.5.7. Stratejik İlişki Yönetimi	20
1.5.8. İlişki Pazarlaması	20

1.6. Halkla İlişkiler Uygulaması, Taktikler ve Araçlar	21
1.7. Halkla İlişkileri Etkileyen Faktörler	24
1.8. Halkla İlişkilerde Modeller	24
1.8.1. Basın Ajansı Modeli	25
1.8.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli	26
1.8.3. Asimetrik Model	27
1.8.4. Simetrik Model	28
1.8.5. Modellerin Karakteristik Özellikleri	32
1.8.6. Hangi Örgüt Hangi Modeli Kullanır	33
1.8.7. Simetrik Model ve Mükemmel Halkla İlişkiler	33
1.9. Mükemmel Halkla İlişkiler Bağlamında Yeni Yönetim Anlayışı:Yönetişim	35
1.10. Türkiye’de Halkla İlişkiler	38
1.10.1. Türkiye’de Halkla İlişkilerin Örgütlenişi	38
1.10.2. Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamaları	39
1.11. James Grunig’in Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanının Özellikleri	42

İKİNCİ BÖLÜM

BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI

2.1. Dünyada Bölgesel Kalkınma Ajansları	45
2.1.1. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Genel Özellikleri	45
2.1.2. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı	46
2.1.3. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Türleri ve Yasal Konumları	52
2.1.4. BKA’ların Finansal Kaynakları	54
2.1.5. BKA’ların Faaliyetleri	55
2.1.6. BKA’ların Başarısını etkileyen Faktörler	56
2.2. Türkiye’de Kalkınma Ajansları	57
2.2.1. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amacı	62
2.2.2. Kalkınma Ajanslarının Kurulacağı Düzey-2 Bölgeleri	62

2.2.3. Hukuki Yapıları	66
2.2.4. Ajansların Görev ve Yetkileri	68
2.2.5. Ajansların Teşkilat Yapısı	69
2.2.5.1. Kalkınma Kurulu	69
2.2.5.2. Yönetim Kurulu	70
2.2.5.3. Genel sekreterlik	71
2.2.5.4. Yatırım Destek Ofisleri	72
2.2.6. Ajans Personelinin Nitelik, Statü ve Hakları	74
2.2.7. Kalkınma Ajanslarının Gelirleri ve Yönetilecek Fonlar	75
2.2.8. Kalkınma Ajanslarının Giderleri	75
2.2.9. Malî saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğu	76
2.2.10. Ajansların Bütçesi, Denetim ve Muafiyetler	76
2.2.11. Ajansların İletişim ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri	78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BATI AKDENİZ KALKINMA AJANSININ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER DEĞİŞKENLERİ KAPSAMINDA İNCELENMESİ

3.1. Uygulama Hakkında	82
3.1.1. Araştırma Sorunu	82
3.1.2. Araştırmanın Amacı	82
3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	82
3.1.4. Varsayımlar	83
3.1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği	83
3.2. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)	84
3.2.1. BAKA'nın Temel Amaçları, Vizyon, Misyonu ve Temel Değerleri	85
3.2.2. BAKA Karar Organları ve Personeli	86
3.2.2.1. Yönetim Kurulu	86
3.2.2.2. Kalkınma Kurulu	87

3.2.2.3. Genel Sekreterlik ve Diğer Personel	87
3.2.3. Paydaşları ve Hedef Kitle	89
3.3. Araştırmanın Bulguları	90
3.3.1. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının Halkla İlişkiler Departmanının Grunig'in Halkla İlişkilerdeki Mükemmellik Kuramına Göre Yorumlanması	90
3.3.2. Ajansın Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Kullandığı Araç ve Taktikler	116
3.3.2.1. BAKA'nın Bölgeyi ve Kurumu Tanıtım Faaliyetleri	117
3.3.2.2. Kurum Kimliği	118
3.3.2.3. BAKA'nın Kurum Kimliği Çalışmalarına Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkisi	119
3.3.2.4. Kurum Kültürü	119
3.3.2.5. Kurum Stratejisi	120
3.3.2.6. Kurum İçi İletişim	121
3.3.2.7. Ajansın Kurumsal Yayınları	122
3.3.2.8. Medyayla İlişkiler	123
3.3.2.9. Kitle İletişim Yayın Araçları	124
3.3.2.10. E-iletişim ve Yeni Medya	124
3.3.2.11. Yüz Yüze İletişim ve Toplantılar	125
3.3.2.12. İtibar Yönetimi	125
3.3.2.13. Sponsorluk ve Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri	127
3.3.2.14. Etkinlik Yönetimi	128
3.3.2.15. Ajans Adına Bürokrasi ile İletişim	128
3.3.2.16. Kriz İletişimi ve Yönetimi	128
SONUÇ	131
KAYNAKÇA	138
ÖZGEÇMİŞ	147

TABLolar, ŞEKİLLER, HARİTALAR VE GRAFİKLER LİSTESİ

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Halkla İlişkiler Modelleri ve Karakteristiği	32
Tablo 1.2: Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanlarının Özellikleri	43
Tablo 2.1: BKA'ların Bürokratik özerkliğe göre örgütlenmesi	52
Tablo 2.2: Avrupa'daki BKA'ların yasal yapıları	54
Tablo 2.3: 5449 Sayılı Kanunun Ekinde Yer Alan Ek 1'e Göre, Bakanlar Kurulu Kararları İle Kurulan Kalkınma Ajansları ve Kuruldukları Düzey 2 Bölgeleri ...	65
Tablo 2.4: Düzey 2 Bölgelerinde Kurulan Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birimler	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması	88
Şekil 3.2: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının Kurumsal Logosu	119

HARİTALAR LİSTESİ

Harita 2.1: Türkiye'de İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (Düzey 1 Bölgeler)	64
Harita 2.2: Türkiye'de İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (Düzey 2 Bölgeleri ve Düzey 3 iller)	65

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1: Halkla İlişkiler Döngüsü	15
Grafik 1.2: Halkla İlişkiler Araçları	23

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AKUT	Arama Kurtarma Derneği
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
ATSO	Antalya Ticaret ve Sanayi Odası
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BİMER	Başbakanlık İletişim Merkezi
BKA	Bölgesel Kalkınma Ajansı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EURADA	European Association of Regional Development Agencies (Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği)
GAP	Güneydoğu Anadolu Projesi
GZFT	Güçlü-Zayıf Yönler; Fırsatlar ve Tehditler
İBBS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
NUTS	Nomenclature of Territorial Units for Statistics
PRSA	Public Relations Society of America
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	Strength Weakness Opportunity Threat
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
WAIPA	World Association of Investment Promotion Agencies (Dünya Yatırım Tanıtım Ajansları Birliğini)

ÖZET

Kurumlar kendilerini ve hizmetlerini çeşitli yol ve yöntemlerle topluma tanıtırlar. Toplumlar da kurumlara güvenirlir ve onların davranışından kolayca etkilenirlir. Bunun yanında toplumlar, kurumların işleyiş ve hizmetlerinin iyileştirilmesi ve gördükleri aksaklıkların düzeltilmesi konusunda da talepte bulunurlar. Kurumlar bu talepleri değerlendirir ve taleplere uygun davranış sergilerse simetrik bir iletişim ortaya çıkar ve halkla ilişkiler döngüsü gerçekleşmiş olur. Bu bağlamda, Türkiye’de faaliyette olan kalkınma ajanslarının halkla ilişkiler faaliyetleri bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Simetrik iletişim modeli merkezli yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri, örgütsel mükemmelliğin ve mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımının da önemli değişkenlerindedir. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı da, simetrik modelin karakteristiğinin ve mükemmel halkla ilişkiler döngüsünün incelenen kurumun yasal ve idari yapısında ve uygulamalarında mevcut olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktır.

Kurumların uyguladığı halkla ilişkiler modelleri teori bölümünde incelenmiş ve çalışma konusunu destekleyen Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik yaklaşımının benimsendiği bir kuramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çağdaş iletişim ve yönetim tekniklerini bünyesinde barındıran Yönetişim Yaklaşımının ışık tuttuğu bir görüş benimsenmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda yukarıda belirtilen döngü, Türkiye’de kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ortaklığı ile 2006 yılında oluşturulmuş olan ve yeni bir yönetim modeli olarak karşımıza çıkan kalkınma ajanslarının yasal ve idari yapısı yazılı dokümanların incelenmesi yöntemiyle; örneklem olarak seçilen Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının halkla ilişkiler faaliyetleri de derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak incelenmiş ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda kurumun yöneticileri, iletişim ve halkla ilişkiler yetkilileri, kurum çalışanları, paydaşları ve hedef kitlesinden seçilen kişilerin görüşleri alınarak halkla ilişkiler uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönleri sorgulanmıştır.

Sonuç itibarıyla ortaya çıkan bu çalışmada Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında büyük oranda simetrik modelin karakteristiğine ve Mükemmel Halkla İlişkiler Yaklaşımına uygun davrandığı, karar ve uygulamalarında çağdaş iletişim ve yönetim tekniği olan yönetişimi benimsediği sonucuna varılmış olmakla birlikte, kurumun halkla ilişkiler yönetiminin daha mükemmel ve sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için idari ve davranışsal tedbir önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalkınma Ajansları, Mükemmel Halkla İlişkiler, Yönetişim, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, BAKA.

SUMMARY

PUBLIC RELATIONS ACTIVITIES OF THE DEVELOPMENT AGENCIES IN TURKEY WITH REGARDS TO THE EXCELLENCE IN PUBLIC RELATIONS APPROACH: WMDA EXAMPLE

Organizations introduce themselves and their activities to the public by means of a variety of tools and methods. Accordingly, societies trust them and are influenced by their activities easily. Moreover, they demand for improvement in the services and management of the organizations and require them to correct the problems that they observe. If organizations evaluate such demands and act by considering the correction of such demands, a symmetrical communication emerges. In this context, this study investigates public relations activities of the development agencies in Turkey.

Public relations activities carried out by the symmetrical communication model are the important variables of the organizational excellence and excellence in public relations approach. Thus, the aim of this study is to explore whether the characteristics of the symmetrical model and excellence in public relations circle exist in the legal structure and managerial makeup of the investigated institution.

In the theoretical section of the study, public relations models applied by the institutions are examined and the theoretical structure is considered by means of the Excellence in Public Relations and Communication Management approach. Hence, Governance approach, including contemporary communication and management views are considered in the study.

Within the aim of the study, the excellence in public relations circle is investigated and analyzed in the public relations activities of the Western Mediterranean Development Agency (WMDA), built in 2006 via a partnership between the private sector and civil society institutions, by means of in dept interview method and the legal and administrative structure of the agencies, a new governance model, are examined by a revision of the written documents. The positive and negative characteristics of the public relations activities are examined by asking the opinions of the selected people within the administrators, communication and public relations team, the staff of the institution, its shareholders and target audience.

As a result, this study concludes that the Western Mediterranean Development Agency (WMDA) considers the characteristics of the symmetrical model in its public relations activities and acts according to the Excellence in Public Relations approach and adopts the contemporary communication and administration view of governance while performing its public relations activities. Furthermore, some administrative and attitudinal precaution proposals are offered in order to provide more excellent and healthier public relations administration for the institution.

Keywords: Development Agencies, Excellence in Public Relations, Governance, Western Mediterranean Development Agency, WMDA.

GİRİŞ

İletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve küreselleşme bilginin, insana özgü bilimlerin, iletişimin ve zamanın önemini daha da artırmıştır. Küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamı ve bu sürece eşlik eden iletişim teknolojilerinin her türden bilgiye hızla ulaşım olanağı sağlaması günümüzde, kurumlar üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Bu rekabet ortamında yer alan kamu ve özel sektör kurumlarının, gelirlerini artırmak ve varlıklarını güçlü bir şekilde sürdürebilmek için yeni iş yapma yol ve yöntemlerine, tüm aktörler arasında (kamu, özel, STK) yeni ortaklıklar ve işbirlikleri oluşturmaya, hızlı ve etkili iletişime, uzman personele ve bilgiye gereksinimleri artmaktadır.

Bu durum karşısında kurumlar, kendi politikalarını, programlarını ve projelerini paydaşlarına ve hedef kitleye iletmek, onların görüşlerini de alarak beklentilerine cevap verebilmek için halkla ilişkiler öğretisinin birikimlerine ve halkla ilişkiler profesyonellerine daha çok önem vermeye başlamıştır.

Halkla ilişkiler disiplini, günümüzde akademik olarak gelişimini tamamlamış, hizmet verilen veya işe katılan halk anlayışı gelişmiştir. Tek yanlı karar alma ve uygulamayı ifade eden “yönetim” kavramı yerine günümüzde artık, tüm paydaşları sürece katan, bilgiye dayalı dengeli bir yönetimi ifade eden “yönetişim” kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Bir kurum tarafından, özellikle de bir kurum adına iletişim uzmanları tarafından yönetilen iletişim etkinlikleri olarak tarif edilen halkla ilişkiler, hizmet üreten her kurumun iletişim kanallarını açık tutmasını da gerekli kılmaktadır. Sürdürülebilir başarı ve saygınlık, kurumun kamuyu ilgilendiren sorunları ne oranda çözdüğüne, beklenen hizmetleri ne kadar sürede, ne oranda yerine getirdiğine bağlı hale gelmektedir. Varlığını güçlü bir şekilde sürdürmek isteyen kurumun sadece kendini ve faaliyetlerini tanıtmaya yeterli olmamakta, paydaşlarının ve hedef kitlesinin de kurumun hizmetleri hakkında neler düşündüğünü, kurum faaliyetlerini nasıl algıladığını, talep ve önerileri olup olmadığını da bilmek zorundadır. Hizmete ilişkin haklı ve makul talep ve önerilere göre kendini ve uygulamalarını değiştiren kurumlara karşı paydaşların ve hedef kitlenin bakışı daha olumlu hale gelecek ve güveni artacaktır. Bu olumlu bakış ve güven de kurum çalışanlarının moralini yükseltecek, motivasyonlarını ve başarılarını artıracaktır. Bu sebeptir ki yapılan çalışmadaki temel varsayım karar ve uygulamalarında paydaş ve hedef kitleye danışan, onların talep ve önerilerini dikkate alan, geri dönüşüm sağlayan kurumların daha başarılı olduğudur.

Türkiye’de 24 Ocak 1980 kararlarına kadar kamu kurum ve kuruluşları, iktisadi devlet teşekkülleri en büyük üretici ve işveren durumundaydı. Sümerbank, çimento fabrikaları, yem

fabrikaları bunlardan bazılarıdır. Bu kuruluşların çoğunluğu iyi yönetilememiş, siyasi tercihlere ve adam kayırmalara dayalı istihdam, üretim ve ücret politikaları sebebiyle sürekli zarar etmiş ve ülke ekonomisine yük olmuşlardır. 24 Ocak 1980 tarihli ekonomik istikrar programı içe kapalı ekonomik yapıdan liberal ekonomiye geçişin kapısını aralamış, bu program ile devletin ekonomideki payını küçülten önlemler alınmış, KİT'lerdeki uygulamaya paralel olarak tarım ürünleri destekleme alımları sınırlandırılmış, gübre, enerji ve ulaştırma dışında sübvansiyonlar kaldırılmış, dış ticaret serbestleştirilmiş, yabancı sermaye yatırımları teşvik edilip kâr transferlerine kolaylık sağlanmış, yurtdışı müteahhitlik hizmetleri desteklenmiş, ithalat kademeli olarak libere edilmiş, ihracat için vergi iadesi, düşük faizli kredi olanağı getirilmiş, imalatçı ihracatçılara ithal girdide gümrük muafiyeti, sektörler göre farklılaşan teşvik sistemi ile teşvikler sağlanmıştır.

24 Ocak istikrar programının devamı olan ve Türkiye'yi serbest piyasa ekonomisi eksenine yerleştiren yeni karar ve uygulamaların yanında, KİT'lerin hantal, verimli olmayan, yeniliklere ve teknolojiye kapalı geleneksel yapıları ile dünyadaki ekonomik ve ticari gelişmeleri, uluslararası rekabeti ve küreselleşmeyi de iyi takip ve gerçekçi tahlil edemeyen, halktan kopuk, iletişim ve tanıtım kaygıları da olmayan yönetim kadrolarının tutumları da özelleştirmeyi ülke gündemine getirmiş ve 1986 yılından itibaren de KİT'lerin özelleştirmesine, ortaklık ve iştiraklerdeki kamu hisselerinin devrine başlanmıştır. Satış ve devirlerden elde edilen gelir ve zarar ederken özelleştirilen kuruluşların kısa zamanda kâra geçmesi yeni özelleştirmeler için de teşvik ve cesaret kaynağı olmuştur.

Türkiye kamuoyunda halen, kamu kurumlarının evrak üzerinde hizmet üretmenin dışında, imalata dönük bir faaliyette bulunma, istihdama ve kalkınmaya katkı sağlama yetenek ve kapasitesine sahip olmadıkları; imalatı, istihdamı ve kalkınmayı özel sektörün gerçekleştirebileceği kanaati hakimdir. Göstergelerin ve uygulamaların da büyük oranda bu kanaati teyit ediyor olması sonucu, son yıllarda kamu kurumlarının verimlilikleri ve gerekli olup olmadıkları daha çok sorgulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, 1985 yılından beri köy yolları ve içme suları inşaatlarını planlayan ve yapan Köy Hizmetleri Teşkilatı 2005 yılında 5286 sayılı kanunla kapatılmış, bu alandaki hizmetler özel sektör eliyle gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bugün Karayolları, Devlet Su İşleri gibi yatırımcı genel bütçe kuruluşları ve belediyeler inşaat, imalat, bakım, onarım, temizlik, güvenlik hizmetlerini tamamen özel sektörden hizmet satın alınması yoluyla gerçekleştirmektedirler. Yakın bir gelecekte de toplumun hizmet beklentilerine cevap veremeyen başka kamu kuruluşlarının da kapatılması veya köklü yapısal ve işlevsel değişikliğe tabi tutulması kaçınılmaz olacaktır.

Kalkınma ve gelişmenin kamu kurumları ve kamu görevlileri eliyle gerçekleştirme anlayışından hızla uzaklaşıldığı bir ortamda “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plâni ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla” kurulan Kalkınma Ajansları kısa sürede önemli işler başarmayı hedeflemektedirler. Yönetimsel olarak kamusal bir anlayışın ağır bastığı bu yeni kurumunun yönetim ve hareket tarzı, kendisini nasıl ifade ettiği, paydaşları ve hedef kitlesi ile olan iletişim kapasitesi, paydaşları ile olan ilişkilerinin yönü ve yoğunluğu, toplumun beklentileri ve taleplerine cevap verebilme yeteneği büyük önem taşımaktadır.

Bu incelemede, Türkiye’de 2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile hayata geçirilen Kalkınma Ajanslarının iletişimi nasıl yönettiği, paydaş ve hedef kitle taleplerini nasıl değerlendiği sorusundan hareket edilmiş ve çalışma alanı Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının mevcut halkla ilişkiler uygulamaları ile sınırlı tutulmuştur.

İnsan ömrünün, bilgi ve tecrübeyi yaşayarak elde etmeye yetecek kadar uzun olmadığı gibi, zaman ve mekan kavramlarının ortadan kalktığı günümüzdeki kurumlar da bilgi ve teknolojiyi yeni baştan keşfetmeye yetecek zamana sahip değildirler. Bu sebeple kurumların her iş ve işlemlerinde en son ulaşılan bilgi dağarcığı ve teknolojik birikimi kullanmak istedikleri varsayılır.

Sosyal bir iletişim ve yönetim şekli olan halkla ilişkiler, günümüzde eğitimde, ekonomide, ticarete, siyasette, kültürde, sanatta, sporda, uluslararası ilişkilerde, hemen her alanda mal ve hizmetleri hem üreten hem pazarlayan hem de tüketenler açısından belirleyici bir disiplin olmuş durumdadır. Türkiye’de mevcut halkla ilişkiler eğitimi ABD ve gelişmiş Avrupa ülkelerine paralel bir olgunluk seviyesine ulaşmış olmakla birlikte, halkla ilişkiler çalışmaları James Grunig’in dört modeli bakımından değerlendirilecek olursa, kamu ve özel sektör kuruluşlarının önemli bir kısmının bugün hala yoğun bir biçimde tanıtım ve kamuoyu bilgilendirme faaliyetlerinde bulduklarını söylenebilir.

Bu çalışma, yeni kurulan bir kurumun, dolayısıyla da kamu kurumlarının halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerinin arzu edilen bir seviyede olup olmadığına bir nebze de olsa açıklık getirmek üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma yapılırken, esas itibarıyla yazılı dokümanlar incelenmesi ve derinlemesine görüşme yöntemi ile veri toplanmıştır. Öte yandan, konu ile

ilgili kurumun kuruluş kanunundan alıntılar yapılmış ve böylece yapılan değerlendirmelere, kurumun ve konunun Türk hukuk sistemi içerisindeki yeri boyutu da katılmıştır.

Kalkınma ajanslarının halkla ilişkiler faaliyetleri konusunda hazırlanan bu çalışma, başlıca üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde halkla ilişkiler konusu ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu bölümde, ayrıca, konu ile bağlantılı olarak, kurumların halkla ilişkiler faaliyetlerini daha bütüncül ve anlaşılır bir şekilde açıklayan iletişim ve halkla ilişkiler kuramcısı J.Grunig'in geliştirdiği halkla ilişkiler modelleri ve mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özellikleri olarak belirlediği değişkenler anlatılmış, günümüzde halkla ilişkiler ve yönetim ile yan yana getirilen yönetim konusu işlenmiş, Türkiye'de halkla ilişkilerin ortaya çıkışı ve gelişimi ile yönetim kavramı ile örtüşen iyi uygulama örneklerine de değinilmiştir.

İkinci bölümde, önce dünyada kalkınma ajanslarının ortaya çıkışı, kuruluş amaçları, temel özellikleri, hukuki statüleri, yönetim yapıları ile görevleri, işlevleri ve faaliyetlerine yer verilmiş; daha sonra Türkiye'de kalkınma ajanslarının, kuruluş kanununa ve kanunun gerekçesine bağlı olarak kuruluş amaçları, hukuki yapıları, görev ve yetkileri, teşkilat yapısı, gelirler ve giderleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde de Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) hakkında verilen kısa bilgilerden sonra halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin karakteristiğini belirlemeye yönelik olarak, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının değişkenleri kurum açısından değerlendirilmiş, kurumun halkla ilişkiler açısından hangi modele uygun olduğu, "istenilen biçimde -mükemmel- çalışıp çalışmadığı" ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Böylece "mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerine uygun biçimde çalışan bir kurumun, halkla ilişkilerinde daha da başarılı olacağı" savı da desteklenmeye çalışılarak, yapılan analiz ve yorumlamayla ele alınan problem arasında kurulan bağın dayanakları gösterilmiştir. Bu bölüm sonunda BAKA'nın halkla ilişkiler araç ve taktiklerini kullanma yöntem ve yoğunluğuna da değinilmiştir. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının yöneticileri, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler yetkilileri, paydaşları ve hedef kitesinden seçilenlerle yapılan röportajlar ile de kurumdaki genel işleyiş desteklenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın sonunda, araştırmanın kuram ve uygulama için doğurduğu sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmış; yapılan açıklamalar ışığında, sürdürülebilir bir başarı elde etmek isteyen BAKA'nın ve genel olarak kalkınma ajanslarının daha sağlıklı ve işlevsel bir iletişim ve halkla ilişkiler yönetimi gerçekleştirebilmesi için bir yol haritası ortaya konulmuş ve çeşitli yapısal ve davranışsal idari tedbir önerileri getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERDE GENEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Halkla İlişkiler Nedir?

Halkla ilişkiler insanlığın var oluşuyla başlamıştır. İnsanların topluluk halinde yaşama ihtiyacı birbirleriyle ilişki içerisine girmelerine neden olmuş; zamanla yaşanan toplumsal, siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmelerle yöneten-yönetilen, üreten-tüketen ilişkisinin ortaya çıkması ile iletişim ve halkla ilişkilerin gerekliliği hissedilmiş; halkla ilişkiler bu ilişkide etkin bir araç haline gelmiş, bu ilişkilerin düzenleyicisi olmuştur. Egemenliklerinin devamını sağlamak ve meşrulaştırmak için kendilerini olumlu yönleriyle tanıtmaya ve halkın desteğini kazanma ihtiyacı hisseden yöneticiler, içinde buldukları dönemin sosyal ve ekonomik yapısına bağlı olarak halkla ilişkiler taktik ve araçlarından yararlanmışlardır. Halkın desteğini kazanmayan yönetim ve şirketlerin uzun ömürlü olamayacağını anlaşılmaya da modern anlamda halkla ilişkilerin doğuşuna zemin hazırlamış ve bunun sonucu olarak da halkla ilişkiler çağdaş yöneticilik anlayışının temel ögesi haline gelmiştir.

Erdem ve Akbaba (2007:188), süreç içerisinde halkla ilişkilerin ortaya çıkması ve önem kazanmasında bazı faktörler etkin olduğunu belirtmektedirler. İdeolojik devlet faaliyetlerinin önemini bilen günümüz az gelişmiş devlet yöneticileri, halkı ideolojik araçlar kullanarak denetim altında tutmaya çalışmakta ve düzenin halk tarafından olumlu değerlendirilmesini sağlamak için halkla ilişkileri bir araç olarak kullanmaktadır. Yönetimsel etkinliğini artırma zorunluluğu hisseden yöneticiler de halkla sorumluluğu paylaşmakta, yapılan işleri halka anlatmak ve tüm kesimlerin oylarını öğrenmek için halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurumaktadırlar. Yönetimin karmaşıklaşması sonucu ortaya çıkan güçlükleri yok etmek için de halkla ilişkilerden yararlanılmaktadır. Kuruluşlarla toplum arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirme zorunluluğu da halkla ilişkilerin gelişmesinde etkili olmuştur. Bunun yanında halkla ilişkilerin demokratikleşme, demokratik hakların kazanımı ile eş zamanlı geliştiği görülmektedir. Teknolojik gelişmeler ve kitle iletişim araçlarının gelişimi örgütlere toplumdan izole olma fırsatı vermemektedir. Örgütler topluma kendilerini tanıtmak ve toplum nezdinde olumlu imaja sahip olmak için halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurumaktadırlar. Modernleşme sürecinin hız kazanması ve iletişim araçlarının gelişimi ile farklı etnik ve siyasi grupların ortaya çıktığı ülkelerde yeni sosyokültürel gelişmeler ve bütünleşme sorunu yaşanmış, bunların toplum içinde bir bütünlük arz etmesi konusunda da halkla ilişkilerden yararlanılmıştır. Diğer yandan meşruiyet sorunu yaşamak istemeyen her

örgüt, varlığına haklı gerekçeler bularak sosyolojik anlamda meşruiyet elde etmek için de halkla ilişkilerden yararlanır. Rekabet olgusunun küreselleşmesi de halkla ilişkilerin önemi artıran diğer önemli bir faktör olmuştur.

Kazancı (1997:6-9), yönetenler açısından halkla ilişkilerin gerekliliğinin, 1929 Büyük Bunalımı ile açıkça hissedildiğini, bu tarihte özel sektörün kârdan başka düşüncesinin olmamasının cezasını çekmeye başladığını; insanı-çalışanı, farklı bir yaklaşımla değerlendirmenin gerekliliği konusunda akademik çevrelerce yapılan çalışmaların doğruluğunun da bu dönemde ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu dönemde, yönetim sürecinde örgütlenme, yönetim, karar verme, denetim, eşgüdüm gibi alt başlıklarda egemen olan klasik yaklaşım yerini psikolojik, antropolojik, toplumsal incelemelerin geçerli olduğu sosyo-psikolojik alana bırakmıştır. Böylece firmalar kâr elde etmenin yanında, kendilerini korumak amacıyla çevreyi etkileyici yeni çalışmalar yapma gerekliliği de duymuşlardır. Diğer yandan firmalar mevcut sistemin sürekliliği için devletin bazı yükümlülüklerini paylaşmanın gerekli olduğunu anlamışlardır. Artık özel sektör kuruluşları da araştırma enstitüleri ve vakıflar kurarak, öğrenciler için burslar vererek olumlu imaj yaratmaya dönük, doğrudan kâr amacı gütmeyen faaliyetlere girişmişlerdir.

Halkla ilişkiler için önemli olan sosyal sorumluluk bilinci içerisinde iç ve dış hedef kitlenin memnuniyetini sağlamak, kurum ya da kuruluş etrafında mutlu çevreyi oluşturmaktır. Özellikle, rekabetin yoğunlaştığı küreselleşen dünyada karmaşıklaşan şirket yapısı içinde halkla ilişkiler, kurum ve kuruluşlar için yaşamsal önem arz etmeye başlamıştır (Erdem ve Akbaba, 2007:182).

Halkla ilişkilerin modern başlangıç dönemi olarak ifade edebileceğimiz 20.yüzyılın başlarından itibaren hem teori hem de uygulama bakımından çeşitli tanımları yapılmıştır. Halkla ilişkiler tanımlamalarında kuruluş, halk, iletişim ve yönetim unsurlarının genellikle yer aldığını görüyoruz. Tarihi gelişim içerisinde incelendiğinde, halkla ilişkiler tanımlarının halka tek yönlü bilgi aktarmayı esas alma yerine, giderek daha anlamlı ve halkın istek ve taleplerini daha çok dikkate alan bir özelliğe kavuştuğu görülmektedir.

Erdoğan (2008:313), halkla ilişkilerin, halk ve ilişkiler terimlerinden oluştuğunu; halkın, basit bir anlatımla, ortak ilgi veya özelliğe sahip insanlardan oluşan grup olarak tanımlanabileceğini; halk denilince, genellikle yönetilen kitlelerin akla geldiğini, yönetici sınıfın dışında kalan herkesin halk olduğunu; ilişkiler kavramının ise iletişimle yürütülen ve en azından iki tarafı içeren amaçlı faaliyet olarak tanımlanabileceğini; halk ve ilişkiler

kavramları yan yana konulduğunda, halk denen ile olan ilişkiler anlamının ortaya çıktığını belirtir.

Halkla ilişkiler tarihinde ilk halkla ilişkiler uzmanı ve halkla ilişkilerin öncüsü olarak bilinen kişi Amerikalı gazeteci Ivy Lee'dir. Ivy Lee, 1919 yılında Rockefeller şirketinde danışman olarak göreve başlamıştır. Lee, şirketteki işçilerin işi bırakmasıyla ilgili olarak ortaya çıkan sorunları başarıyla çözmüştür. Ayrıca küçük broşürler de yayınlarak halkla ilişkilerin ilk uygulama örneklerinden birini de gerçekleştirmiştir. Ivy Lee, yaptığı işe önceleri tanıtım adını vermiş, halkla ilişkiler terimini ise 1919 yılından sonra kullanmaya başlamıştır (cygm.meb.gov.tr:13.sh).

Akademik çevrelerce yapılmış tanımlamalar halkla ilişkilerin bir bilim, sanat, iletişim çabası, modern yöneticilik anlayışının bir parçası olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Erdem ve Akbaba, 2007:184).

Almanya Ludwig-Maximilians-Üniversitesinden Romy Fröhlich (2005'ten aktaran Okay ve Okay,2007:7), halkla ilişkiler tanımlamaları ile ilgili bir sistematik ortaya koymuştur. Fröhlich, halkla ilişkiler tanımlarını gündelik tanımlar, uygulama / mesleki alan tanımlar ve bilimsel tanımlar olarak üçe ayırmakta; uygulama / mesleki alan tanımlarını da kendi içerisinde uygulayıcı tanımları ve belirli bir duruş sergileyen mesleki kuruluş tanımları olarak ikiye ayırmaktadır.

Gündelik tanımlamaları daha ziyade halkla ilişkilere dışarıdan bakan ve doğrudan doğruya halkla ilişkiler ile ilgisi olmayan kişiler tarafından yapılan tanımlardır. Bu tanımlar halkla ilişkileri danışmanlık, stand hostesliği veya kapıdan kapıya ürün satıcılığı olarak değerlendirirler. Bu tanımlardaki anlayış bilgisizliğe dayanır, yüzeysel ve ön yargılıdır.

Okay ve Okay (2007:6), *uygulayıcı tanımlamalarının* bilimsel bir takım unsurları içermekten ziyade, daha çok mesleğin etik yönünü ve standartlarını, ayrıca nasıl olması, nasıl yapılması gerektiğine dair bilgileri içermekte olduğunu belirtmekte, halkla ilişkiler mesleğini *uygulayanlar* tarafından yapılan tanımlamalara Bernays'ın "Halkla ilişkilerin enformasyon, ikna ve uyum aracılığıyla faaliyetler, itibar, gelişim eğilimleri veya kurumsallaşma için kamunun desteğinin kazanılması denemesi" olduğu yönündeki tarifini örnek olarak vermektedirler. J.Grunig (2005:15) de, uygulayıcıların, halkla ilişkilerin sadece iletişim olmadığını, ondan daha fazlası olduğunu, halkla ilişkilerin danışmanlık yapma ve örgüt adına kamu politikaları oluşturma rolünün de olduğunu söylediklerini ifade etmektedir.

Uygulayıcı tanımlamalarında halkla ilişkilerle ilgili dernek ve mesleki kuruluşların tanımlamalarına da İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsünden (IPR) Frank Jefkins(1992:7)'in “Halkla ilişkiler uygulaması, planlanmış ve desteklenmiş çabaları sürdürmek ve halkla kuruluş arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyeti sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerdir” şeklindeki tanımı örnek gösterilebilir.

1978 yılında, Meksika’da gerçekleşen Dünya Halkla İlişkiler Birlikleri toplantısında benimsenen Meksika Beyanında halkla ilişkiler, hem kuruluşun hem de hedef kitlenin ilgilerine hizmet etmek üzere planlanmış hareket programlarını yerine getiren, bir sanat ve sosyal bilim dalı olarak tarif edilmektedir (exi26.com).

Halkla ilişkileri akademik bağlamda, E.Bernays daha anlamlı bir şekilde tanımlamıştır. Bernays(1991’den aktaran Erdoğan, 2008:319)’e göre halkla ilişkiler bir uygulamalı sosyal bilimdir; sosyal psikoloji, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve tarih anlayışını uygular. J.Grunig ve Hunt’ın dört Halkla İlişkiler Modeli açısından getirdikleri Halkla İlişkilerin Bilimsel Tanımına değinmek gerekir. J.Grunig ve Hunt (1984’ten aktaran J.Grunig,2005:15) halkla ilişkileri “Bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi” şeklinde tanımlar. Okay ve Okay (2007:108), kendilerini toplumdan soyutlamaları mümkün olmayan kurumlar/örgütlerin, başarılı olabilmeleri için hedef kitleleri ile mutlaka bir iletişim içerisinde olmaları gerektiğini, bu görevi de halkla ilişkilerin yerine getirdiğini söylerler.

PRSA (Public Relations Society of America) halkla ilişkileri ‘bir örgütte bir dizi görevle yükümlü bir yönetim işlevi’ olarak tanımlamıştır (Ehling, 2005:483). Hutton (1999:200-201), 1970’lerin ortalarında bir makalede Rex Harlow’un, 65 uzmandan elde edilen 472 farklı halkla ilişkiler tanımlamasından özetlenen bir tanımlama yaptığını ve halkla ilişkileri “bir kuruluşla hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ... bir yönetim fonksiyonudur” şeklinde tanımladığını belirtir. Benzer şekilde Cutlip(1985’ten aktaran Ehling,2005:484) halkla ilişkileri “Bir örgüt ile örgütün başarı ya da başarısızlığının bağlı olduğu çeşitli kamular arasında karşılıklı yarara dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi gibi bir asli görevi olan yönetim işlevi” olarak tanımlamıştır.

Tüm tanımlama ve vurgulanan noktalarda halkla ilişkilerin, mal veya hizmet üreten kamu ve/veya özel sektör ile bu mal ve hizmetten yaralanan kamular arasında, belli kurallara dayalı karşılıklı ilişki, anlayış ve güven ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi,

kamuoyunda kurumlar hakkında olumlu bir imajın oluşturulması gibi temel amaçları ifade edilmektedir.

Halkla ilişkiler yönetimin bir işlevidir. Nerede bir yönetim varsa, orada halkla ilişkiler iyi, planlı ya da kötü, düzensiz bir şekilde mutlaka bulunmaktadır. Önemli olan halkla ilişkilerin zamanında planlanması, iki yönlü haberleşmenin, bilgi alışverişinin olması, etkileşimin sağlanması, besleyici yankının alınması, değerlendirilmesi ve bu sürecin durmadan geliştirilmesidir (Ertekin, 2000:21). Halkla ilişkiler; yönetimin izlemekte olduğu politikanın halka benimsetilmesi, çalışmaların devamlı ve tam bir şekilde halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir havanın yaratılması ve buna karşılık halkın da yönetim hakkında ne düşündüğünün, yönetimden ne istediğinin bilinmesi ve halkla işbirliği sağlanması görevini yerine getirmektedir (Tortop, 2003: 14).

Halkla ilişkilerin tanımlaması hangi şekilde yapılırsa yapılsın ulaşılmak istenilen amacın hedef kitlenin memnuniyeti ile ilişkili olduğu gözlerden kaçmamaktadır. Bu durum ise ancak toplumların demokratikleşme yolunda attıkları adımlarla açıklanabilir (Erdem ve Akbaba, 2007:184).

Demokratik ülkelerde halkın desteğini ve katkısını sağlamak yönetimin başarısı ile paralellik göstermektedir. Nitekim yetkili organın seçilmesi ile halkın görevi sona ermemekte; kararların alınması ve uygulanmasından, çalışmaların denetlenmesine kadarki süreçte de halka bir takım görevler düşmektedir. Diğer yandan bir yönetimin başarılı olması halkın nabzının tutulması ile alakalı olduğundan (Tortop, 2003:11); kurum ya da kuruluşlar toplumu iyi tanımak ve kendilerini halka doğru olarak tanıtmak durumundadırlar.

Yukarıdaki ifadelere bakıldığında halkla ilişkilerin esasen, hem kuruma hem de hedef kitleye kazanç sağlayacak bir iletişim ve uyumsuzluk giderme yöntemi olduğu ve kurumların karar alma, uygulama ve kamularla karşılıklı iletişimi sağlama açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

1.2.Halkla İlişkilere Eleştirel Yaklaşımlar

Egemen tanımlar, endüstriyel pratikleri meşrulaştırmak amacıyla, halkla ilişkiler faaliyetlerine bakarak destekleyici tanımlamalar sunmuşlardır. Sorunları ise etik konusuna indirgeyerek ele almışlardır (Erdoğan, 2008: 315). Bernays, Harlow, J.Grunig, L.Grunig, Cutlip, Ehling, Dozier, White egemen yaklaşan belli başlı yazar, akademisyen ve uygulayıcılardır.

Halkla ilişkilerin pozitif bir uğraş olduğu ve gerekliliği üzerine ortak bir kanaat yoktur. Günümüzde halkla ilişkiler kavramına negatif anlamlar yükleyen yorumlar, eleştirel yaklaşımlar da mevcuttur. Son dönemlerde halkla ilişkiler kavramının kullanımının gitgide terk edilmeye başlandığı, benzer faaliyetler için müşteri hizmetleri, dış ilişkiler, stratejik planlama, araştırma geliştirme hizmetleri, destek hizmetleri, ön büro hizmetleri gibi kavramların da kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

Hill and Knowlton şirketinin başkanı Dilenschneider, halkla ilişkilerin temel kaygısının “stratejik sorun çözümü” olması gerektiğini söyler ve “ürün tanıtımı olarak halkla ilişkilere” “lojistik destek işi” diyerek eleştiri getirir (Ehling, 2005:484-485). Halkla ilişkilere ideolojik yaklaşanlar, halkla ilişkileri “belli güç yapılarının çıkarlarını gerçekleştirmede, profesyonel bir düzenleme şekli çabası”, “süregelen ilişki üzerine inşa edilen profesyonel ilişki” olarak tarif ederler (Erdoğan, 2008:314).

Critical Social Science sözlüğüne göre, bir sistem etkinliği olarak halkla ilişkiler, kapitalist üretim tarzının yarattığı düşmanlığı durdurma ve başka yere yönlendirme çabasıdır. Erdoğan (2008:322,323), profesyonel meslek olarak halkla ilişkilerin çıkıp hızla gelişmesinin burjuva demokrasiden ayrı düşünülmemeyeceğini, halkla ilişkilerin kapitalist bir pazarın sonucu olduğunu, halkla ilişkilerin ekonomik ve siyasal gücü elinde tutanların pozisyonlarını muhafaza etme arayışında geliştirilen baskı teknolojisi ve stratejilerinin yanında ‘iyi ilişki görünümüyle ve imaj yapılandırma sahtekarlığıyla ikna’ amaçlı yeni eklenen mekanizmalardan biri olduğunu söyler ve halkla ilişkilerin imaj paketleme ve dağıtma yoluyla kamunun davranışını etkilemeye yönelik örgütlü bir girişim, organizasyon içi ve dışındaki insanların bilinçlerini ve davranışlarını mental çevreler inşa ederek yönetmeye çalışan bir kitle manipülasyonu şekli, kamuoyunu etkileme ve yönlendirme aracı, yolu ve yöntemi olduğunu vurgular.

Halkla ilişkiler olayının özünde haberleşme ve kitle iletişim olayı yatar... Halkla ilişkilerdeki yaratıcılık, her girişimi, her olayı kuruluş yararına sonuç verecek biçime dönüştürmek ya da böyle anlaşılmasını sağlamaktır (Kazancı, 2006:354). Hedef kitlesi özelde insan, genelde de kamular/kamuoyu olan halkla ilişkilerin aynı zamanda ‘iletişim yönetimi’ olduğu düşüncesinden hareketle, eleştirel iletişim kuramlarının tespitlerini halkla ilişkilere de uyarlamak mümkündür. Bu kapsamda Frankfurt Okulunun araştırmalarından, Devletin ideolojik aygıtları yaklaşımından, Gramsci’nin Hegemonya Teorisinden ve İngiliz Kültürel İncelemelerinden de kısaca bahsetmek gerekir.

1.2.1. Frankfurt Okulu

Frankfurt Okulu, kitle kültürünü kültür endüstrileri aracılığıyla ele almış ve bu kültüre karşı eleştirel yaklaşarak olumsuz bir tavır sergilemiştir. Resmi adı Frankfurt Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü olan ve 1923 yılında Felix Weil tarafından Almanya’da kurulan okulun üyelerinin ilgi alanları oldukça geniştir. İçlerinde ekonomist (K.A.Wittfogel), kültür ve estetikle ilgilenen (L.Lowenthal), felsefe, kültür ve medya ile ilgilenen (Max Horkheimer), siyaset bilimci (F.Neuman) bulunmaktadır (Yaylagül, 2008:84).

Okul, genel olarak iletişim araçlarını hakim sınıfın ve sermayenin kitleleri kontrol ve baskı altına alma aracı olarak görür. İletişim alanında ilk Marksist ve eleştirel kuramı geliştirme çalışmasını başlatan okulun bu yaklaşımı, yazılı ve görsel medya aracılığıyla halkla ilişkiler olarak tanıtılan ve uygulanan bazı faaliyetlerin kitleleri nasıl etkilediğine de ışık tutması açısından, halkla ilişkilere de eleştirel bir yaklaşım olarak değerlendirmek mümkündür.

Marksizm’den esinlenen okul Birinci Dünya Savaşından sonra oluşan krize, Avrupa’daki karışıklıklara bir tepki olarak gelişmiştir. Frankfurt Okuluna göre toplumların hayatında ihtiyaç duyulan her şey, siyaset, cinsellik, güzellik, sanat, mal ve hizmetler sermaye tarafından üretilir ve satılır. Sermaye bunları sunarken medyayı çok etkili bir şekilde kullanır. Medya bunları yeniden şekillendirerek öyle bir sunar ki, zamanla toplumun doğru olduğuna inandığı bir kitle kültürü oluşur. Toplumda eğlence ve tüketim kültürü hakim olur. Bu bilinçli olarak üretilen ve satışa sunulan popüler kültür, kitle kültürüdür.

Frankfurt Okuluna göre kitleler kapitalizm ve kapitalistlerin kontrol ettiği kültür endüstrileri tarafından kolayca aptallaştırılabilirler. Onlara göre, kapitalist toplumlarda gerçekler burjuvazi tarafından üretilir ve kültür endüstrilerinde işlenir. İdeoloji gerçekliği çarpıtır. Bunu yaparken amacı eşit olmayan güç ve iktidar mücadelelerini kamufle etmek ve mevcut sistemi meşrulaştırmaktır (Yaylagül, 2008:84).

Okulun önemli mensuplarından biri olan Walter Benjamin(1999’dan aktaran Yaylagül,2008: 87-88)’e göre kapitalizm öncesinde kültür ve sanat ürünleri anlam açısından zengindi. Teknoloji, kültür ve sanat eserlerinin ruhunu yok etmiştir. Entelektüellikten ve eleştirellikten uzak olan kitle kültürü ürünleri kitlelerin bilincini ve belleğini zayıflatır.

Okulun kuramcılarında olan ve kültür endüstrisi kavramını kitle kültürü yerine kullanan Theodor W.Adorno ve Horkheimer (1972’den aktaran Yaylagül, 2008:89)’e göre kitle kültürü ürünleri derinlikten uzak, eğlence için üretilmiş yüzeysel ürünlerdir. Kültür

endüstrileri, kapitalizmle bütünleşmiştir. Kültür endüstrileri medya ve eğlence firmalarıdır. Bireyi artık kültür endüstrileri sosyalleştirmekte ve bilinçlendirmektedir. Reklamcılık da bu yeni endüstrinin ve kültürün önemli ve ayrılmaz parçası olmuş, halkı yönlendirmede önemli bir etken haline gelmiştir. Bürokrasi, teknoloji ve ideoloji insanı sınırlandırarak tüketici, pasif bir kitle yaratmıştır..

H.Marcuse (1998'den aktaran Yaylagül, 2008:91) de, tüketim ve boş zaman etkinliklerinin de sermayenin denetim ve kontrolü altında olduğunu söyler. O'na göre kapitalist toplumlarda her şey meta muamelesi görür ve satılır. Kapitalizm, toplumun tamamını kendi çıkarını gerçekleştirecek yönde organize eder, sağladığı mal ve hizmetlerin yanında korkunç bir etkiye sahip askeri, siyasi ve polisiye tedbirle de halkı sürekli kontrol altında tutar. Habermas (1984'ten aktaran Yaylagül,2008:95)'a göre de kapitalist kitle medyası pasif izleyiciler yaratır. Burada medya karşı konulmaz bir güçtür ve sermayenin etkinliğini ve rahatlığını sürdürmek için kullanılır.

1.2.2. Devletin İdeolojik Aygıtları

Althusser (1971'den aktaran Yaylagül,2008:102,103)'e göre devlet ideolojik aygıtları ile toplumu kontrol ederek var olan kapitalist sistemi yeniden üretir ve devam ettirir. O'na göre ideoloji, bireylerin kendi varlık koşullarıyla olan hayali ilişkileridir. İdeoloji insanların zihinleri tarafından üretilmez; devletin ideolojik aygıtları tarafından üretilir. İnsanların toplumsal pratikleri devletin ideolojik aygıtlarını oluşturur. Devletin ideolojik aygıtları da eğitim sistemi, dinsel örgütler, sendikalar, aile ve medya gibi kurumlar ve bu kurumların sürekli olarak propaganda aracılığıyla topluma aktardıkları değerlerden ve fikirlerden oluşur. Bu aygıtlar insanların nasıl düşüneceğini onlara öğreten maddi bir yapıdır. İdeolojiler insanları özerk ve özgür olduklarına inandırır.

İdeolojinin üretilmesinde medyanın, hükümetlerin, kamu kurumlarının, siyasi partilerin faaliyetlerinin belirleyici bir etkisi vardır. İnsan psikolojisi, bilgi sahibi olmadığı konularda ilk duyduklarına inanma eğilimindedir. Halkı bilgilendirme, halk günleri, halkla ilişkiler adı altında yapılan tanıtım, anket, haber, sohbet faaliyetleri de insanları etkilemekte, istenilen yönde ve yoğunlukta hareket etmesi sağlanmaktadır. Bu kapsamda kamusal halkla ilişkilere bir çeşit ideolojik aygıt olarak yaklaşmak mümkündür.

Toplumsal ilişkilerde ekonominin tek belirleyici olduğu yönündeki yaklaşımı reddeden Althusser yapısalcı bir kültürel Maksizm'i savunur. Kültür, ideoloji, devlet, iktidar ve toplumsal yapı arasındaki ilişkiye vurgu yapar. İnsanlara bir şey olmanın ne anlama geldiği bu kurumlar tarafından öğretilir ve öğretilen o rolün gereği olan birtakım pratikler o bireyden

beklenir. Bu kurumların hepsi devletin örgütlenmesi içerisinde yer alırlar. Günümüzde eğitim kurumları ve medya en önemli ideolojik aygıtlar haline gelmiştir (Yaylagül, 2008:104).

1.2.3. Hegemonya ve Gramsci

İtalyan düşünür Gramsci, kültür ve ideolojiler konusunda çalışmalar yapmıştır. Gramsci'ye göre egemen sınıf, iktidarını kurmak için hem fiziksel güç hem de kültürel ve ideolojik aygıtlar kullanır. Yaylagül (2008:96), Gramsci'nin kültür ve ideoloji konusundaki çalışmalarında anahtar kelimenin hegemonya olduğunu belirtir. Gramsci, devlete, onun organlarına ve kitle iletişim araçlarına sahip olan elit bir azınlığın, bu araçlar sayesinde toplumun geri kalanına hükmettiğini söyler. Temel kurum olan devlet ve devlet kurumları da egemen sınıfın kontrolü sağlaması ve sürdürmesine hizmet eden bir aygıttır. Hakim sınıf, kurulu düzeni egemen kılan sınıf çıkarlarını destekleyecek olan tüm değerler sistemini, tüm toplumsal kuruluşlara etki ederek yayar. Hegemonya kısaca topluma yön veren sınıfın dünya görüşüdür. Egemen sınıfın bu dünya görüşü ideolojik kontrol mekanizmaları ve toplumsallaştırıcı kurumlar sayesinde gündelik yaşamın her alanını etki altına alır.

Egemen sınıf topluma doğrudan siyasi baskı yapmak yerine toplum üzerinde ideolojik hakimiyet kurmaya çalışır (McGregor,2000:63). Egemen sınıf iktidarını ya güç kullanarak, ya insanların rızasını üreterek, ya da ikisini birden kullanarak yapar. Ancak Gramsci'ye göre hiçbir egemen yapı sadece güç kullanarak iktidarda kalamaz.

Bu kuram halkla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, örgütlerin kendilerini finanse eden veya yönetenlerin siyasi ve ideolojik yapılarından ve kültürel çevreden etkilendiklerini söylemek mümkündür. Dolayısıyla faaliyetleri de hakim ideolojinin ve siyasal yapının görüş ve değerlerini yansıtmaktadır. Bu faaliyetler ara vermeden, sürekli ve yoğun olarak yapılmaktadır. İnsanlar da bu faaliyetlerden etkilenmekte, yapılanların ve aktarılan değerlerin doğru olduğunu kabullenmektedir. Bu etkiyi medya, internet siteleri, dergiler, toplantı, görüşme, ilanlar, yatırımlar, sosyal ve kültürel faaliyetler gibi araç ve taktiklerle çok yönlü olarak yapmaktadır.

1.2.4. İngiliz Kültürel İncelemeleri

İngiliz Kültürel İncelemeleri, dil ve anlamlar aracılığıyla gerçek dünyanın toplumsal olarak nasıl yapılandırıldığı ve sunulduğu sorunuyla ilgilenirler (Barker,1999'dan aktaran Yaylagül,2008:111). Kültürel İncelemeler geleneği içerisinde kültür kavramı siyasal bir yaklaşımla ele alınır. Burada kültür gündelik yaşama konu olan içerik ve pratikleri kapsar (Storey, 2000'den aktaran Yaylagül,2008:115). Bu yaklaşıma göre kültür, bütün bir yaşam

biçimidir ve bireysel değil belli bir grup insan tarafından paylaşılan anlamları ifade etmek için kullanılır. Kültürün oluşumunda iktidar ilişkileri, kurumlar ve hakim ideoloji önemli rol oynar.

Kültürel çalışmaların anlayışına göre, alt kültüre dahil olan insanlar ve bağımlı sınıflar, egemen sınıfın kültürü tarafından belirlenen toplumsal ilişkileri nasıl anlamlandıracaklarını gösteren toplumsal dinamiklerin neler olduğunu görürler. Hegemonyanın sağlanmasında kitle iletişim araçları toplumsal gerçekliği tanımlama ve yeniden üretme işlevini yerine getirir (Slack ve Allor, 1983'den aktaran Yaylagül,2008:116). Bu yaklaşımdan hareketle, devletin ve egemen sınıfın kendi çıkarlarını devam ettirmek amacıyla, toplumun diğer kesimini kendi lehine etkilemeye ve yönlendirmeye yardım edecek kurumlar oluşturduğunu, karar ve uygulamalarının da bu yönde olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

1.2.5. Yönetimle İlişkilere Doğru

Yöneten yönetilen ilişkisinin ya da çelişkisinin olduğu her tür örgütlenmede, yönetim işlevi çoğunlukla yönetenler tarafından belirlenip yürütülmektedir. Yönetime yönetme erkini tanıyan, içinde yaşadığımız sistemin egemen ideolojisidir. Egemen ideolojinin ilkelerini ise egemen sınıflar belirlemektedir. Geçmişten bugüne egemen sınıfların ekonomik ve siyasal erklerini kullanma yöntemleri değişmiştir (Bıçakçı, 2000:150). Günümüzde kurumlar (devlet, firma, ortaklık v.s.) gelişen iletişim teknolojileri ve küreselleşme sayesinde, birden çok araç ve taktikle, daha uzun mesafede, daha geniş kitlelere ulaşabilmektedir.

Özel sektörün birincil amacı olan kâr olgusu nedeniyle halkla ilişkilerin hedef kitlesi olan yurttaşlar, artık tüketici konumunda değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, özel sektör ile yurttaşlar arasında çıkar birliğinden çok çıkar ayrılığı olduğunu vurgulamak gerekir (Bıçakçı, 2000:151). Bu yaklaşıma göre, sermaye sahibi azınlık ile çalışan çoğunluğun çıkarları çatışmalı niteliktedir. Uzlaşma düşüncesi gerçekte sermaye gruplarının doğrularıyla geniş kitleleri barıştırma çabasıdır. Bu yönüyle günümüzde halkla ilişkiler, özel sektörün amaçlarına hizmet etmektedir.

Geleneksel halkla ilişkiler anlayışının tanım ve yaklaşımları değerlendirildiğinde halkla ilişkilerde inisiyatifin kurumda ve kurum yöneticilerinde olduğu sonucuna ulaşılır. Güç kurumdadır ve bu durumda kimlerle, ne zaman, ne kadar ve nasıl ilişki kurulacağına kurum karar vermektedir. Bıçakçı (2000: 152), egemen azınlık ideolojini yansıtan 'Halkla İlişkiler' mesleğine karşılık olarak, günümüz dünyasında sendika, dernek vb. demokratik kitle örgütlerinin öncülüğünde 'Yönetimle İlişkiler' adı altında alternatif bir çalışmayı

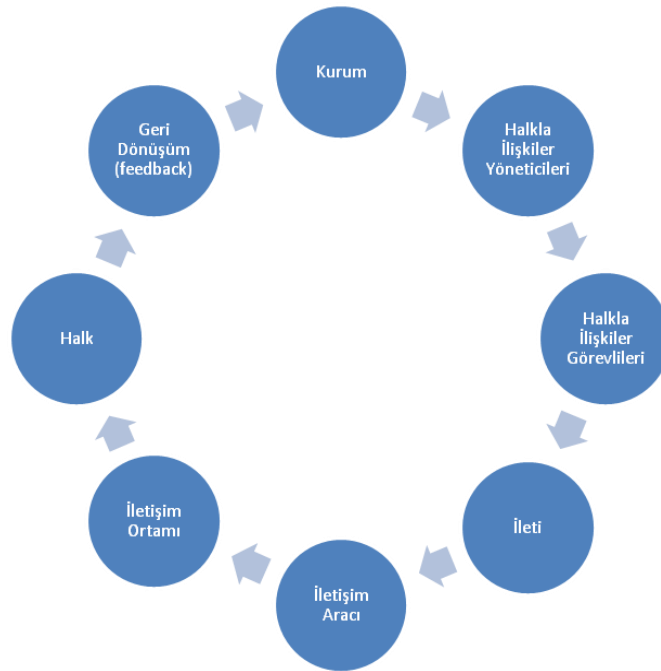
önermektedir. Günümüzdeki eğitim, kültür, sanat, ticaret, iletişim, sivil örgütlenme alanındaki gelişmelere bakıldığında bu önerinin gerçekleşmesinin çok da uzakta olmadığı fark edilecektir.

1.3.Halkla İlişkilerin Unsurları

Halkla ilişkiler iki temel terimden oluşmaktadır: halk ve ilişkiler. Halk, basit bir anlatımla, ortak ilgi veya özelliğe sahip insanlardan oluşan grup olarak tanımlanabilir. Halk denilince, genellikle yönetilen kitleler akla gelir. Yönetici sınıfın dışında kalan herkes halktır. İlişkiler kavramı ise iletişimle yürütülen ve en azından iki tarafı içeren amaçlı faaliyet olarak tanımlanabilir. Halk ve ilişkiler kavramı yan yana konulduğunda, “Halk denen” ile olan ilişkiler anlamı ortaya çıkar (Erdoğan, 2008:313).

Halkla ilişkiler esasen halk ile karşılıklı gerçekleştirilen bir iletişimdir faaliyetidir. Bu sebeple iletişim için gerekli olan unsurlar halkla ilişkiler açısından da geçerlidir. Bu unsurlar, halkla ilişkilerin gerçekleşmesi için süreçte mutlaka yer alması gereken duraklar ve aktörlerdir.

Halkla ilişkiler, hazırlık safhası, uygulaması, maliyeti, etkisi, geri dönüşümü ve sonuçları olan ve kendini yeniden üreten döngüsel bir süreçtir. Bu süreç, kendini tekrar edene kadar (doyum noktasına kadar) devam eder ve yeni gelişmeler oldukça tekrar işlemeye başlar.



Grafik 1.1: Halkla İlişkiler Döngüsü

Bu bağlamda halkla ilişkilerin gerçekleşmesi için gerekli olan unsurları bir tarafta iletişime ve halka ihtiyaç duyan kurum, bu kurumda iletişim yöneticileri, bu yöneticilerin kararlarını uygulayan iletişim görevlileri, diğer tarafta iletişimin muhatabı olan halk denen gruplar ve kamular, iletişimin konusunu teşkil eden amaçlı ileti, iletişime aracılık eden araç, iletişimin gerçekleştiği ortam ve zaman ve geri dönüşüm olarak sıralayabiliriz. Halkla İlişkiler Döngüsü olarak adlandırabilecek bu süreç Grafik 1’de gösterilmiştir.

1.4.Halkla İlişkilerin Hedef Kitleleri

Kuruluşun yapacağı halkla ilişkiler faaliyetlerini ve bu faaliyetlerde kullanacağı kaynaklarını önceden planlayabilmesi, iletişimde tercih edilecek araç ve teknikleri belirleyebilmesi, kabul edilebilir ve etkili mesajlar hazırlayabilmesi, zamanın ve malzemelerin etkili bir şekilde kullanılabilmesi açısından ilişki kurulacak tüm grupları, hedef kitlelerini de önceden belirlemeleri büyük önem taşımaktadır.

Halkla ilişkilerde hedef kitle dar ya da geniş anlamda kamuoyudur. Zira halkla ilişkiler kamuoyunu etkileme ve ondan etkilenme sürecidir. Bu sebeple halkla ilişkilerde kamuoyu büyük önem arz etmektedir (Mutlu, 1994:117). Kamuoyu, halkı ilgilendiren bir mesele hakkında, belli bir zamandaki genel yargı, yahut kanaattir (Daver, 1968:251).

Asna (2006:40), halkla ilişkilerde söz edilen ilişki kurulacak grupların, ‘küçük ya da büyük bir grup, sanayide bir sektör, bir ülkenin tüm erkekleri ya da tüm insanları, yani koca bir ulus olabilir’ tespitini yapmakta ve ‘hedef halktır’ demenin anlamsız olduğunu, çünkü hedefin, halk içinde bir grup, sınırlı bir kitle olduğunu belirtir. Işık ve Erdem(2007:115) de, her kurumun ilişki içinde olduğu halk kesiminin farklı olduğunu, örneğin, bir hükümet için halkın, ülkede yaşayan tüm insanlar, bir işletme için ise örgüt içinde çalışanlarla örgüt dışında yer alan ve örgütle ilişkide bulunan tüm kişi ve kuruluşlar olduğunu ifade eder.

Halkla ilişkilerde hedef kitle, örgütün varlığı, karar, uygulama ve amaçlarının gerçekleştirilmesinden olumlu veya olumsuz etkilenen ve etkilenme olasılığı olan, örgüt içi ve dışı kişi, grup ve kurumlardır. Bunlar, çoğu zaman örgütün ürettiği mal ve hizmetleri satın alan ve alma ihtimali olan kamulardır. Kamu, belli bir sorun veya uygulama lehinde veya aleyhinde organize olabilen bir grubu ifade eder. Kamular örgütlerin kararlarını ve uygulamalarını da etkilerler.

Varol (1993:III,213-216) bir örgütün kamularını ‘iç çevre’ ya da ‘iç kamular’ veya ‘işgörenler’ ve ‘işlem çevresindeki kamular’ (dış kamular) olarak iki kategoriye ayırır ve

halkla ilişkilerin ‘bir örgütün-yönetiminin bu kamu kategorileri ile iletişim ve etkileşimlerine ilişkin bir etkinlikler bütünüdür’ ifadesini kullanır.

İç kamular örgütsel eylemlerin yapıldığı yerdeki/yerlerdeki insan ve insan gruplarıdır. İşlem çevresindeki kamular ise mal ve/veya hizmetleri tüketen tüketiciler-müşteriler, sermaye, hammadde, işgücü, bilgi v.b. kaynak girdileri sağlayan ortaklar ve mevduat sahipleri gibi kaynak sağlayanlar, örgütün çalışma alanını doğrudan doğruya etkileyen yönetmelik ve yasaları düzenleyen hükümet ve bağlı kuruluşlardan bazıları ve meslek kuruluşları gibi düzenleyici ve denetleyiciler, pazar/piyasa ve kaynak sağlama bakımından rakipler, örgüt mallarını satan bayiler ve/veya bağlı birimlerdir.

1.5.Halkla İlişkilerin Amacı

Halkla ilişkiler amaçlı bir iletişimdir. Örgüt amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmek için kendi çalışanlarına ve dışarıya karşı iletişimi profesyonelce yönetir ve halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurur. Bu faaliyetlerle hedef kitle örgüt lehine ikna edilmeye çalışılır. Erdem ve Ababa (2007:188), halkla ilişkilerin hedef kitesini para ya da şiddet ile değil ikna yöntemini kullanarak etkilemeye çalıştığını belirtirler.

Halkla ilişkiler mutlu bir çevre amacını gütmektedir. Çevrede yer alan kişilerle, kuruluşlarla, kısacası hedef kitle ile uyumlu ve olumlu ilişkiler kurmak, insan ve toplum bütünleşmesini yaratmak halkla ilişkilerin temel amacı olarak görülmelidir (Sabuncuoğlu, 2004:13). Günümüzde kurum ya da kuruluşların ticari hayatlarını sürdürebilmeleri yöneticinin kapasitesinden, kalitesinden ya da sahip olduğu finansal gücünden kaynaklanmamaktadır. En iyi yöneticilerle, en iyi makine ve teçhizatla, en ekonomik biçimde belki de en kaliteli ürün üretilbilecektir. Ancak hedef kitle ile düzgün bir iletişim kurulmamışsa, etkin halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanılmamışsa mamulün satılması noktasında problem yaşanacaktır (Kocabaş, Elden ve Yurdakul, 2002:47).

Halkla ilişkilerin amacı, kuruluş ile diğer çeşitli iç ve dış kuruluşlar arasında iyi bir ortam yaratmaktır. Halkla ilişkiler bu anlamda kuruluşun yalnız halkla olan ilişkilerini değil, diğer kuruluş veya topluluklarla olan ilişkilerini de kapsamına almaktadır. Halkla ilişkiler sayesinde kuruluşun diğer kuruluşlarla ilişkilerinin iyileştirilmesi, iyi bir ortam yaratılması sayesinde iş verimi artar. Kuruluşun daha iyi geliştirilmesi sağlanır (Tortop,1998:10).

Örgütün iç ve dış çevresi arasında devamlılık ve pozitiflik içeren iyi ilişkiler oluşturmak, halkla ilişkilerin amacıdır (Budak ve Budak,2004:9’dan aktaran Karadeniz, 2008:30). Günümüzün hızla gelişen dünyasında halkla ilişkiler, özel sektörde ve kamusal

alandaki aynı amaç için yani kurum ya da kuruluşların devamlılığını sağlamak için çalışmaktadır (Erdem ve Akbaba, 2007:182). Yine kurum ya da kuruluşların devamlılığını sağlamak için çalışan ve halkla ilişkilerle benzer amacı güttüğü, aynı kitle iletişim araçlarından faydalandığı için halkla ilişkilerle karıştırılan reklam, pazarlama, propaganda gibi faaliyet alanları halkla ilişkilerden saygınlık, kullanılan araç ve taktikler, teknikler ve kitle iletişim araçlarını kullanım biçimleri gibi açılardan farklılık göstermektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetleriyle, örgüt açısından faydalı sonuçlar elde edilmeye çalışılır. Bu sonuçlara ulaşılmaya çalışılırken de çeşitli taktikler kullanılır. Erdoğan (2008:352), halkla ilişkilerde bu sonuçlara ulaşmada kullanılan taktiklerle bilgilendirme, haberdar etme, tanıtmaya, savunma, açıklama, sunma, var olduğunu gösterme, imaj yenileme gibi amaç olduğunun belirtildiğini; aslında, bütün bunların amaç değil, amaç için yapılanlar olduğunu, asıl amacın herhangi bir bağlam çerçevesinde, örneğin bilgilendirme adı altında ikna sorunu olduğunu belirtir ve halkla ilişkilerin, var olan ilişkileri anlama ve bu ilişkileri belli amaçlara en verimli şekilde ayarlama amacı güttüğünü ilave eder. Aziz (2003:10) de kamu yönetiminde halkla ilişkiler uygulamalarının iki temel amacı olduğunu, bunlardan birisinin yönetim ile ilgili olarak kamuda güven duygusunu yaratmaya çalışmak, diğerinin de yeni sorunların doğmasını engellemek ve kimi sorunların krize dönmesini önlemek olduğunu belirtir.

Belki de halkla ilişkilerin işi en öznlü bir şekilde Bernays'ın deyiimiyle rıza mühendisliğı olarak özetlenebilir. Rıza mühendisliğinde muğlak bir kamuoyunun yaratılması veya manipölasyonu ötesinde, bir ilişkinin belli çıkarlar için inşa edilme "sanatı" yatar. Böylece, olasılıklı her inşa malzemesini kullanarak, bilinç ve davranış yönetimiyle katılmayı sağlamaktır. Bu nedenle, halkla ilişkiler faaliyetleri belli bir firmanın veya kurumun ilişkilerinin yönetim işini yapar. Asıl işlevi bu yönetim işindeki amaçlara hizmet etmektir (Erdoğan,2008: 353)

J.Grunig ve Hunt örgütlerin halkla ilişkiler davranışlarını, basın ajansı modeli/tanıtım, kamuoyu modeli, iki yönlü asimetric model ve iki yönlü simetric model olarak dörde ayırmışlardır. Konuya bu dört halkla ilişkiler modeli açısından bakacak olursak, halkla ilişkilerin amacı evvela tanıtımdır (publicity). Malını satarak gelir elde etmek isteyen firma, bu malın varlığından halkı haberdar eder, ancak gizleme ve aldatma yoluyla malını halka tanıtır ve halkı ikna etmeye çalışır. Bu modelde göndericiden alıcıya doğru tek yönlü bir iletişim vardır. Bu model aracılığıyla amaçlanan, en kısa zamanda bir satın alma veya seçim davranışı şeklinde olumlu bir tepki elde etmektir. Bunun yanında firma satacağı mal konusunda halka doğru, hızlı, anlaşılır, sade ve noksansız bilgi sunar, halkı bilgilendirir.

Firma, asimetrik modele göre, satacağı mal veya sunacağı hizmet konusunda halkın görüşlerini de dikkate alır, ancak bunları kendi hatalarını ve noksanlarını düzeltmek amacıyla değil, daha çok hedef kitlenin kontrolü ve ikna edilmesi amacıyla bunları geriye alıp değerlendirir. Simetrik modelde ise örgüt, halk ile arasında denge sağlamaya çalışır; halkın düşünce, şikayet ve önerilerini alır ve kendi hatalarını ve noksanlarını da düzeltmek amacıyla bunlardan yararlanır.

Özetle, halkla ilişkilerin nihai amacı örgüt lehine sonuçlar elde etmektir. Bu amaçla yapılan faaliyetler bazen basit, bazen karmaşık, bazen pahalı, bazen çok ekonomik olabilmektedir.

Erdoğan (2008), halkla ilişkilerin amaçlarını ikna, savunma, kamu yararı faaliyetleri, imaj/saygınlık yönetimi, ilişki yönetimi, stratejik ilişki yönetimi ve ilişki pazarlaması başlıkları altında incelemektedir.

1.5.1.İkna

Firmanın doğru davranışlarda bulunduğu ve halkın iyiliğini düşündüğü konusunda halkı ikna etme amaçlanır. Mal ve hizmet üreten özel ve resmi kurumların, seçim öncesi partilerin yaptığı bazı faaliyetler bu türden faaliyetlerdir.

1.5.2.Savunma

Ortaya çıkan olumsuz bir olay veya taarruz sonucu firma veya kurumun pozisyonunu korumak için halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurur. Sigara karşıtı kampanyalar ortaya çıktığında sigaranın aslında insan sağlığına veya gribe iyi geldiğini yaymak bu türden bir faaliyettir.

1.5.3.Kamu Yararı Faaliyetleri

Amaç belli bir çıkar örgütünün amacını gerçekleştirmek değil, kamusal yarardır. Bu tür faaliyetler Kızılay, AKUT, çevre koruma örgütleri (Greenpeace) gibi firmalar tarafından, bazen de önemli kişiler hakkında olumlu imaj yaratmak ve tutmak için sık sık yapılan faaliyetlerdir.

1.5.4.İmaj/Saygınlık Yönetimi

Firmanın veya sahibinin, amaçlı ve planlı olarak yaptığı topluma faydalı hareket ve faaliyetlerdir. Firmanın okul yaptırması, fakirlere yardım etmesi gibi bir faaliyetlerle firma ve sahibi halk nezdinde iyi imaj ve saygınlık kazanma ve dolayısıyla satışını, gelirini artırma ve firmanın güçlü bir şekilde yoluna devam etme amaçlanır.

1.5.5.Sosyal Sorumluluk

Bir firma sadece dışsal hayırseverlik hareketlerinde bulunmakla ahlaki sorumluluklarını yerine getiremez; bunun yerine topluma verebileceği herhangi bir zararı teşhis etmeli ve bu zararı giderecek tedbirleri de almalıdır (Seib and Fitzpatrick, 1995:7). Kuruluş, hedef kitlesinden aldığı tepki ve önerileri değerlendirerek ve toplumdaki yaşlı, hasta, özürsüz, dar gelirli, yabancı gibi kısıtlılık niteliği taşıyanların durumunu da dikkate alarak, kuruluşun halkın istediği biçimde davranmasını sağlar. Kuruluş bunu, varlığını ve geleceğini borçlu olduğu hedef kitlesine karşı sosyal sorumluluğu ve saygısının gereği olarak yapar...(Dozier, 2005: 364).

1.5.6.İlişki Yönetimi

Halkla ilişkilerin “öncelikle iletişim etkinliği olduğu” geleneksel görüşü yerine, halkla ilişkileri “iletişimi stratejik bir şekilde kullanan bir yönetim fonksiyonu” olarak ele alır. İlişki yönetiminde analiz, planlama, uygulama kontrol, geri besleme ve performans ölçme süreçleriyle ortak adaptasyon, karşılıklı bağımlılık, ortak değerler, güven ve katılma çerçevesinde ilişkiler yürütülür. Bu tür halkla ilişkiler yaygın olarak örgüt içi iletişim ve ilişkilere uygulanmıştır (Erdoğan,2008:356).

1.5.7.Stratejik İlişki Yönetimi

Stratejik yönetim, halkla ilişkilerin “firma veya kurum amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan bir etkinlik” olduğunu ileri süren bir tanımlamadır. Bu kavramı iletişimcilerden çok işletmeciler kullanırlar. Stratejik planlamada kurum amaçlarıyla ilişkili öncelikler belirlenir ve bu öncelikleri gerçekleştirecek eylem planı hazırlanır (Erdoğan,2008:357).

1.5.8.İlişki Pazarlaması

Pazarlamacılar, ilişkiye örgüt çevresindeki “güç” kavramını da katmışlar ve örgütün kurumsal ve yasal yapılar içinde çıkarlarını nasıl gerçekleştireceğine cevap aramışlardır. Verilen cevaplardan birisi de ilişki pazarlaması olmuştur. Bu kavramın kendisi, farklı tanımlansa da, doğrudan tek yanlılığı anlatmaktadır(Erdoğan,2008:357-358).

Okay ve Okay (2007) kuruluşların kaynaklarını etkili kullanmak (finansal halkla ilişkiler) tanıtım yapmak (reklamcılık), sorun çözmek, kriz yönetmek, itibar oluşturmak, kuruluş aleyhine olabilecek durumlara engel olmak (lobicilik), uluslararası ortak bulmak ve uluslararası faaliyetlerde bulunmak, farklı kültür, inanç ve değerleri tanımak (uluslar arası halkla ilişkiler), mal ve hizmet pazarlamak (pazarlama amaçlı halkla ilişkiler), imajlarını güçlendirmek, faaliyette bulunduğu topluma katkıda bulunmak (sponsorluk), farklılıklarını

ortaya koymak (kurumsal kimlik) ve sosyal ve politik çevrenin ihtiyaçlarına cevap vermek (sosyal sorumluluk) amacıyla halkla ilişkiler uygulamalarına yer verdiklerini belirtirler.

1.6.Halkla İlişkiler Uygulaması, Taktikler ve Araçlar

Halkla ilişkiler uygulamasının konusu iletişim ve halkla ilişkilerin ne yaptığı, taktiklerinin konusu, iletişimin ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin nasıl yapıldığı, halkla ilişkiler araçlarının konusu da iletişimin ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin ne ile yapıldığı ile ilgilidir.

Halkla ilişkiler pratiği halkla ilişkilerin ne yaptığını anlatır (Erdoğan,2008:344). Halkla ilişkiler kavramı pratiğe dönüştürüldüğünde (uygulamayla) ortaya çıkar ve bir anlam kazanır. Bunun için de halkla ilişkiler için gerekli olan unsurların tam olması gerekir. Halkla ilişkiler uygulamasının ilk adımı kurum tarafından bir amaç için oluşturulan bilginin halka iletilmesidir.

Halkla ilişkiler pratiklerinin gerçekleştirilmesi belli yöntemler kullanılarak olur. Yöntemler yapılacakların nasıl yapılacağıyla ilgilidir. Halkla ilişkiler yöntemleri çeşitli taktikleri içerir. Halkla ilişkiler pratiklerinde kullanılan taktikler arasında, örneğin halka çeşitli medyayı kullanarak yayma, çeşitli yöntemlerle promosyon, paketleme, satış noktasında sergileme/gösterme, ticari gösteriler ve özel olaylar gibi bir ürün, hizmet veya fikri satmak için tasarlanmış faaliyetler karışımı (pazarlama iletişimi) vardır. Taktikler halkla ilişkiler kampanyalarının gerçek iletişim safhalarını oluşturur (Erdoğan,2008:349).

Günümüzde özel ve kamudaki kurum ve kuruluşlar, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, okullar, bankalar, alışveriş merkezleri gibi çok çeşitli örgütsel yapılanmalarda halkla ilişkiler uygulamalarına yoğun olarak rastlanır. Bu uygulamalar paydaşlar, gruplar (kamular), diğer örgütler, tüketiciler, kısaca hedef kitle ile olan ilişkileri içerdiği gibi örgüt içi ilişkileri de içerir. Halkla ilişkiler uygulamaları, bu ilişkilerin örgütün amaçlarını en iyi gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesine katkıda bulunmaya çalışır.

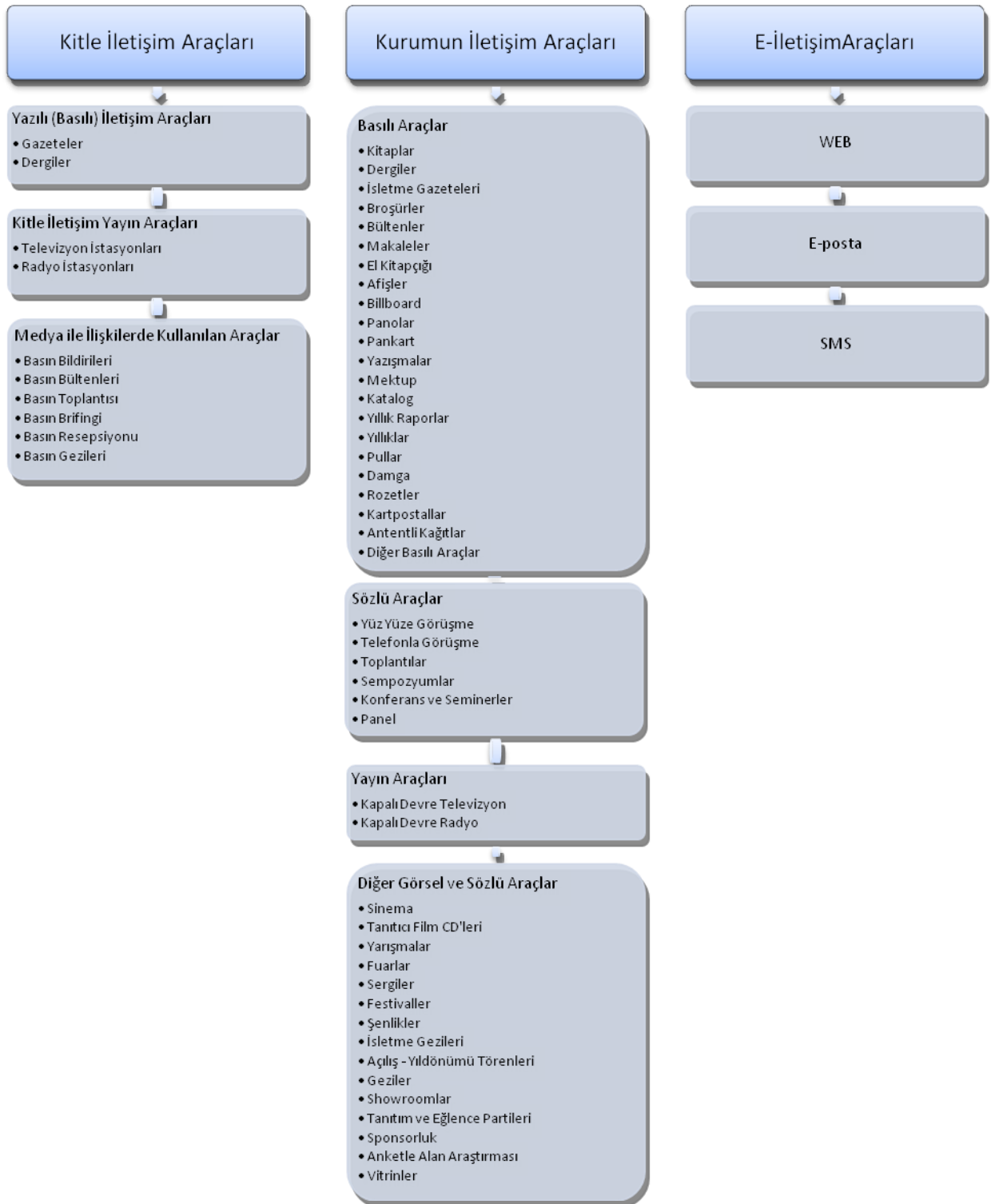
Örgüt içi bilgilendirme ve motivasyon faaliyetleri, örgütün çalışanlarını veya üyelerini bilgilendirme, motive etme gibi adlar altında yapılan etkinliklerdir. Bu etkinliklerin altında yatan gerekçeye göre, halkla ilişkiler organizasyonunun içindeki etkinliklerle içeride takım ruhunu geliştirir, morali yükseltir ve verimliliği artırır (Erdoğan,2008:351). Bu bağlamda kullanılan taktikler arasında firma çalışanlarının katkısı ile firma dergisi çıkarma, internet sitesi oluşturma ve sürdürme, düşünce ve önerilerin ifade edilmesine imkan tanıma, ayın işçisi veya iyi çalışanı seçerek ödüllendirme, ücretsiz ulaşım aracı tahsis ederek dolaylı ödüllendirme, firma adına spor takımı kurup diğer örgütlerle bu alanda rekabete girerek firma

ruhunu güçlendirme, firmaya bağlılığı güçlendirmek için firma piknikleri veya yıllık firma eğlence partisi düzenleme gibi taktikleri sayabiliriz.

Kurumlar, halkla ilişkiler uygulamalarını doğrudan kendi personel ve araçları ile gerçekleştirebilecekleri gibi, aracı profesyonel bir kurum kanalıyla da gerçekleştirebilirler. Bunun yanında iletilerin gönderilme sıklığı, iletilerin içeriği, hacmi, yazılı, görsel veya sözlü olması, bir kişiye veya mesleki ve sosyal bir gruba gönderilmesi seçeneklerine karar vermek de birer halkla ilişkiler taktiğidir. Seçilen taktikler, halkla ilişkiler uygulamasındaki arzu edilen amacın gerçekleşme, halkın güvenini kazanma derecesini ve örgüt gelirlerini ve imajını etkileyecektir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, bilgiyi, hedef kitlelere çok çeşitli iletişim araçlarını kullanarak aktarmaktadırlar. Bunlardan en çok kullanılanları yazılı ve görsel medya, internet siteleri, yıllık raporlar, işitsel ve görsel malzemeler, billboardlar, sergiler, reklamlar, mektuplar, haber ve basın bildirimleri, fotoğraflar, videolar ve görüşmelerdir. Kurumlar mesajı iletmek ve bu yolla amaçlarına ulaşmak için bazen bir iletişim aracı kullanabilecekleri gibi, bazen de aynı anda birden çok iletişim aracı ve yöntemi kullanmaktadırlar.

Halkla ilişkilerde kullanılan bu araçlar aynı zamanda birer iletişim kanalıdır. Kurumun belirlediği hedeflere ulaşılması açısından, en etkin iletişim aracından faydalanılması önemlidir. Erdoğan (2008), Ertekin(2000), Tortop(1998) gibi akademisyenler halkla ilişkiler araçları konusunda daha kısa bir liste sunarken, Asna(2006) ve Çamdereli(2000) daha uzun bir liste sunmakta, Karadeniz(2008) de yaptığı çalışmada, araçları daha uzun bir liste halinde kategorize ederek, bir kurumun hedef kitlelere genel olarak üç kanalla bilgi ilettiğini, bunların kitle iletişim araçları, kurumun iletişim araçları ve internet olduğunu belirtir. Bu listelere bazı ilaveler yaparak halkla ilişkiler araçlarını Grafik 2'deki gibi sınıflandırmak mümkündür.



Grafik 1.2: Halkla İlişkiler Araçları

1.7.Halkla İlişkileri Etkileyen Faktörler

Halkla ilişkiler faaliyetleri, örgütler tarafından, ülkenin ve toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik durumu, eğitim düzeyi, siyasi görüşleri, dini inanışları, örf ve adetler, ülkenin idari yapısı, hükümet politikaları dikkate alınarak planlanır ve uygulanır. Halkla ilişkiler aynı zamanda örgüt yapısından, örgütün mali yapısından, faaliyet alanından, faaliyetleri planlayan ve yürüten örgüt yöneticisi ve halkla ilişkiler görevlilerinin halkla ilişkilere bakışından da etkilenir.

Kalyon (2006), Halkla ilişkiler faaliyetlerini etkileyen faktörleri uygulayanlar (örgüt içi faktörler) ve çevresel faktörler olarak iki grupta incelemekte; örgüt içi faktörler arasında halkla ilişkiler birimi çalışanlarının yeterliliği, uygun teşkilatlanma, yönetimin becerisi, mali durum gibi faktörleri; çevresel faktörler arasında da toplumun ekonomik ve kültürel yapısı, toplumun eğitim düzeyi, siyasi rejim ve ekonomik sistem gibi faktörleri saymaktadır.

1.8.Halkla İlişkilerde Modeller

Günümüzdeki anlamıyla halkla ilişkiler, çeşitli tarihsel aşamalardan geçerek bir dönüşüm geçirmiştir. J.Grunig ve Hunt, halkla ilişkiler stratejilerinin bu tarihsel gelişimini dört temel model çerçevesinde açıklamaktadırlar. Grunig ve Grunig (2005:307-308), halkla ilişkilerde modeli, ‘halkla ilişkilerin uygulanış biçimi’ ve ‘örgütlerin davranış kalıpları’ olarak ifade ederek; modellerin iletişim programlarının düşünce yapısını ve genel amacını tanımladığını ve model sözcüğünün bir halkla ilişkiler departmanı ya da uygulayıcısının bütün halkla ilişkiler programlarına ya da bazı durumlarda spesifik program ya da kampanyalara yönelik yaklaşımının yanında duran bir değerler kümesine ve bir davranış kalıbına işaret ettiğini ve gerçekliğin basitleştirilmiş bir temsili olarak bilimsel uygulamadaki anlamıyla kullandığını belirtirler.

Halkla ilişkiler tarihindeki dört modeli ilk tanımlayan J.Grunig ve Hunt olmuştur. J.Grunig ve Hunt örgütlerin halkla ilişkiler davranışlarını, basın ajansı modeli/tanıtım, kamuoyu modeli, iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik model olarak dörde ayırmışlardır. J.Grunig (2005: 28)’e göre, bu dört model iletişim yönetimini kavramsallaştırmanın ve uygulamaya koymanın dört genel yoludur. Ayrıca halkla ilişkilerin profesyonel bir etkinlik olarak gelişimini betimleyen Dozier ve Larissa Grunig (2005:425), her biri neredeyse kendi başına bir teori oluşturabilecek bu modelleri, halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecine ve uygulanan iletişim tarzlarına göre ayırmış ve şekillendirmişlerdir.

Halkla ilişkiler modellerinin gelişimi, örgütlerin halka bakışlarındaki değişimi ve gelişmeyi de ifade etmektedir. J.Grunig ve Hunt (1984'den aktaran Grunig ve Grunig, 2005: 311), her ne kadar bu dört modeli halkla ilişkiler tarihindeki evreler olarak tanımlasalar da, her birinin bugün de kullanılmakta olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Peltekoğlu (2001:95), J.Grunig'in halkla ilişkilerin tarihsel gelişiminden yola çıkarak saptadığı bu dört ayrı uygulamanın, kuruluşların savundukları, kullandıkları, değerlerin, amaçların ve davranışların sunuş biçimi olduğunu belirtir.

J.Grunig, bu modelleri kendi içlerinde 'zanaatkar-teknik halkla ilişkiler' ve 'profesyonel halkla ilişkiler' olarak ikili bir ayrıma tabi tutmuştur. Buna göre basın ajansı ve kamuoyu bilgilendirme modeli, halkla ilişkilerin teknik yönlerinin ağır bastığı bir halkla ilişkiler anlayışını sergilemektedir. Bu iki modelde daha yoğun bir biçimde basına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmekte ve bu çalışmalar halkla ilişkiler olarak adlandırılmaktadır. İki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik modelde ise halkla ilişkiler anlayışı daha gelişmiş olduğu ve çok sayıda farklı kitleye seslendiği için profesyonel halkla ilişkiler faaliyetleri olarak tanımlanmıştır.

Modeller gerçek dünyanın soyutlaştırılmasını sunarlar ve hiç kimse ciddi olarak halkla ilişkiler uygulayıcılarının her zaman dört modelden sadece birine göre hareket edebileceğini önermez. Ancak halkla ilişkiler, karşılaşılan bir iletişim problemini çözebilmek için hangi yolun takip edileceği konusunda uygulamaları referans vererek uygulayıcılara yardımcı olabilmektedir (Harrison, 2000:46-47).

1.8.1. Basın Ajansı Modeli

Basın ajansı modeli, dört halkla ilişkiler modeli arasından en basit olanıdır. Göndericiden alıcıya doğru tek yönlü bir iletişim vardır. Bu model aracılığıyla amaçlanan, en kısa zamanda bir satın alma veya seçim davranışı şeklinde olumlu bir tepki elde etmektir (Okay ve Okay, 2007: 112). İş dünyasının yeni yasal düzenlemelere uymak zorunda kalması ve basının katı eleştirilerine muhatap olması, 20.yüzyılın büyük kuruluşlarında halkla ilişkileri zorunlu kılmıştır (Okay ve Okay, 2007:131). Dolayısıyla basın ajansı modeli 1900'lerin başına kadar uygulanmıştır.

J.Grunig ve White (2005:52) basın ajansı/tanıtım modelinde, halkla ilişkilerin, hemen hemen olabilecek her yolla örgüte medyada yer bulmaya çalıştığını belirtirler. Bu modelde kamuoyunun kazanılması için mümkün olan her türlü uygulamadan yararlanılmış ve 'manipülasyon' denilen bu teknik çoğunlukla siyasal kampanyalar için kullanılmıştır (Göksel ve Yurdakul, 2004: 14).

Doğru ve noksansız bilgi verme ilkesi basın ajansı modelinde önem taşımamakta; hedef kitlenin görüşleri dikkate alınmamakta ve ne düşündüğü de merak edilmemektedir. Basın ajansı modeline göre gerçek olmayan, abartılı, karmaşık, propaganda ağırlıklı, düzmece bilgilerle kamu tek yanlı olarak kandırılır, aldatılır; hatta verilen bilgilerin fisiltı halinde esrarengizleştirilmesi bile istenir. Esasen kamular da kendilerine aktarılan bilgi ve görüntülerin doğruyu ve gerçeği yansıtmadığını merak etmemekte; aktarılanı yorumsuz bir şekilde algılamakta, almakta ve tüketmektedir.

J.Grunig (2005: 28)'e göre basın ajansı modeli, özellikle kitlesel medyada olumlu bir tanıtım amaçlayan iletişim programları içindir. Bu modeli temel alan bir program, kitle iletişimi araçları ve kontrollü medya (bültenler, broşürler ve direk postalama gibi) aracılığıyla görece nesnel bilgiyi yaygınlaştırmayı amaçlar. Grunig ve Grunig (2005: 310), basın ajansı modelinin en meşhur uygulayıcısının, 'her dakika bir ahmak doğuyor' deyişle sirkindeki göstericileri ustaca tanıtmış olan P.T.Barnum olduğunu belirtirler.

Basın ajansı uygulamalarına halen rastlamak mümkündür. 1990'lı yılların ortalarında Türkiye basınında yer alan, kamuoyunun da önemli ölçüde inandığı, uğruna uzun haber ve yorumların yapıldığı, gezilerin düzenlendiği 'Van gölü canavarı' olayı da basın ajansı modeline iyi bir örnektir.

1.8.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli

Kamuyu bilgilendirme modeli de tek taraflı bir iletişim modelidir ve bu modelde de örgütle ilgili bilgiler yine tek taraflı, ancak gerçek ve doğru olarak verilir. Basın ajansı modelinde var olan propaganda, aldatma, gizleme ve ikna düşüncesi ve uygulaması kamuoyu bilgilendirme modelinde yer almaz. Bu modelde halktan ve basından saklamadan, ikna edici bir niyet olmadan bilgiyi yaymak esastır. Okay ve Okay (2007:130-131), 1900'lerden, yaklaşık olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkan iki yönlü asimetrik modele kadar yaygın bir şekilde uygulanan kamuoyu modelini, basın ajansı modelinden ayıran en belirgin özelliğin doğru, hızlı, sade ve noksansız bilgi sunması olduğunu belirtir. Modelde, adından da anlaşılacağı üzere, esas olan kamunun bilgilendirilmesidir

Grunig ve Grunig (2005: 310), kamuoyu modelinin yirminci yüzyılın başında, büyük şirketlerin ve hükümet dairelerinin ipliğini pazara çıkaran gazetecilere tepki olarak, ikinci bir halkla ilişkiler modeli şeklinde ortaya çıktığını, medyadan gelen saldırılara hedef olan örgütlerin liderlerinin, örgüt eylemlerini açıklayan yazılar yazmaları için kendi gazetecilerini tuttuklarını, kamuoyu modelinin uygulayıcılarının genellikle sadece örgütleriyle ilgili iyi haberleri yazmayı tercih ettiklerini, ama yazdıklarının genellikle gerçek ve doğru olduğunu

söylerler. Dozier ve L.Grunig (2005b: 425), bu modelde, yerleşik gazeteciler aracılığıyla örgüt hakkındaki doğru ve gerçek bilgiler kamuoyuna sunulduğunu, ama örgütle ilgili olumsuz bilginin (istenmedikçe) kitlelere verilmediğini belirtmektedirler.

Bu bilgiler ışığında, basın ajansı modeli gibi kamuoyu modelinin de bilginin, çoğu zaman medya aracılığıyla bir örgütten kamulara doğru yayılması olarak tek yönlü halkla ilişkiler yaklaşımlarını temsil ettiğini ve bu bağlamda basın ajansı/tanıtım modeli ve kamuoyu modelinin kapalı sistem bir yaklaşımı yansıttığını söylemek mümkündür (Dozier ve L.Grunig, 2005: 420).

Gazetecilerle ilişkilerin önem taşıdığı bu modelde, halkla ilişkiler çalışmasının birinci elden sağladığı doğru ve hızlı bilgiler çalıştığı kuruluşların faydasına olacaktır. Kuruluşlar kendileri ve faaliyetleri hakkında doğru ve hızlı bilgi vermezlerse gazeteciler etraftan duydukları yanlış ve noksan bilgileri yazacaklar, bu da kuruluşun zararına olacaktır.

Kamuoyu bilgilendirme modeline hükümet ve kurum icraatlarının anlatıldığı haftalık basın toplantılarını, kâr amacı gütmeyen kuruluş ve derneklerin basın bilgilendirme toplantılarını, kurumların internet sitelerini, özellikle belediyelerin sıklıkla başvurdukları basın bültenleri ve aylık faaliyet dergilerini örnek olarak gösterebiliriz.

1.8.3. Asimetrik Model

J.Grunig, asimetrik ve simetrik modelleri profesyonel modeller olarak tarif eder. Bu iki model çift yönlü modellerdir. Asimetrik modelde örgüt, kamulardan gelen tepkilere (feedback) açıktır ancak bu tepkileri kendini değiştirmek için değil hedef kitlesini ikna etmek ve değiştirmek için değerlendirir; kendi menfaatlerine göre uzlaşma arar.

Bu modelde iletilen bilgilere alınan geri bildirim (feed-back) dengesiz olduğu için (iletilen bilgilere tam karşılık vermediği için) ve kuruluş daha çok hedef kitlenin kontrolü amacıyla bunları geriye alıp değerlendirdiği için, modelin adı “iki yönlü asimetrik model” olmuştur (Okay ve Okay, 2007:185). Harrison (2000:46), asimetrik modelde gücün, niyeti alıcıyı ikna etmek olan örgütte olduğunu; örgütün kamuların tutumlarını yönlendirecek en verimli kampanyayı oluşturulabilmek amacıyla araştırma yaptığını; örgütün mesaj ve feed-back işlemi sonucunda değişmediğini, ama alıcının tutumuna eğilim gösterdiğini söyler.

1920’den sonra uygulanmaya başlanan asimetrik model temel olarak karşılıklı, ancak dengesiz bir iletişime dayanmaktadır. Asimetrik model, gerçek halkla ilişkiler çalışmalarının ilk temellerini atmaya başlamıştır. Bu modelin amacı, bilimsel verilere dayanarak bir ikna geliştirmektir (Okay ve Okay, 2005:148-149).

J.Grunig ve White (2005: 52), çift yönlü asimetrik modelin de basın ajansı modeli ve kamuoyu modeli gibi asimetrik modeller olduğunu, yani, örgütün davranışını değiştirmeden kamuların davranışlarını değiştirmeye çalıştığını; örgütlerin, kamuları örgütün istediği gibi davranmaya ikna edecek mesajlar geliştirmek amacıyla araştırmadan yararlandıklarını söylerler. J.Grunig (2005: 29), basın ajansı ve kamuoyu modeli gibi çift yönlü asimetrik modelin de çift yönlü simetrik modelden daha etkisiz bir model olduğunu söyler.

Okay ve Okay (2007:150-151), 1920'lerde ortaya çıkan ve iki yönlü simetrik modelin 1960'larda uygulanmaya başlamasına kadar yaygın bir biçimde kullanılan ve bugün de hala uygulayıcıları bulunan bu modelin en önemli temsilcisinin 1891 doğumlu, halkla ilişkiler uzmanı Edward L. Bernays olduğunu belirtirler. Grunig ve Hunt'a göre aslında Bernays, asimetrik ve simetrik modellerin her ikisinin de temsilcisidir. Çalışmalarıyla halkla ilişkilerin gerçekten bir meslek haline gelmesini sağlayan Bernays'ın asimetrik model ile ilgili birçok uygulaması olmakla birlikte, elde edilen bilgileri kuruluş lehine kamuları değiştirmek amacıyla kullanılması konusunda en güzel örnek American Tobacco'nun 'Lucky Strike' sigaraları ile ilgili yürüttüğü kampanyasıdır. Bernays, kadın tüketicileri ön plana çıkararak, 'yüksek kilonun sağlık üzerinde olumsuz etki yaptığı, sigaranın iştahı azalttığı ve bununla kilonun dengede tutulmasının sağlandığı ve sonuçta sağlığın korunduğu" mesajı ile Lucky Strike kampanyasını yürütmüş ve başarılı olmuştur.

1.8.4. Simetrik Model

İki yönlü simetrik model, dört halkla ilişkiler modelinin son aşamasını oluşturmaktadır. Bu model, hem organizasyonun, hem de hedef gruplarının tutum ve davranışlarında bir arada yaşayabilmek için gerekli değişiklikler için kullanılacak müzakere ve çatışma çözme stratejilerini içeren halkla ilişkiler programlarını tarif etmektedir (Okay ve Okay, 2005:185-186). Simetrik modelin asıl savunuculuğunu, halkla ilişkiler eğitmenleri yapmış; eğitmenler, öğrencilerine hedef kitlenin önemini ve kamunun taleplerini gerçekleştirmeden bir kuruluşun başarılı olamayacağını söylemişlerdir (Okay ve Okay, 2005:189).

Grunig ve Hunt (1984'den aktaran Dozier ve Ehling, 2005: 191) tarafından tanımlandığı gibi, simetrik modelde halkla ilişkilere gerek iletişim gerek etkiler anlamında diyalog olarak bakılmaktadır. Simetrik iletişim, ikna, hile ve emir vermeyle değil, diyalog, müzakere ve dinlemeyle gerçekleşmektedir (J.Grunig, 2005: 249). Bu nedenle de yazarlar, simetrik iletişimi örgütsel mükemmelliğin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmektedirler.

Dozier ve Ehling (2005: 197), simetri kavramına göre örgütün kendisinin, yaşamının ve geleceğinin bağlı olduğu kamulara ayak uydurmak ve uyum sağlamak zorunda olduğunu; bu süreçte örgütün kendisinin de değişim geçireceğini, örgütlerle kamular arasındaki görüş ayrılığında azalmalar olacağını, bu azalmaların (simetrik) iletişim etkinliğinin göstergesi olduğunu belirtir. Simetrik modelde örgüt, kamulardan gelen tepkileri karar ve uygulamalarını değiştirmek için değerlendirir. Bu nedendir ki L.Grunig (2005a: 554), çift yönlü dengeli modelin her derde deva bir çözüm olmasa bile, en azından örgütün tüm unsurlarına ait taleplerin dengelenmesine yardım edeceğini belirtir.

İki yönlü simetrik modelin tarihsel kaynağını bulup, temsilcilerini bu kaynağa yerleştirmek, diğer modellerden daha zordur. Bunun da başlıca nedeni, bu modelin yeni yeni uygulanmaya başlanması, çok yaygın olmaması ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının artmasından dolayı da özellikle “x” kişisi bu işin temsilcisidir diyebilmenin zorluğudur.

Kamuoyu bilgilendirme modelinin temsilcisi Ivy Lee “Er veya geç halk gerçeği öğrenecek. Eğer halk yaptığımızdan hoşlanmazsa, politikanızı değiştirin ve onu halkın istediği bir sıraya getirin” diyerek farkında olmadan iki yönlü simetrik modeli desteklemiştir. Edward Bernays da iki yönlü asimetric modelin temsilcisi olmakla birlikte, iki yönlü simetrik modeli de zaman zaman uygulayan öncülerden biri olmuştur (Okay ve Okay, 2005:188). Harrison (2000:46), iki yönlü simetrik modelin karşılıklı anlayış idealine dayandığını; gerçekten iki yönlü olduğunu; örgüt ile kamu arasında bir tür diyalogu ifade ettiğini; her iki tarafın, halkla ilişkiler aktivitesi sonucunda tutum ve davranışlarını değiştirmeleri için ikna edilebilme kapasitesine sahip olduklarını; Edward Bernays ve günümüz akademisyenleri ile profesyonellerin bu modelin önde gelen destekçilerinden olduklarını söyler.

Grunig, iki yönlü asimetric ve iki yönlü simetrik halkla ilişkiler anlayışını, çok daha gelişkin oldukları ve çok sayıda farklı kitleye seslendikleri için profesyonel halkla ilişkiler faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Peltekoğlu (2001:97), her iki modelde de iletişim çift yönlü olmakla birlikte, asimetric modelde halkla ilişkiler uygulamalarının sonucuna göre kuruluşun politikasını değiştirmesi söz konusu olmadığından asimetric olduğunu, diyaloga dayalı simetrik model uygulamalarında ise, yönetimin aldığı feed-back’ten etkilenmesi ve politikasına yön vermesinin söz konusu olduğunu, bunun da simetrik modeli asimetric modelden ayıran en önemli özellik olduğunu ifade eder. Simetrik modelin amacı örgüt ile kamuları arasında denge sağlamaktır; kamulardan gelen tepkileri kendini de değiştirmek için değerlendirir. Grunig ve Grunig (2005:311), simetrik iletişimin dengeli olduğunu, örgütle kamu arasındaki ilişkiyi değişime uğrattığını belirtirler.

Simetrik model eylemci baskı gruplarının eleştiri ve taleplerine duyarlı olduğu için eylemleri sonlandırmada daha başarılıdır. L.Grunig (2005a: 537), simetrik modelin hem bilgi toplamaya hem de yaymaya dayandığını, ancak bu modelin kullanan uygulayıcıların ortamlarına egemen olmak yerine, ilgili dışsal kamuları tanımaya ve onlarla işbirliği yapmaya çalıştıklarını, toplanan istihbaratın kamular kadar örgütün kendisini de değiştirmeye zorlayacağını bilincinde olduklarını vurgular. Aynı makalesinde L.Grunig (2005a: 539), çift yönlü simetrik modelin az kullanılan ancak, eylemci baskısıyla mücadele etmekte en etkili model olduğunu; bu modelin varmaya çalıştığı uzlaşmaların, süre giden şiddetli toplumsal bölünmeleri ortadan kaldırmaya yönelik olduğunu belirtir ve simetrik modelin toplumsal barışçılığına da vurgu yapar. Grunig ve Grunig (2005: 331-332), yaptığı araştırmalarda simetrik model dışındaki diğer modellerden hiç birinin eylem gruplarıyla çatışmaları azaltmadığını tespit etmiştir.

Grunig ve Grunig (2005: 330-331), araştırmaların, çift yönlü simetrik modelin etik halkla ilişkiler yaklaşımı olduğunu ve etik halkla ilişkilerin de örgütsel hedeflere ulaşmada en etkili modeli oluşturduğunu gösterdiğini belirtmiş; ayrıca simetrik model dışındaki modellerin neredeyse her amacı haklı göstermekte kullanılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Seib ve Fitzpatrick (1995: 8-9) de, ‘dürüst, düşünceli, açık sözlü iletişim halkla ilişkilerin özüdür’ ifadesini kullanmaktadırlar.

J.Grunig ve White (2005: 64-67)’e göre, halkla ilişkilerin kamunun çıkarlarına hizmet ettiğini savunan idealist dünya görüşünün, halkla ilişkileri tarafsız bir araştırma nesnesi olarak gören pozitivizm ağırlıklı tarafsız dünya görüşü ile eleştirel dünya görüşlerinin daha simetrik bir bakışı ifade ederler.

Simetrik model, örgütün isabetli karar alması ve uygulaması açısından daha güvenilir bir modeldir. İki yönlü asimetrik modeli uygulayan kuruluşların, kuruluşları ile ilgili olumsuz kamu görüşlerinin etkilerini gidermek gibi bir hedefleri olmadığı için kararlarında isabet derecesi çok azdır ve bu örgütlerin sürdürülebilir bir başarı göstermeleri beklenmemelidir.

İki yönlü simetrik modeli uygulayan örgütlerde halkla ilişkiler örgüt ile kamu arasında bir aracı görevi sergilemektedir. İki yönlü simetrik iletişim her iki taraf açısından da dengeli bir iletişimdir. Hedef kitlenin görüşleri alındığında, kuruluşun kendisini buna göre biçimlendirmesidir. İletişim simetrik olduğu için kuruluşların aldıkları kararların isabet derecesi de artmaktadır (Okay ve Okay, 2005:192). Simetrik modelin gereğini yerine getiren ve bu yolla isabetli kararlarının oranı artan kuruluşun, daha az hata yapacağı ve hedef

kitlesinin daha çok beğenisini kazanacağı için, hedef kitlesinin nezdinde güvenilirliği de artacaktır.

Hiç gizlemeden, olduğu gibi gerçekleri duyurduğu bilinen bir kuruluşun ve onurlu çalışmaları ile tanınan halkla ilişkiler uzmanlarının güven ve destek kazanmaları olanağı çok yüksektir. Bunun karşısında; her zaman gerçekleri sakladığına, onurlu çalışmayan kişilerle dolu olduğuna tanık olunan bir örgüte güven duyulmasının zorluğu açıktır. Halkla ilişkilerin başlıca amaçlarından biri de güven ve destek kazanma olduğuna göre “güvenilir olma” ilkesine uyulması halkla ilişkiler açısından önem taşımaktadır (Asna, 1997:248).

Simetrik uygulamalar için en güzel örnek kurumsal sorumluluk anlayışı ve sosyal sorumluluk kampanyalarıdır. Kurumların internet siteleri ve iletişim imkanı sağlayan e-posta uygulamaları da bu kapsamda değerlendirilebilir.

Halkla ilişkiler çağdaş yöneticilik anlayışının temel ögesidir. Yüzyılın başında kamuoyunu dikkate almayan ve özellikle iş adamlarında belirginleşen tek hedefin kuruluşun daha çok kâr etmesi, yani sahiplerinin daha çok para kazanması olduğu görüşü, kuruluşlar büyüyüp ortak sayısı artmaya başladıkça geçerliliğini yitirmiştir (Asna, 1997:203).

Hedef kitlesi ile işbirliği yapmadan, anlayışlarını önemsemeden bir kuruluşun hayatını sürdürmesi ... olanaksızdır (Peltekoğlu,2005:143). Hedef kitlenin görüşlerine karşı son derece duyarlı ve ilgili olan simetrik model, günümüz insani değerleriyle örtüşen bir modeldir.

Kurumsal sorumluluk, 20.yüzyılda, zengin şirketlerin toplumda daha az hali vakti yerinde olanlara yardımsever bağışlarda bulunmaları gerektiği görüşünden doğmuştur. Egemen kurumsal sosyal sorumluluk görüşü, bunun hem topluma hem de iş dünyasına çıkar sağlayan bir uygulama olduğu yönündedir (L'Etang ve Pieczka,2002:157,165).

Kamunun görüşlerini dikkate almayarak, bütün fedakârlığı kamudan bekleyen asimetrik modelin tersine, iki yönlü simetrik modelde kamunun görüşlerini dikkate almanın, bu görüşlerin karar ve uygulamalara yansıtmanın sosyal bir sorumluluğun gereği olduğu savunulur. İş dünyasında kamuoyuna karşı gelişen demokratik düşüncenin gelişimi sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerine “sosyal kurum” kavramını getirmiştir (Asna, 1997:204). Dozier (1989: 5) de, simetrik halkla ilişkiler modelinin sosyal sorumluluk kavramıyla asli olarak uyuşan tek model olduğunu savunur.

Sosyal sorumluluk kavramı, organizasyonlar ile toplum arasındaki bağlantıları kabul eder ve kararların etkilerini düşünmeleri için organizasyon liderlerine zorlamada bulunur. Halkla ilişkiler profesyonelleri de, hem kamu ile olan hem de temsil etikleri kurum ile olan

konumlarını ve hem de müşteri organizasyonlarının sosyal sorumluluklarını iyileştirmek durumundadırlar. (Seib and Fitzpatrick, 1995:7). Okay ve Okay (2007:187), iki yönlü simetrik modelin, hedef kitlenin görüşlerini değerlendirmesi ve kuruluşun sosyal sorumluluğunu uygulaması açısından, 21.yüzyılın çağdaş halkla ilişkiler anlayışını ortaya koyduğunu ifade eder.

İki yönlü simetrik modeli uygulayan kuruluş, hedef kitesinden aldığı tepki ve önerileri değerlendirerek ve toplumdaki yaşlı, hasta, özür, dar gelirli, yabancı gibi kısıtlılık niteliği taşıyanların durumunu da dikkate alarak, kuruluşun halkın istediği biçimde davranmasını sağlar. Kuruluş bunu, varlığını ve geleceğini borçlu olduğu hedef kitesine karşı sosyal sorumluluğu ve saygısının gereği olarak yapar. Bu nedenle karşılıklı sorumluluğu vurgulamak açısından sosyal sorumluluk, simetrik modelin ve mükemmel halkla ilişkilerin bir gereği olarak değerlendirilmektedir (Dozier, 2005: 364).

İki yönlü simetrik modelin önerdiği dengeli iletişim, anlayış ve uyum kavramları her ne kadar mükemmel bir ilişkiyi temsil etse de J.Grunig, iki yönlü simetrik modelin nadir olarak kullanıldığını çalışmalarında vurgulamıştır.

1.8.5.Modellerin Karakteristik Özellikleri

J.Grunig ve Hunt, dört halkla ilişkiler modelinin özelliklerini, karşılaştırma yaparak, tablo aracılığıyla ortaya koymuşlardır.

Tablo 1.1: Halkla İlişkiler Modelleri ve Karakteristiği

Karakteristiği	Basın Ajansı / Tanıtım(publicity)	Kamuyu Bilgilendirme	İki Yönlü Asimetrik	İki Yönlü Simetrik
Amaç	Propaganda	Gerçek bilgilerin yayılması	Bilimsel analiz temeli üzerinde ikna	Karşılıklı anlayış
Organizasyonun Hedefi/Kurumsal Amacı	Kamuyunun, çevrenin kontrolü, hakimiyet	Kamunun kazanılması/ çevresel adaptasyon, işbirliği	Kamuyunun, çevrenin kontrolü, hakimiyeti	Kamuyu ile uyum, çevresel adaptasyon
Halkla İlişkilerin Rolü	Danışma	Bilgilerin yayılması	Danışma	Aracılık
İletişimin Doğası	Tek yönlü, tam gerçek önemli değil	Tek yönlü, gerçek önemli	Çift yönlü, dengesiz etki	Çift yönlü, dengeli etki
İletişim Modeli	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya feed-back	Gruptan gruba feed-back
Araştırmanın Doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	Halkla ilişkiler kampanyalarından önce ve sonra tutumların kontrol edilmesi	Kamu ile organizasyon arasında karşılıklı anlayışın değerlendirilmesi
Tipik Temsilcisi	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, Halkla ilişkiler eğitimcileri ve meslek demekleri
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor, tiyatro, satış geliştirme	Hükümetler, belediyeler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, dernekler, iş dünyası	Serbest ekonomi, ajanslar	Sosyal amacı olan iş dünyası, ajansalar

Kaynak:James E.Grunig, Organizations, "Environments, and Models of Public Relations." Public Relations Research and Education, (1984'den aktaran Okay ve Okay, 2007 :109)

1.8.6.Hangi Örgüt Hangi Modeli Kullanır

Harrison (2000:46), örgütlerin yaklaşık %20'sinin asimetrik modeli, %15'inin de simetrik modeli kullandıklarını belirtmektedir. Grunig ve Hunt (1984'den aktaran Grunig ve Grunig, 2005: 326) ve Okay ve Okay (2007:109) da aynı rakamları vermekte ve ABD'de 1984 yılında örgütlerin %20'sinin asimetrik modeli, %15'inin simetrik modeli kullandığı; bunun yanında %50'sinin kamuoyu modelini, %15'inin de basın ajansı modelini kullandığı tahmininde bulunmuşlardır.

Simetrik modeli uygulayan örgütlerin, hedef kitlenin görüşlerine göre yeni kararlar alması, personeli sürekli eğitmesi, fiziki mekân düzenlemeleri ve iyileştirmeleri yapması, bazı araç gereçlerini ve teknolojiyi yenilemesi gerekeceğinden ek harcamalar yapmak zorunda kalacaktır; dolayısıyla kârı azalacaktır. Özellikle kâr amacı güden sivil kuruluşların çoğu, maliyetlerin artacağı, gelirlerinin azalacağı düşüncesiyle yeniliklere ve iyileştirmelere sıcak bakmayacaklardır. Oysa gelir ve kâr amacı gütmeyen, hizmeti ön planda tutan resmi işletmeler, büyük oranda hizmetin en iyisini vermeyi, bunun için kitlelerin görüşlerine göre kararlarını ve uygulamalarını değiştirerek, vatandaş memnuniyetini yükseltmeyi amaçlayacaklardır.

J.Grunig ve Hunt (1984'ten aktaran Grunig ve Grunig, 2005:326), hangi örgütlerin hangi modelleri kullanacağı konusunda tahminler yürütmüş ve çift yönlü modeller için rekabetçi şirketlerin asimetrik modeli, kamu işletmelerinin simetrik modeli uygulanacağını belirtmişlerdir.

Grunig (2005:29), mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının iletişim programlarını simetrik model üzerine kurduklarını; ancak bu departmanların hem örgütlerin hem de stratejik kamuların savunuculuğunu yaptıklarından uygulamalarında simetrik model ile asimetrik model karışımı bir karma motif modeli kullandıklarını belirtir.

Grunig ve White (2005: 56-57), simetrik bir dünya görüşüne sahip örgüt kültürlerinde eşit fırsatlar verilen ve saygı gören insanların, eğitimi ve geçmişi ne olursa olsun örgüte değerli katkılarda bulunabileceğini, çalışan memnuniyetini ve yenilikçiliği artırdığını, çatışmaların baskıyla, manipülasyonla, zorlama ya da şiddetle değil, müzakere, iletişim ve uzlaşmayla çözüleceğini belirtirler.

1.8.7.Simetrik Model ve Mükemmel Halkla İlişkiler

J.Grunig (2005), halkla ilişkiler açısından mükemmel örgütü insan kaynaklarına değer veren, çalışanların kişisel gelişimine ve iş yaşamı kalitesine ilgi gösteren; bürokratik ve

hiyerarşik örgütsel yapıları ortadan kaldırarak kararları merkezsizleştiren, yönetici sayısını olabildiğince azaltan; müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara yakın duran; politik güç çekişmelerini en aza indiren; emir vermek yerine ilham uyandıran liderlerin yer aldığı; çalışanları ortak bir misyonu paylaşabilen, yeniliklere, simetrik iletişime değer veren güçlü bir tümleştirici, katılımcı kültürün hakim olduğu; sorunları teşhis etmeye ve bu sorunları çözmek için hangi faaliyetlerde bulunulacağını, avantajları ve dezavantajları ile performans ölçütlerini belirlemeye yarayan stratejik planlamaya önem veren; sosyal sorumluluğu hayata geçiren; kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe alan ve onların kariyerini destekleyen; kararlarını alırken, eylemlerini gerçekleştirirken ve kaynakları dağıtırken toplam kaliteyi dikkate alan; işlev gösterebilmek için planlarını hayata geçirilmesini sağlayan etkin sistem ve prosedürleri geliştiren örgütlerin mükemmel örgütler olduğunu; işbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütlerin daha sık ortaya çıkacağını belirtir

Mükemmel bir örgütte bulunması gereken özelliklerin tamamı örgütün kamularla (iç ve dış kamular) olan simetrik iletişimini ve işbirliğini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile, mükemmel örgüt, halkla ilişkilerde simetrik iletişim modelini uygulayan örgüttür. J.Grunig (2005: 267), bu bağlamda mükemmel halkla ilişkileri ‘böylesi bir kültürü örgütün içine taşıyabilecek, ya da, katılımcı bir örgüt kültürünü dışarıdaki daha geniş topluma aktarabilecek olan işlev’ olarak tanımlamaktadır .

J.Grunig ve Hunt’ın halkla ilişkileri ‘bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi’ olarak tanımlamasından ve J.Grunig’in ‘simetrik modeli dengelidir, örgütle kamu arasındaki ilişkiyi değişime uğratar’ şeklinde nitelemesinden ve mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında görevlendirilecek kişilerin bir uzmanlık eğitiminden geçmiş profesyoneller olması gerektiğini ifade etmesinden hareketle mükemmel halkla ilişkileri, aynı zamanda simetrik iletişimi kadınlar, özürlüler ve yabancılar gibi kısıtlılık niteliği taşıyanların durumunu dikkate alan, sosyal ve katılımcı kültürün hakim olduğu bir örgütte, örgüt ile kamuları arasındaki çift yönlü, dengeli iletişimin, uzmanlık eğitiminden geçmiş profesyoneller tarafından yönetimidir şeklinde özetleyebiliriz.

Grunig ve Grunig (2005), mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımı çift yönlü simetrik model mi? sorusunu ‘örgütlerin diğer halkla ilişkiler modelleriyle yetinebileceği bazı durumlar ve ortamlar olabilse bile, çift yönlü simetrik modelin mükemmel halkla ilişkiler programlarının temel özelliklerinden biri olacağını’, ‘profesyonel halkla ilişkilerin en özlü ifadesini simetrik halkla ilişkilerde bulduğunu ve bu alandaki giderek büyüyen bilgi dağarcığının simetrik halkla ilişkiler üzerinde toplandığını, bu etik yaklaşımın örgütsel

etkinliğe diğer halkla ilişkiler modellerinden daha fazla katkıda bulunduğunu' ifade ederek cevaplarlar. Grunig ve Grunig, aynı eserde, mükemmel halkla ilişkilerin, toplumdaki kendi rolüne idealist bir dünya görüşüyle baktığını, mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının da genellikle simetrik ve idealist olduğunu; mükemmel halkla ilişkilerin çift yönlü simetrik modelle aynı noktaya yerleşmiş görüldüğünü; özetle, çift yönlü simetrik modelin halkla ilişkilerde ve iletişim yönetiminde mükemmelliğin temel bir bileşeni olduğunu belirtirler.

İki yönlü simetrik model, hedef kitleye değer vermeyi ve onun görüşlerini karar ve uygulamalara yansıtarak değerlendirmeyi ve kuruluşun sosyal sorumluluğunu uygulamasını gerektirdiğinden, çağdaş halkla ilişkiler ve yönetim anlayışını, dolayısıyla 'Yönetişim' anlayışını ortaya koymaktadır. Her iki modelin mantıksal argümanlarına bakıldığında simetrik modelin asimetrik modele göre daha insancıl, daha barışçı ve etik açıdan daha üstün olduğu görülmektedir.

1.9.Mükemmel Halkla İlişkiler Bağlamında Yeni Yönetim Anlayışı:Yönetişim

Günümüzde, mal ve hizmet sunulan hedef kitlelerin düşünce ve önerilerinin dikkate alınmadığı, tek yönlü iletişimin hakim olduğu, 'hükmetme' kavramını çağrıştıran 'yönetim' yerine, paydaşların ve tüm hedef kitlelerin eleştiri, öneri ve katkılarını dikkate alan, çift yönlü ve dengeli bir iletişimin hakim olduğu, 'birlikte yönetmek' anlamına gelen 'yönetişim' kavramı da kullanılmaya başlanmıştır.

1990 yılından bu yana işletme yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan, daha sonra hızla genişleyerek ülkeler hükümetler tarafından benimsenen... yönetişim terimi; yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşan türetilmiş bir terim-kavramdır (Marşap, 2009:471-472). Yönetimin karmaşıklaşması, kuruluşlarla toplum arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirme zorunluluğu, halkın eğitim seviyesinin yükselmesi ve bilinçlenmesi, demokratikleşme, teknolojik gelişmeler ve kitle iletişim araçlarının gelişimi de yöneten-yönetilen ilişkilerini etkilemiş ve yönetişim anlayışının gelişmesini hızlandırmıştır.

Yönetişim, Türkiye'nin de içerisinde bulunduğu bir çok ülkede, hem hizmet alanlar, hem de hizmet verenler tarafında meydana gelen değişim ve gelişmelerin sonucunda gündeme gelmeye başlamıştır. Hizmet alanların eğitim ve kültür seviyeleri yükselmiş, gelişen iletişim teknolojileri ve uydu yayınları sayesinde bütün dünyada meydana gelen olaylardan, iyi veya kötü uygulamalardan hemen haberdar olma imkanları artmıştır. Bunların sonunda, mal ve hizmeti alan halk artık bilinçli ve nitelikli bir halk haline gelmiştir. Bilinçli halkın yanında kentleşme, iç rekabet ve küreselleşmenin getirdiği uluslararası rekabet gibi unsurlar, mal ve

hizmet sunan kurum ve yöneticiler üzerinde birer baskı unsuru olmuş, bu da kurum ve yöneticilerini kaliteli, hızlı ve adil hizmet sunma, insan ve tüketici haklarına saygı, şeffaflık, dürüstlük, kısaca hizmet sunumunda en iyiyi yakalama konularında iyileştirmeler yapmaya zorlamıştır. Bu iyileştirmelerin niceliği ve niteliği, halkın nezdinde kurumların ve yöneticilerinin güvenilirliğinin ölçüsü olmuştur. Varlığını sürdürmek isteyen kurumlar da, vatandaş memnuniyetini artırmak için, bilinçlenen halkın taleplerine ve beğenilerine cevap vermek zorunda kalmıştır.

Yönetim ve yönetim kavramları arasındaki tarihsel sürece dayalı genel bir karşılaştırma yapılacak olursa; 21. yüzyılın yönetim anlayışının; 20. yüzyılın yönetim anlayışını oldukça kapsamlı bir değişime uğrattığı, merkeziyetçilik yerine, yerelliği, üniter yapı yerine federalizmi, katı bürokrasi yerine katılımı, kapalılık yerine açıklığı, hiyerarşi yerine hesap verebilirliği ve sorumluluğu getirerek, adeta “yönetimsel bir devrimin altına imzasını” attığı söylenebilir (Özer, 2006:63).

Yönetişim kavramı, İngilizce “Good Governance” karşılığı olarak ilk kez 1996 İstanbul Habitat II Konferansı ile Türkçemize kazandırıldı. “Yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade ediyor (Toksöz,2008:3,7). Yönetişim, vatandaşların ve çıkar gruplarının, dilek ve taleplerini dile getirmede, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmede ve anlaşmazlıkların çözümünde kullandıkları kuralları, mekanizmaları ve süreçleri kapsamaktadır. Bu anlamda yönetim, hem toplumdaki aktörler arasındaki hem de toplumsal aktörlerle kamu yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğine işaret etmekte ve ‘birlikte yönetim’ anlamını içermektedir

Yönetişim, ülkenin kaynak ve işlerinin, açık, şeffaf, sorumlu, adil ve halkın ihtiyaçlarına uyumlu bir tarzda yeterli yönetimi anlamına gelir. Yönetişim, vatandaşların ve grupların çıkarlarını ifade ettikleri, yasal haklarını sağladıkları, yükümlülüklerini yerine getirdikleri ve farklı çıkarlar arasında arabuluculuk yaptıkları yöntem, süreç ve kuruluşları da içerir (AusAID, 2000:3).

Yönetişimin olmazsa olmaz denebilecek birçok temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; katılım hukukun üstünlüğü, şeffaflık, sorumluluk, uzlaşma, eşitlik ve adalet, etkinlik ve verimlilik ve sorgulanabilirliktir (Yıldırım, 2004:214). Toksöz (2008:18,187) de yönetişimin temel ilkelerini tutarlılık (öngörülebilirlik), sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, saydamlık, katılımcılık, etkinlik, hukuka bağlılık, yerindelik ve ölçülülük olarak sıralamakta, bu kavramları hayata geçiren bir kuruluşun, ister özel sektörde ister kamuda olsun, toplumsal

gelişme için en önemli yatırımı yapmış olacağını, iyi yönetişimin kaliteli yaşam hedefinin etkili aracı olduğunu belirtmektedir. Bu unsurların mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri arasında da yer almakta olduğu görülmektedir.

Yönetişim gerek kamuda gerek ise kamunun ortaklıklarında yüksek düzeyde açıklık ve hesap verilebilirliği gerektirmektedir. Yönetişimde açıklık ve şeffaflık hizmet yürütülen iç ve dış müşteriye veya birim ve kurumlara karşı gösterilen duyarlılığı, onlara karşı bilgi, belge ve diğer verilerin açıklanmasını ifade etmek için kullanılan olumlu bir ölçektir (Yıldırım, 2004:205, 222). Bu özellik halktan bir şeyler gizlenmemesini, halkın doğru bilgilendirilmesini, görüş, öneri ve beklentilerinin dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır.

Devlet yönetiminde şeffaflık vatandaşların devlet yönetimi hakkında gerekli bilgi edinme ve bilgiye ulaşabilme haklarının anayasal ve yasal normlarla güvence altına alınması demektir. İdeal devletin bu boyutu açık devlet ya da şeffaf devlet olarak adlandırılmaktadır (Ökçesiz, 1998:22). Yönetişimin ve simetrik iletişimin özelliklerinden olan hesap verebilirlik, şeffaflık ve hukuk kuralları olmaksızın uygulanabilecek bir ilke değildir.

Halkla ilişkilerde sıklıkla kullanılan “La masion de verre” (cam ev) özdeyişi, demokrasilerdeki açıklık ve şeffaflık ilkelerinin bir karşılığıdır. Buna göre, kurumun tüm faaliyetlerinin halkın gözü önünde yapılması, halkın her türlü gelişmeden haberdar olması, tıpkı bir cam ev gibi dışarıdan bakıldığında içerinin görünebilmesi gerekir (Işık ve Erdem, 2007:111).

Yönetişim, kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır, kamu yönetimini etkinleştirir, yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar; bu da, kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği artırır, demokrasiyi güçlendirir, kurumların meşruluğunu artırır, karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar (Toksöz, 2008:18).

Yönetişim anlayışı toplumdaki ekonomik, siyasal ve sosyal aktörlere paydaşlar gözüyle bakmaktadır (Yıldırım, 2004:229, 230). Yönetim sürecine yeni aktörlerin katılımı, sivil toplum örgütlerinin ve diğer yerel oluşumların katkısı, kamu kurumlarının birbirleri ve sivil toplum örgütleri ile geliştirdikleri iletişim ve işbirliği de yönetişim açısından önem taşımaktadır.

Halkla ilişkiler, bir anlamda kişi ve kuruluşların ulaşmak istedikleri kitlelerle dürüst ve sağlam ilişkiler geliştirerek, onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltip tepkileri değerlendirerek tutumlara yön vererek, böylece karşılıklı yararlar sağlayan ilişkileri sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır (Marşap, 2009:428). Halkla

ilişkiler aynı zamanda antipatiyi sempatiye dönüştürebilen bir bilim dalıdır. Halkın sosyo-demografik, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklerini dikkate almadan oluşturulan bir halkla ilişkiler politikasının başarıya ulaşma şansı bulunmamaktadır. Halkın duygu, düşünce, görüş, öneri ve beklentilerinin dikkate alınmaması halkla ilişkilerin özüne ve temel ilkelerine aykırı bir durum teşkil etmektedir.

İyi yönetimin ve mükemmel halkla ilişkilerin unsurlarından olan halkın ve paydaşların katılımı, hukuka bağlılık, sorumluluk, uzlaşma, eşitlik ve adalet, etkinlik ve verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, tutarlılık, saydamlık, yerindelik ve ölçülülük unsurlarına uyulmadığı takdirde, ister özel sektörde ister kamuda olsun, kuruluşun toplumsal rızayı kazanması mümkün görünmemektedir. Mükemmel halkla ilişkilerin temel değişkenleri incelendiğinde de ‘mükemmel yönetim’ olarak da ifade edebileceğimiz yönetimle önemli oranda örtüştüğü görülecektir.

Bütün insanların, kitle iletişim araçları sayesinde, iyi uygulamaları ve kaliteli hayat şartlarını noksansız görebildiği günümüz dünyasında, devlet dahil bütün kurumlar ve devlet başkanları dahil her seviyedeki yöneticiler, yukarıda izah edilen ilkelere uymadıkları, halkın ve paydaşların görüş, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almadıkları takdirde değişik seviyede, sözlü, davranışsal ve fiziki tepkilerle karşılaşmaları kaçınılmaz olacaktır. Bu şirketler açısından mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi, satın alınmaması şeklinde olabileceği gibi, siyasi partiler açısından protesto edilme, oy vermeme şeklinde olabilecektir. Bunun yanında, daha şiddetli bir tepki ile toplu sokak eylemlerine, işgallere, grevlere dönüşecektir. Nitekim 2011 yılının ilk aylarında Tunus’ta başlayıp, Mısır, Libya, Fas, Yemen, Suriye gibi bütün Kuzey Afrika ve Orta Doğu’ya yayılan sert tepkiler sonucu 25-30 yıllık yöneticiler yönetimi bırakmak zorunda kalmış, yaşanan süreçte çıkan olaylar sırasında binlerce insan hayatını kaybetmiştir. Bütün bunlar, iyi yönetimin, yönetişimin ve dünya normlarını takibin insanlar için artık bir lüks değil çağdaş bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

1.10. Türkiye’de Halkla İlişkiler

1.10.1. Türkiye’de Halkla İlişkilerin Örgütlenişi

Halkla ilişkiler Türkiye’de “danışma, enformasyon” görevini yapan memurluk olarak başladı. Sonradan kurumun tanıtım ve reklamını yapma, kuruma gelen kamunun şikayetlerini alma görevleriyle donatılan bir bölüm haline geldi. Firmalarda halkla ilişkiler firma için imaj yapma etkinliğini üstlenen bölüm olarak ortaya çıktı. Günümüzde, firma halkla ilişkiler bölümleri yerini “firma iletişimi” (corporate communications) aldı (Erdoğan,2008:362).

Halkla İlişkiler çalışmalarında örgütlenme konusu iki biçimde düşünülebilir. Ya halkla ilişkiler çalışmasına girişecek kuruluş, bu işi kendi içinde kuracağı bir tanıtma bölümü ile yürütür, ya da özel olarak çalışmakta olan Halkla İlişkiler kuruluşlarının birine anlaşma ile bağlanarak onun çalışmalarından yararlanır (Asna,2006:123).

Yakın bir zamana kadar kuruluşlar, halkla ilişkiler faaliyetlerini çoğunlukla kendi personel ve birimleri vasıtasıyla yaparken, günümüzde bunun yanında, bir endüstri haline gelen profesyonel halkla ilişkiler ve danışmanlık firmalarından da hizmet ve destek almaktadırlar.

Halkla ilişkiler faaliyetlerini kendi birim ve personeli ile yürüten kuruluşlar, büyüklüklerine göre bu birimi Daire Başkanlığı, Müdürlük, Şube Müdürlüğü, Bölüm, Şeflik şeklinde oluşturmaktadırlar. Bu birimlerin başında da bir halkla ilişkiler sorumlusu ve ona bağlı personel görev yapmaktadır.

Bu sorumlunun kuruluş içinde Halkla İlişkiler Uzmanı adı taşıması zorunlu değildir. Bir genel Müdür Yardımcısı, Genel Sekreter, ya da Müsteşar Yardımcısı, kuruluşun kitlesel ilişkileri ile görevli olabilir. Halkla ilişkiler, her şeyden önce bir danışma ve politika çizme görevidir ve tıpkı hukuk danışmanı gibi Halkla İlişkiler bölümünün başı da, kuruluşun yöneticisi ile her an görüş alışverişi yapma, önerme ve aydınlatma görevi ile yükümlüdür (Asna,2006:126,128).

J.Grunig'e göre halkla ilişkilerin gelişim aşamasından ve uygulamasında iki tip halkla ilişkiler uygulayıcısı söz konusudur, bunlardan ilki daha çok basın işlerini takip eden, kurumun basında haber yapılmasını sağlayan “teknik-zanaatkar halkla ilişkiler uygulayıcıları”, ikincisi ise halkla ilişkileri profesyonel bir yönetim süreci olarak gören “halkla ilişkiler yöneticisidir”. Ülkemizde pek çok alanda halen birinci aşamada kaldığımız gözlenmektedir. Bu durum ise ancak meslek uygulayıcılarının niteliklerinin artırılması ve ilgili kurum ve organizasyonlar açısından mesleğe sahip çıkması ile gerçekleşebilir(Okay ve Okay,2007:VIII).

1.10.2.Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamaları

Ülkemizde uygulama “halkla münasebetler” deyimi ile silahlı kuvvetlerde görülmüş, 1960’dan önce “Basın ve halkla Münasebetler Daire Başkanlığı” kurulmuştur. 1962’de MEHTAP projesinde “Devlet kuruluşları çalışmalarında ve karar almada halkla yakın ilişki sağlamak zorunludur” ifadesi yer almıştır (Okay ve Okay, 2007:19).

Türkiye’de ülke genelinde, ilk defa 1 Şubat 1967’de “halkın kamu kuruluşları ile ilgili sorunlarını cevaplandırmak” ve “idari işlemlerde formalitelerin basitleştirilmesi” amacıyla Bakanlar Kurulu kararı ile İdari danışma Merkezi kurulmuş, 15 memurun görev aldığı merkez kendini tanıtamadığı ve beklenen sayıda başvuru olmadığı için 1972 yılında kapatılmıştır (Okay ve Okay, 2007:21).

2002 yılında Başbakanlığın faaliyetlerini halka anlatmak ve etkilerini değerlendirmek, halkın dilek ve şikayetlerini almak ve değerlendirmek, kamu görevleri ile ilgili vatandaşa idari danışmalık yapmak amacıyla Başbakanlık Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı WEB sitesinin oluşturulması kamuda halkla ilişkilere ciddiyet kazandırmış ve ülke genelinde takibi başlamıştır.

Kamu kurumlarındaki yöneticilerinin de vatandaşa ve hizmete bakış açılarının vatandaş lehine hızlı bir şekilde değiştiği günümüzde, vatandaşlar, 15-20 yıl öncesine göre, kurum idarecileri ile kolaylıkla yüz yüze ve telefonla görüşebilmekte; bunun yanında hemen hemen her resmi kurumun kolay ve hızlı ulaşılabilen internet sitesi ve e-mail adresleri sayesinde bilgi edinebilmekte, kolay ve hızlı bir şekilde iletişim kurabilmektedirler.

Ülkemizde özel sektördeki halkla ilişkiler çalışmaları, önceleri şirketlerin reklam departmanları bünyesinde yürütülmüştür (cygm.meb.gov.tr:15.sh). 1969 yılında özel bir holdingde (Koç topluluğu) halkla ilişkiler birimi kurmuş, 1980’li yıllardan itibaren de birçok büyük şirket, gazete ve banka ya kendi halkla ilişkiler bölümünü oluşturmuş, ya da halkla ilişkiler ajanslarından hizmet almaya başlamışlardır (Okay ve Okay, 2007:32).

Halkla ilişkiler çalışması siyasal, ekonomik, kültürel, sosyal ve diğer konuları içeren hükümet programlarının hazırlanmasında, zorunlu duruma gelmektedir. Bu arada, halkla ilişkiler faaliyetlerine, programın halka kabul ettirilmesi ve adapte olmasında da ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler çalışmalarına örnek olarak, Anayasadaki değişiklikler, batı ile etkileşimde önemli bir faktör oluşturan uyum yasaları, vergi yasalarındaki düzenlemeler ve Yerel Yönetimler Reformunun topluma kabul ettirilmesine dair çalışmalar gösterilebilir (Karadeniz,2008:36);

Türkiye’de, kamu kurumlarının sunduğu hizmetlerin hedef kitlesi olan Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşlarının veya Türkiye’de sürekli veya geçici olarak bulunan yabancıların sunulan hizmetten memnuniyet oranını ve kamu kurumlarına (devlete) olan güvenini artırmak, kamu kurumlarını ve personeli etik kurallar ve hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde denetlemek amacıyla getirilen bazı hukuki düzenleme ve yapılan uygulamalar Türkiye’deki halkla ilişkileri anlama ve geliştirme çabalarının örneklerindedir.

Türkiye, hala geleneksel yönetim anlayışından, yönetim anlayışına geçiş sürecini yaşamakta olsa da, yönetim kavramı ile örtüşen düzenlemeler ve iyi uygulamaların da son yıllarda yaygınlaştığı görülmektedir. Klasik anlamda bürokratik iş yapma kültüründen, daha etkin, saydam ve hesap verebilir yönetim anlayışına geçişte önemli mesafeler alınmış; vatandaş memnuniyetini artırmayı amaçlayan, vatandaş odaklı hizmet anlayışı gelişmeye başlamıştır. Bu gelişmelerde, Türkiye’de 2000’lerin başlarında hız kazanan AB’ye uyum çalışmaları da etkili olmuştur.

Türkiye’de, tecrübelerini artırmak ve dil öğrenmek için yurt dışında eğitim gören, akademik çalışmalara da yönelen yöneticilerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Halkın ve ülkenin sorunlarına daha dengeli, çağdaş, yenilikçi ve özgürlükçü yaklaşmakta olan bu yeni nesil yöneticiler, halka yönetmek penceresinden bakma geleneğini terk ederek birlikte hizmet etme ve yönetim uygulamasının öncüleri olmuşlardır.

Türkiye’de, kamuda halkla ilişkilerde, simetrik iletişim ve mükemmel halkla ilişkiler açısından önemli olduğu değerlendirilen; tutarlılık (öngörülebilirlik), sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, saydamlık, katılımcılık, etkinlik, hukuka bağlılık, yerindelik, ölçülülük, bilgi paylaşımı, saygı gibi yönetim ilkelerini de bünyesinde barındıran bazı düzenleme ve iyi uygulamaları;

- 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun;
- 2003 yılında, çıkarılan 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu;
- 1995 yılında çıkarılan 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun; insan hakları bilincinin geliştirilmesi yönelik olarak 2003 yılında yayımlanan İl ve İlçe İnsan Hakları Kurullarının Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik;
- Kamuda etik davranış kurallarını düzenleyen 2004 yılında çıkarılan, 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun;
- Başbakanlığın 2006/3 nolu genelgesi ile oluşturulan Başbakanlık İletişim Merkezi(BİMER) uygulaması;
- Kolay erişim, yararlı bilgi dağarcığı ve doğru bilgilendirme, geri dönüşüm kanallarının açık tutulması gibi hususları düzenleyen, Kamu Kurumları İnternet siteleri Kılavuzu konulu 2007/4 nolu Başbakanlık Genelgesi;

- Etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş beyanına güvenen ve şeffaf bir kamu yönetimi oluşturmak amacıyla, 31 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik;
- 2005 yılında yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununa istinaden oluşturulan Kent Konseyleri;
- 2005 yılında çıkarılan 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanununa göre köylere hizmet götürme birliklerinde memur olmayan üyelerin yer alması;
- 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Belediye Kanunu, İl Özel İdaresi Kanunu ve Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile getirilen kamu idarelerinin geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamasına yönelik stratejik planlama yaklaşımı ve;
- 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen iyi performansın (başarının) ödüllendirilmesi uygulamalarını saymak mümkündür.

1.11. James Grunig'in Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanının Özellikleri

Mükemmellik, bir etkinliği, mevcut şartlarda, etkilenen taraflar açısından mümkün olan en iyi şekilde yapmak ve sonuçlandırmak olarak ifade edilebilir. Halkla ilişkilerde mükemmellik konusunda 1985 yılında J.Grunig, Dozier, Ehling, Repper'dan oluşan bir grup araştırmalar yapmıştır.

Araştırmanın hareket noktasını iki soru oluşturmaktaydı: Etkinlik sorusu, nasıl, neden ve hangi kapsamda iletişim yönetiminin organizasyon hedeflerine daha etkili bir biçimde ulaşabilmek için bir katkı sağladığı ve bu katkının finansal olarak nasıl değerlendirilebileceğiydi. Mükemmellik sorusu, mümkün olan en iyi etkinliğe ulaşabilmek için, iletişim fonksiyonunun kurumsal ve program açısından ne şekilde şekillendirilmesi gerektiği[ni] çözmeye çalışmaktaydı... Bunun neticesinde, halkla ilişkilerin stratejik hedef gruplarıyla güven ve anlayışa dayalı uzun vadeli ilişkiler oluşturduğu zaman, bir organizasyonun etkinliğini artırdığı ortaya çıkmıştır (Okay ve Okay, 2007:194).

Halkla ilişkilerde mükemmellikten bahsedebilmek için bir kurumda halkla ilişkiler görevlilerinin mesleki bilgilerinin çok iyi olması, her birinin stratejik düşünebilmesi, üst düzey yönetici ile iletişim anlayışlarının uyumlu olması, gerektiğinde iletişim yöneticisinin görevini üstlenebilmeleri gerekir. Bu unsurların yanında bu görevlilerin, iki yönlü iletişimin özelliklerini iyi bilmeleri ve bunu uygulayabilmeleri de gerekir.

Mükemmel halkla ilişkiler, üst düzey yönetimin, iletişim politikasının merkezi önemini anlamasını, iki yönlü hareket tarzını desteklemesini ve ilgili departmanları stratejik planlama sürecine dahil etmesini şart koşar. Ayrıca, kurum kültürünün ve yapısının da halkla ilişkilerin başarısı üzerine önemli bir etkisi olduğu da ortaya çıkmıştır (Zerfa^β,1996'dan aktaran Okay ve Okay, 2007:194).

J.Grunig, kurumun ve kurum içinde yer alan halkla ilişkiler departmanlarının belirli şartları yerine getirirse başarı sağlayacağını ve 'mükemmel bir biçimde' çalışacağı görüşünü savunmaktadır. Belirtilen değişkenleri halkla ilişkiler departmanlarında uygulamaya çalışan ve uygulamada başarı kazanan kurumların, stratejik iletişim yönetimini daha fonksiyonel bir biçimde yürüteceği bir gerçektir. 17 maddenin bir örgütte istenilen biçimde gerçekleşmesi o örgütün halkla ilişkiler departmanının iyi işlediğine ve mükemmel olduğuna gösterge olmaktadır. Eğer bu maddelerin uygulamasında bir örgütte noksanlıklar varsa, o örgütün veya halkla ilişkiler departmanının istenilen ölçüde hareket etmediği ve buna paralel olarak da 'stratejik iletişim faaliyetlerini' yürütemediği sonucuna ulaşılabacaktır.

Bu başlık altında, çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan J.Grunig'in mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özelliklerini belirlediği değişkenler tablo halinde verilecek, ilerleyen bölümlerde de bu değişkenlerin, araştırmanın konusu olan Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının halkla ilişkiler departmanının mükemmellik özelliklerini taşıyıp taşımadığı, mükemmel olarak işleyip işlemediği ve halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerini istenilen şekilde yürütüp yürütemediği incelenecek, halkla ilişkilerin uygulama alanları ile örneklendirilecektir. J.Grunig (2005:39), Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanlarının özelliklerini, tablo halinde dört ana başlık halinde belirtmektedir.

Tablo 1.2: Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanlarının Özellikleri

I. PROGRAM DÜZEYİ

- 1 .Stratejik olarak yönetilmesi

II. DEPARTMAN DÜZEYİ

2. Tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanı
3. Pazarlamadan ayrı bir işlev
4. Doğrudan üst yönetime bağlı oluşu
5. Çift yönlü simetrik model
6. Kıdemli halkla ilişkiler görevlisi yönetim rolünde
7. Mükemmel halkla ilişkiler potansiyeli ve belirleyicileri
 - a) Simetrik model bilgisi

- b) Yönetim rolü bilgisi
- c) Halkla ilişkiler dalında akademik eğitim
- d) Profesyonellik

8. Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatlar

III. ÖRGÜT DÜZEYİ

9. Örgütün halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır

10. Halkla ilişkiler yönetmeni baskın koalisyonda güç sahibidir ya da onun içindedir

- 11. Otoriter değil, katılımcı örgüt kültürü
- 12. Simetrik iç iletişim sistemi
- 13. Mekanik değil, organik örgüt yapısı
- 14. Eylemci baskısı altındaki çalkantılı ve karmaşık ortamlar

IV. MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLERİN ETKİLERİ

- 15. Programlar iletişim hedeflerine ulaşır
- 16. Yasal düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltır
- 17. Çalışan memnuniyetini yükseltir

İKİNCİ BÖLÜM

BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI

2.1. Dünyada Bölgesel Kalkınma Ajansları

2.1.1. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Genel Özellikleri

Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA) birçok Avrupa ülkesinde 1950’li ve 1960’lı yıllardan bu yana bölgesel ölçekte ekonomiyi canlandırmak, örgütlemek ve geliştirmek üzere faaliyet gösteren kurumlardır. BKA’lar, kamunun finansman sağladığı bölgesel ekonomik gelişmeyi özendirmek üzere tasarlanmış; çalışma alanı merkezi ve yerel hükümetlerin dışında olan kurumlardır (Halkier ve diğ.,1998).

Halkier (2006:17), kalkınma ajanslarını ‘merkezi hükümet ve yerel yönetim ana yapısının dışında, çoğunlukla yumuşak politika araçlarını entegre biçimde kullanarak yerel iktisadi kalkınmayı destekleyen, bölgesel bazda yerleşik, kamu tarafından finanse edilen kurumlar’ olarak tanımlamaktadır. Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği de (EURADA - European Association of Regional Development Agencies) BKA’yı, sektörel ve yerel kalkınma ile genel kalkınma problemlerini belirleyen, bunların çözümüne yönelik olanakları ve çözümleri saptayan ve bu çözümleri geliştiren projeleri destekleyen kurumlar olarak tanımlamaktadır.

Avrupa ölçeğinde BKA’ların genel bir tanımını yapmak risklidir. Belki de BKA’ların tek ortak özelliği, bazılarının ana veya ek uğraşları yabancı yatırım çekmek olsa da, tümünün belli bir coğrafi alanda var olan içsel potansiyeli geliştirmekle ilgili olmasıdır. Bir başka özellik de, kalkınma kavramına yüklenen çok geniş amaçlı anlamlardır ki bu kavrama eklenen sosyal öğeler artan bir biçimde vurgulanmaktadır (Kayasü, 2003:7).

Bu tanımlamalara göre, örnek bir BKA üç koşulu kendinde bulundurmak zorundadır:

1-Örgütlenme:Yarı-özerk bir konumdadır.

2-Politika: Yerli firmaları “yumuşak” politikalarla destekler.

3-Uygulama: Geniş kapsamlı araçlar kullanır (Halkier ve Danson,1998).

Avrupa’daki bölgelerde BKA kurma deneyimleri bir ülkeden diğerine farklılıklar gösterir ve her kurum kendine özgüdür. Politikalarda değişen eğilimler ve değişen bölgesel ekonomi kavramları BKA’ların gelişmelerini ve işlevlerini etkilemektedir. Bu anlamda

Avrupa Birliğine aday Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinin bütünleşme politikaları çerçevesinde, BKA'ları kurma çabaları 1990'lı yıllarda başlamıştır (Kayasü ve diğ.,2003:8).

BKA'larının en belirgin hedefi, belirli bir bölgenin ekonomik kalkınmasıdır. BKA'ların hedefleri, uzun dönemli bölgesel ekonomik kalkınma için uygun koşulların yaratılması gibi açılardan ekonomik, bölgenin çekiciliğini artırmak açısından çevresel, bölgenin sosyal-kültürel değerlerinin geliştirilmesini sağlama gibi açılardan sosyal olarak sınıflandırılabilirler ve böylece katalizör etkisi yapan kurum olarak zenginliğin yaratılmasına odaklanabilirler (Kayasü ve diğ.,2003:9).

Kalkınma ajanslarının temel özelliklerini sıralayan Tamer (2007:14-22), ajansların;

- Kurumsal bir kimliğe sahip olduğunu,
- Kamusal bir işleme kurulduklarını,
- Siyasi irade karşısında özerk veya yarı özerk olabileceklerini,
- Esnek, dinamik ve şeffaf bir yapıya sahip olduklarını,
- Sınırları çizilmiş belli bir coğrafi bölgeyi kapsadıklarını,
- Sosyo-ekonomik yönden faaliyet gösterdiklerini,
- Yönetiminde farklı toplum kesimlerine yer verildiğini,
- İşbirliğini geliştirme amacıyla olduğunu,
- Kamu tarafından finanse edildiklerini belirtmektedir.

2.1.2. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı

Genel kalkınmışlık seviyesine bakılmaksızın, gerek günümüzde gerekse geçmiş dönemlerde, dünyadaki her bir ülkenin bazı coğrafi bölgelerinin diğer bazı bölgelerine oranla daha çok geliştiği, coğrafi farklı kalkınmışlığın yanında bazı sektörlerin de diğer sektörlerle oranla daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum ülkenin genel kalkınmışlığını ve dış rekabet gücünü olumsuz etkilediği gibi, ülke kaynaklarının ve potansiyelinin verimli olarak kullanılmamasına, gelir dağılımında adaletsizliklere yol açmakta, bu da bölgesel işsizliği artırmakta, o ülke vatandaşlarının bir kısmının mutsuz olmasına, sonuçta da sosyal problemlere sebep olmaktadır.

Teknolojinin ve kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve yaygınlaşması, küresel rekabet, eğitim ve bilinç seviyesinin yükselmesi, demokratikleşme, yerelleşme ve bölgeselleşme hem

merkezdeki yöneticileri hem de yerel yöneticileri çeşitli tedbir ve uygulamalarla üretimi, gelir seviyesini artırıp refahı ülke düzeyine yayma konusunda tedbirler almaya zorlamaktadır.

Ulusal kalkınmanın, çeşitli toplum kesimleri ve bölgeler arasında dengeli bir işbölümü ile gerçekleştirilmesi ve buna paralel olarak kalkınmanın getirilerinin de kesimler ve bölgeler arasında dengeli dağılımı hükümet programları ve kalkınma planlarının en öncelikli konuları arasında yer almıştır. Ekonomik refahın, toplum kesimleri ve iller, bölgeler arasında, kısacası mekanda dengeli dağılımının sağlanması, günümüz toplumlarında sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu politika, aynı zamanda ekonomik ve sosyal uyum ile toplumsal istikrarın önemli unsurları arasında yer almaktadır (5449 S.K. gerekçesi:1).

Bölge kalkınma ajansları, temelde ekonomik gelişmenin yerel dinamiklere dayanması anlayışından kaynaklanmaktadır (Ataay ve Güney,2007). Bu kapsamda her bir bölgenin kendine özgü kaynaklarını, istihdam ve yatırım kapasitesini tespit edip, genel kültür ve sosyal yapı ile uyumlu olarak harekete geçirmek amacıyla dünyada birçok ülkede, bölgesel kalkınma danışmanı ve yönlendiricisi olarak bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur. Merkezi yönetim yasal düzenlemeler yaparak, mali destek sağlayarak sürece öncülük etmekle birlikte, mali ve kurumsal kapasitesi artan özel sektör de bu süreçte nihai aktör olarak, etkin bir biçimde yer almaktadır.

Dünyada ilk Bölgesel Kalkınma Ajansı 1933 yılında Amerika Tennessee Vadisi'nde kurulmuş olup, Avrupa'da ise başta İngiltere olmak üzere Batı Avrupa ülkelerinde 1950'li yıllarda bölgesel kalkınmayı sağlamak üzere ajanslar kurulmaya başlamıştır (Baka Broşür,2011:4). Ajanslar başta eski ve yeni Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkeler ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmak üzere birçok gelişmiş ülkede bölgesel ve yerel kalkınmanın en önemli kurumları arasında yer almaktadır. Başta İngiltere olmak üzere çok çeşitli ülkelerde, farklı yapılarda, statülerde ve işlevlerde kurulmuş olan ajanslar, 1950'li yıllardan bu yana hizmet vermektedir. Bölgesel gelişme ve bölge planlama anlayışının köklü değişikliklere uğradığı 1980'li ve 1990'lı yıllarda ajanslar daha da yaygın hale gelmiş ve bölgesel gelişme çabalarının odağında yer alan kurumsal kapasiteleriyle, özellikle Avrupa'da AB yapısal fonlarının da desteğiyle bazı bölgelerin geliştirilmesinde asli rol üstlenmiştir. Günümüzde Avrupa ülkelerinde kendi bölgelerinin kalkınması amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren farklı nitelik, yapı ve statüde 200'ü aşkın kalkınma ajansı bulunmaktadır. Bunların büyük bir kısmının, özellikle Brüksel gibi önemli dış merkezlerde temsilcilikleri bulunduğu gibi Avrupa genelinde örgütlenmiş bir üst kuruluşları da (Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği-EURADA-European Association of Regional Development Agencies) bulunmaktadır (5449 S.K. gerekçesi:4).

Avrupa’da mevcut BKA’lar, farklı ülkelerde kurulmuş olan bölgesel kalkınma ajansları arasında bilgi ve tecrübe paylaşımını sağlamak; AB bölgesel kalkınma stratejileri hakkında araştırmalar yapmak; farklı kalkınma ajansları arasında işbirliği projeleri geliştirmek amacıyla 1991 yılında (karacadag.org.tr), bugün 166 üyeye sahip, merkezi Brüksel’de bulunan Avrupa Kalkınma Ajansları Birliğini (EURADA) ve küresel ve bölgesel düzeyde Yatırım Tanıtım Ajansları arası işbirliğinin geliştirilmesi ve yatırım çekme konusundaki deneyim aktarımını kolaylaştırmak amacıyla (izmirdeyatirim.com) 1995 yılında, merkezi Cenevre’de olan ve 252 üyesi bulunan Dünya Yatırım Ajansları Birliğini (WAIPA - World Association of Investment Promotion Agencies) kurmuşlardır.

Bölgesel Kalkınma Ajansları, dünya ve Türkiye ekonomisinde son 25-30 yılda gerçekteşen değişimlere ilişkin belirli bir kuramsal yaklaşıma dayanmaktadır. “Post-Fordizm Kuramı” olarak ulusal/bölgesel/yemel kalkınma stratejisine kaynaklık etmektedir. Bu yaklaşım, son 25-30 yılda, dünya genelinde, “büyük ölçekli, kitlesel üretime dayalı, standart mallar üreten fordist sanayiler”in büyük bir gerileme içine girip, “esnek üretim teknolojileri ve ilişkilerine dayalı post-fordist sanayiler”in büyük bir gelişme ivmesi yakaladığını ileri sürmektedir (Ataay, 2005: 16).

Küreselleşen dünyada şehirler ve bölgeler yerelliklerine özğü ekonomik kalkınma politikaları geliştirerek pazarlara eklemlenme sürecindedir. Fordizm sonrası dönemde üretim organizasyonu ve teknoloji alanındaki önemli dönüşümler, bölgeyi ekonomik ve sosyal yapıların temel ögesi olarak tanımlayan yaklaşımlarla bütünleşmiştir. Ekonomik aktörler arası etkileşimlerin işbirliği ve ortaklık ağlarının kurulmasında bölgesel ölçekteki kurumların önemi geniş bir çerçevede tartışılmaktadır (Kayasü ve diğerleri, 2003:3). Türkiye’de de Anadolu Kaplanları olarak sıfatlandırılan genç ve cesur bir girişimci grup, hemşerilik bilincini de harekete geçirerek, yerel üretim, pazarlama ve ihracat konularında yeni bir gelişme dinamiği yakalamıştır.

Post-Fordizm Kuramına göre, büyük ölçüde özkaynağa ve “yerel girişimciliğe” dayalı olmak gibi özelliklerle tanımlanan bu gelişme dinamiği, temelde, küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ) üzerinde yükselmektedir. KOBİ’lerin, “esnek” ve “dinamik” üretim yapılarına sahip olma özelliği nedeniyle... bu görüş, dünya genelinde, KOBİ’lerin ekonomideki ağırlığının arttığını ve üretimin adem-i merkezileştiğini ileri sürmektedir (Ataay, 2005:16). Dolayısıyla bu yaklaşım yaşanan rekabetçi küreselleşme sürecine uyum açısından, KOBİ’lere dayalı bir sanayileşme stratejisi ile yerelleşmeye dayalı bir yönetsel reform programının birlikte hayata geçirilmesinin zorunlu olduğunu ileri sürmektedir.

Bu gelişmeler ve bakış açısı sınai üretimin sadece gelişmiş ülkelerle sınırlı kalmaması, bütün dünyaya yayılması gerektiği eğilimini desteklemekte, bu durum da az gelişmiş ülkeler ve bölgeler için yeni ve önemli fırsatlar sunmaktadır. Atay (2005:17), bu fırsatların değerlendirilmesinin, KOBİ'ler temelinde, ihracata dönük, sektör-ürün bazında uzmanlaşmış, ağ tarzı ilişkiler kurmuş, değişimi algılayan, teknolojiyi yenileyen, girişimci, rekabetçi tarzda bir sanayileşme stratejisinin uygulamaya geçirilmesi ile mümkün olabileceğini belirtmekte, bu yaklaşımın, geri kalmış bölgelerin ülke ekonomisi içindeki, ülke ekonomisinin de dünya ekonomisi içindeki konumunun geliştirilmesinin ancak bu stratejinin hayata geçirilmesiyle mümkün olduğunu ileri sürdüğünü, esnek uzmanlaşmaya dayalı ulusal ve bölgesel kalkınma stratejilerini önermekte olduğunu belirtmektedir.

1960'larda ulus devletinin modernizasyonu kapsamında bölgenin kalkınma politikalarında önemli bir odak noktası olması, 1970'lerdeki bir seri ekonomik krizin ardından duraklama sürecine girmiştir (Keating,1998:12,16). Ancak Avrupa'da 1980'li ve 1990'lı yıllarda bölgeyi ekonominin ve bölgesel kalkınma politikalarının uygulanabileceği en uygun ölçek olarak yeniden tanımlayan Yeni Bölgeselcilik yaklaşımları, bölgeye bakış açılarına yeni içerikler kazandırmıştır (Kayasü ve diğerleri, 2003:3). Turan(2005:159), AB'nin 1990'lı yıllardaki bölgelerin kendi aralarında rekabet edecek görece bağımsız birimler olarak hareket etmesi, bu harekete de özel sektörün öncülük etmesi görüşü doğrultusunda geliştirdiği kalkınma aracını bölgesel kalkınma programı olarak adlandırdığını belirtmektedir.

Avrupa'da gelişen bölgeye yönelik yeni bakış açılarının arkasında 1970'lerdeki krizlerin sonrasında gelişen ekonomik yeniden yapılanma, üretim organizasyonlarındaki hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ulus devletinin yapısındaki değişiklikler ve en önemlisi Avrupa'daki entegrasyon süreci gösterilebilir. 1970'lerden sonra Fordizm sonrası ihtisaslaşma sistemiyle birlikte bölgeler yeni sanayi odakları olarak ön plana çıkmışlardır (Collis ve Webb, 2000). Değişen bu durumun yerle özgü nedenleri de bulunmaktadır.

Bu yeniden yapılanma sürecinin arkasında değişen uluslar arası piyasalara cevap verebilme çabasının yanında mekansal bir mantık da söz konusudur (Keating,1998:16). Her ne kadar iletişim, ulaşım ve nakliye kolaylığı sebebiyle üretimin mekana ve doğal kaynaklara bağımlılığı azalsa da, bazı ürünlerin mahallinde üretilmesi, yerelliğe özgü, bir yerellikten diğerine farklılaşan özelliklerin vurgulanması zorunlu hale gelmekte, bunun getirisi daha fazla olabilmektedir.

Bölgeye özgü politik ve kültürel faktörler tarafından şekillendirilen sosyal yapıların da üretim sistemini, pazarlamayı ve ürüne talebi etkilediği artık yaygın olarak kabul edilen bir

olgudur. Ayrıca artan nüfus, kentleşme ve tüketim talebinin artması, bölgeden bölgeye değişen iklim şartları da bazı ürünlerin yerelde üretilmesini zorunlu kılabilir. Hemşerilik bilincini ve birlikte hareket etme isteğini güçlendiren, yerele özgü markalara özlemi artıran bu olgular sivil toplum örgütlerinin doğuşunu ve kurumsallaşmaları da beraberinde getirmektedir.

Post-Fordizm yaklaşımı, günümüzün rekabetçi küreselleşme sürecine uyum açısından, KOBİ'lere dayalı bir sanayileşme stratejisi ile "yerelleşme"ye dayalı bir yönetsel reform programının birlikte hayata geçirilmesinin zorunlu olduğunu ileri sürmektedir (Ataay, 2005: 16-17-18). Rekabetçi küreselleşme sürecinin yanında, ülkelerin sanayi üretimi ve pazarlama stratejilerinde yaşanan aksama ve tıkanmalara çözüm olarak düşünülen bölgesel kalkınma, aynı zamanda ülkelerin yönetim yapısının karmaşıklaşması sonucu, sorunları yerel/bölgesel düzeyde, yerel aktörler eliyle çözüme düşüncesinden de kaynaklanmaktadır. ABD ve Almanya'da uygulanan eyalet sistemine benzer şekilde, Türkiye'de de 1961 Anayasası ile kurulması düşünülen bölgeler sosyal, idari ve ulusal güvenlik gibi nedenlerle hayata geçirilememiştir. Bölgeler ve bölgesel kalkınma, Türkiye'de AB'ye üyelik sürecinde yeniden gündeme gelmiştir.

AB'nin bölgesel politikalarının amacı küreselleşme, teknoloji, genişleme ve entegrasyon süreçlerini dikkate alarak bölgeler arası farklılıkları, kaynakları daha az gelişmiş bölgelere dağıtarak azaltabilmek ve önlemektir (Sweet, 1999). AB tarafından sağlanan hibe ve uygun şartlardaki krediler, şeffaflık ve katılım ilkelerinden dolayı doğrudan bölgelere dağıtılmaktadır. Bu nedenle ulusal ve bölgesel yönetimler bu fonları yönetebilmek için yeni bölgesel kurumlar ve yapılar oluşturmakta, var olanları güçlendirmekte ve gerektiği zaman yeni bölgeler tanımlamaktadır (Kayasü ve diğ., 2003:4). Bir bölgeye yatırım çekmek, bölgenin rekabet gücünün gelişmesi ve iş yapabilme kapasitesinin artması ile doğru orantılıdır. Bu gelişme ve artışı da yerel bilgi ve bağlantılar mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla birçok Avrupa ülkesinde görüldüğü üzere tabandan tavana yaklaşımla bölgesel politikalar geliştirme işlevi çoğunlukla merkezden, yerel ve bölgesel kurumlara aktarılmıştır. Bölgesel kalkınma ajansları da bu kalkınma politikaları ve stratejik yaklaşımlar sonucu ortaya çıkmıştır.

BKA'lar farklı ülkelerde farklı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bugün BKA statüsüne yerleşmiş kurumlar Avusturya, Belçika, Fransa ve İrlanda'da 1950'li yıllarda; Almanya, İngiltere, İtalya ve Hollanda'da 1960-1970'lerde; Yunanistan, İspanya, Finlandiya ve Danimarka'da 1980'lerde oluşmuştur. Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Polonya, Portekiz, Slovakya, İsveç ve Ukrayna ise bu yapıyla doğrudan AB isteği

üzerine 1990'lı yıllarda tanışmışlardır (Kayasü,2003:7). AB'ye üyelikleri sosyalist deneyim sonrasında, 1990'lı yıllarda gerçekleşen Doğu Avrupa ülkelerinin BKA'ları, AB'nin görevlendirdiği uzmanlar tarafından kurulmuş ve finansmanları ilk aşamada AB tarafından sağlanmıştır (Demirci, 2005:185).

Her ne kadar Türkiye'de son üç yıl içerisinde kurulmuş olsa da, ajanslar dünyada 100 yıldır önemli görevler yürütmüş, kuruldukları bölgelerin kalkınmasına önemli katkılar yapmıştır. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri Erkan Ayan, çoğu AB ülkesinde kalkınma ajanslarının misyonlarını tamamladığı için kapatılmakta olduğunu belirtmektedir.

AB'ye aday ülkelerde de, yeni kalkınma anlayışı doğrultusunda, bölgesel kalkınmanın bölgelerarası rekabetle sağlanacağı, eşitsizlik sorununun da bu yolla aşılacağı sık sık vurgulanmakta, ancak, bazı aday ülke deneyimleri bölgelerarası rekabetin eşitliği getirmediğini, aksine bölgelerarasında var olan eşitsizliği artırdığını ortaya koymuştur. Örneğin, 1990'lı yıllarda Polonya'da rekabet ve verimlilik uygulamaları bölgelerarası eşitsizliği gidermemiştir (Demirci, 2005:185).

Demirci (2005:181), bölgesel kalkınma ajansı sisteminin 1980'li yıllarda yaygınlaşan 'kamu işletmeciliği anlayışı' ve 1990'lı yıllarda tüm kurumlaşmaları belirleyen 'yönetişim anlayışı'nın uygulama türlerinden biri olduğunu, bu sisteme göre bölgesel kalkınmada temel amacın, artık bir ülkedeki bölgelerarası eşitsizlikleri gidermek değil, bölgelerarası rekabeti sağlamak olduğunu, BKA sistemine göre bu temel amacın, ancak, bölgelerdeki yönetim yetkisinin özel sektöre devredilmesiyle ve bu yönetimin ülkenin başkentinden mümkün olan en yüksek oranda bağımsız kılınmasıyla gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, bölgesel kalkınma anlayışının ulusal-merkeziyetçi anlayıştan sıyrılıp esnek yönetim anlayışı ile ele alınması, merkezi idarenin öncü olduğu yukarıdan aşağıya anlayışı yerine bölgesel-yerel aktörlerin öncü olduğu aşağıdan yukarıya bir anlayışın benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bayramoğlu (2005:112,115), BKA'ların ortaya çıkışına farklı bir açıdan yaklaşmakta, bölgeselleşme eğiliminin Avrupa'da ve Türkiye'de son 40 yıllık dönüşümünün, kavramın planlama anlamında mekansal bir ölçekten idari, siyasi ve iktisadi bir ölçeye evrilmesi şeklinde olduğunu belirtmekte, bölgeselleşmenin bir anlamda, sermayenin kendi lehine yeni bir alanın etrafını çitlenmesi olarak değerlendirmektedir.

BKA'ların kurulmasını destekleyen birçok yazar bu kurumların verimli olmadıklarını, BKA sistemiyle hedeflenen rekabetin bölgeleri geliştirmek bir yana bölgelerarasındaki

eşitsizliği artırdığını, olumlu örneklerin gelişmiş bölgelerden verilerek bir aldatmaca yaratıldığını da belirtmektedirler (Demirci, 2005:186).

2.1.3. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Türleri ve Yasal Konumları

Halkier (1992), BKA'ların bürokratik özerkliklerine, kuruluş amaçlarına ve eylemlerine göre sınıflandırılabilirliğini belirtir. Özerklik kaynak, karar ve uygulamalara politik müdahale veya destekle ilgilidir. Halkier ve Danson (1998), politik desteğin yerel, bölgesel veya ulusal olabileceğini, belirli bir mesafede duran destek kuruluşun, ancak çok genel politikaların kararlaştırılmasında ve kaynakların çok geniş anlamda kullanımına müdahale edeceğini, buna karşın, stratejik girişimleri ve güçlerin kullanılmasını BKA'ların bürokrasisine bırakacağını belirtir.

Kurucularına göre de BKA'lar merkezi hükümetler tarafından kurulan BKA'lar, yerel yönetimler tarafından kurulan BKA'lar, yerel ve bölgesel yönetimler tarafından kurulan BKA'lar ve kamu/özel ortaklıklarıyla kurulmuş BKA'lar olarak dört ana gruba ayrılır (Kayasü ve diğ., 2003:10). Bu sınıflandırmada politik tavırlara en fazla bağımlı olan merkezi hükümetler tarafından kurulan BKA'lar, en az bağımlı olanlar da yerel ve bölgesel yönetimler tarafından kurulan BKA'lardır. Kamu/özel ortaklıklarıyla kurulmuş BKA'lar karar alma, planlama ve uygulama yöntemleri açısından kamu ve özel sektörün görüşlerini, yeteneklerini ve kapasitelerini birleştirme özelliğine sahiptirler. EURADA (1999:20), gelecekteki BKA'ların özel sektörün operasyonel becerileri ile kamu sektörünün kurumsal kapasitesinin birleştiği, kamu/özel ortaklıklarıyla kurulmuş BKA'lar olacağını ve bunların diğerlerine göre çok daha verimli birer model olacağını belirtir.

Tablo 2.1: BKA'ların Bürokratik özerkliğe göre örgütlenmesi

Yasal Konum	Politik Desteğe Göre Konum
Merkezi ve/veya yerel yönetimlere bağlı	Tamamen bağlı (doğrudan politik kontrol)
	Yarı bağlı (danışma konseyleri aracılığı ile kontrol)
Bağımsız	Tekli yapı (politik danışmanlık, yönetimlerin atadığı kurul)
	Baskın yapı (kurul yönetimler tarafından atanır fakat diğer kamu ve özel kuruluşlarının da görüşü alınır)
	Çoklu yapı (kurul hem yönetimler hem de kamu ve özel kuruluş temsilcilerinden atanır)

Kaynak:Halkier ve Danson,1998:31

EURADA (1999:18)'a göre BKA'lar faaliyetlerine göre dört ana gruba ayrılırlar:

- Stratejik BKA'lar: Hedefleri genellikle bilgi bankalarının oluşturulması, genel ve sektörel sosyal ve ekonomik alanlarda araştırmalar, bölgenin ulusal ve uluslararası arenada desteklenmesi, KOBİ'lere destek bilgi sağlama, mevcut girişim potansiyelini ortaya çıkarma gibi çalışmaları vardır.
- Genel operasyonel BKA'lar: Ana hedefleri sektörler arası gelişme projelerinin oluşturulması, desteklenmesi ve yönetilmesidir. Stratejik BKA'ların işlevlerini dikkate alma durumundadırlar.
- Sektörel operasyonel BKA'lar: Özel bir sektörü veya bir bölgenin belirli bir faaliyetini veya belirli bir yerin belirli projelerini desteklemek amacıyla kurulurlar.
- Dış yatırım çekmek için kurulan BKA'lar.

BKA'lar, yerine getirdikleri faaliyetler açısından *zayıf* ve *kuvvetli* ajanslar olarak da ikiye ayrılmaktadır. Sadece bölgeye dışarıdan yatırım çekme amacı taşıyan ajanslar *zayıf ajans* olarak nitelendirilirken, bölgeye yatırımcı çekme amacına ek olarak bölgesel ekonomi ve iş hayatının gelişmesi, bölgesel kentleşme ve çevrenin düzenlenmesi, istihdamın artırılması amacını taşıyan ajanslar da *kuvvetli ajanslar* olarak nitelendirilmektedir (DPT, 2000:194).

Kalkınma ajanslarının yapıları ve yasal konumları, ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye değişmektedir. BKA'lar için Fransa, İspanya gibi ülkelerde özel yasalar vardır. Diğer bölgelerde ve ülkelerde yasal kurumları ya bir çerçeve yasaya göre, ya da bizzat devlet tarafından kurulmuş olmalarına göre belirlenmektedir. Genelde çoğu hem finans hem de kadrolaşma esnekliği sağlayan özel kanunlarla oluşturulmuş kamu kuruluşlarıdır (Kayasü ve diğ., 2003:12).

Bütün BKA'larda, bölgesel politikaları oluşturmak ve yürütmekle görevli bir *yönetim kurulu* bulunmaktadır. Yönetim kurulu üye sayıları her bir BKA'da farklı olmakla birlikte, genellikle hükümet tarafından atanan ve ajansın kurulmasına katkıda bulunan kuruluşların temsilcilerinden oluşmaktadır. Her bir BKA'nın personel yapısı bölgesel ihtiyaçlara hizmet edecek biçimde geliştirilmiş olduğundan ortak bir yapı sergilememektedir. Ancak personel doğrudan ajans tarafından istihdam edilmektedir (Demirci, 2005:186,188).

Tablo 2.2: Avrupa'daki BKA'ların yasal yapıları

Yasal Yapı	Ülkeler
Belediyeler arası ajans	Belçika
Kar amacı gütmeyen kuruluş	Bulgaristan, Fransa, Macaristan, Ukrayna
Kamu yasası kuruluşları	Belçika, Almanya
Kar amacı olmayan vakıflar	Danimarka
Kamu-özel yasa kurumları	İspanya
Vakıflar	Romanya
Belediye girişimi	Yunanistan
Kar amaçsız şirketler	Litvanya
Yerel yönetimlerin garantisıyla sınırlı şirketler	İngiltere
Limited şirket	Almanya
Kamu limited şirketi	İrlanda, Hollanda, Yunanistan, İtalya, Portekiz
Kamu-özel anonim şirketi	Portekiz
Sınırlı şirket	İsveç
Anonim şirket	Çek Cumhuriyeti, Estonya, Polonya, Slovakya
Karma ekonomi şirketi	Fransa

Kaynak: Kayasü ve diğ., (2003):12

2.1.4. BKA'ların Finansal Kaynakları

Avrupa ülkelerindeki BKA'ların bütçelerinin kaynakları, hizmet ettikleri alanın büyüklüğüne, yasal yapılarına ve sundukları hizmetin kapsamına göre farklılıklar gösterir. Birçok Avrupa ülkesinde yerel ve bölgesel yetkililer tarafından oluşturulan BKA'lar ödeneklerini kendilerini destekleyen politik yapılardan almaktadır. Bazı ülkelerde bölgeden elde edilen vergi gelirlerinden de pay alırlar. Anonim bir şirket olarak kurulan BKA'ların baştaki finansal, hizmet ve mülk gereksinimleri kurucular tarafından karşılanır (EURADA, 1999:51). BKA'ların asıl finans kaynağı teşkilat dışından gelen yardım ve desteklerdir. Türkiye'de olduğu gibi birçok ülkede BKA'lar doğrudan genel bütçeden destek almakta, uluslararası projelerden ve AB kaynaklarından yararlanmaktadır. BKA'ların faaliyet ve hizmet gelirleri de vardır.

BKA'lara sağlanan finansal kaynakları dört ana grupta toplayabiliriz (Kayasü, 2003:14):

- Politik desteklerden sağlanan doğrudan fonlar,
- Politik desteklerden sağlanan dolaylı destekler: Çalışma yerleri, iletişim olanakları, personel,

- Hizmetlerden ve dışarıdan sağlanan gelirler,
 - KOBİ'lerin sermayelerine katılma,
 - KOBİ'lere sağlanan danışmanlık ve benzeri destek hizmetleri karşılığında alınan ücretler,
 - Gayri menkul yatırımı ve yönetimi,
 - Yerel ve bölgesel yönetime verilen danışmanlık hizmetleri,
 - Eğitim gelirleri,
 - Seminer organizasyonları,
 - Fon desteği alınarak yapılan faaliyetler ve hükümet programları yönetim gelirleri,
 - Girişim sermayesi fon yönetimi ücretleri,
 - Yabancı yatırımcılara ve şirketlere verilen hizmetler,
 - Yeni sanayi alanları ve sanayi parkları yönetimi,
- Uluslararası fonlar ve projeler.

2.1.5. BKA'ların Faaliyetleri

BKA'ların asıl amacı ve faaliyetini 'bölgenin gelişmesine, rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak, bu konuda faaliyet gösteren birimlere ve projelere mali ve yönetsel destek vermek' şeklinde özetlemek mümkün olsa da, uygulamada faaliyetleri altı ana grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Kayasü ve diğ.(2003:16-20), bu faaliyetleri içsel kalkınma, yabancı yatırım çekimi, girişimlere verilen hizmetler, yerel ve bölgesel yetkililere verilen hizmetler, eğitim hizmetleri ve uluslararası faaliyetler olarak sıralamaktadır.

- İçsel kalkınma: Bu gruptaki faaliyetler bölgenin içsel potansiyelini ulusal ve uluslararası ölçekte ortaya çıkaran ve bölgenin uzun vadede kalkınma kapasitesini artırmaya katkı sağlayacak faaliyetlerdir. Bu kapsamda bölgenin potansiyeli ile ilgili veriler toplanmakta, çevre koruma gibi altyapı faaliyetleri, turizm gibi bölge potansiyelinin geliştirilmesi, endüstri parkları, serbest ticaret bölgeleri, teknokentler, bilim kentleri, araştırma merkezleri ve yeni oluşan sanayi alanları gibi altyapıların yönetim faaliyetleri yer almaktadır.

- Yabancı yatırım çekimi: BKA'lar bölgelerine yabancı sermaye çekmek için değişik araçlar kullanırlar. Bu amaçla BKA'lar doğrudan yurt dışında ofisler kurarlar, ihtisaslaşmış uluslararası kurumlarla işbirliği yaparlar, bilgilendirme kampanyaları düzenlerler, ihtisaslaşmış ticaret fuarlarına ve sergilerine katılırlar.

- Girişimlere verilen hizmetler: BKA'lar hedef ve strateji olarak bölgenin zenginliğini artırıcı girişimlere destek verirler. Girişimcilik ruhunu canlandırmak ve KOBİ'leri geliştirmek amacıyla verilen bu destekler yönetim, üretim, teknoloji transferi, bilgi ve iletişim, araştırma, staj, pazarlama gibi finansman danışmanlığı veya hizmetleri ile finansman dışı hizmetleri kapsamaktadır.

- Yerel ve bölgesel yetkililere verilen hizmetler:Yabancı yatırımcı arayışları konusunda olduğu gibi, BKA'lar belirli işlem ve hizmetleri yerel ve bölgesel yetkililer adına yürütürler.

- Eğitim hizmetleri: BKA'lar girişimcilere, yöneticilere ve işgücüne tanıtım, hazırlık, proje hazırlama eğitimleri vermektedir.

- Uluslar arası faaliyetler: Bazı BKA'lar AB programlarına, Avrupa ve dünyadaki ağlara katılmakta, AB adına projeler ve danışmanlık hizmetleri yürütmektedirler.

2.1.6. BKA'ların Başarısını etkileyen Faktörler

Ajansların başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden birisi işbirliğidir. Ajansların başarısı katılımı gerektirmektedir. Günümüzde kalkınma katılım ve işbirliği içinde gerçekleştirilebilecek bir olgu. Ajansların önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Esnek bir örgütlenme yapısına sahip ajanslar bunu bölgelerinde ... geliştirebilecek kurumlardır. Bölgedeki aktörlerin hep beraber kalkınmayı sağlamak için işbirliği içinde olmaları ve bu bilince sahip olmaları gereklidir (Can,2008:377).

BKA'ların etkinliğini belirleyen yedi önemli faktör sayılabilir (Maude ve Beer, 2000). Planlama, yönetim ve uygulama aşamalarında BKA'ların etkinliğini belirleyen bu faktörler;

- Finansal kaynakların varlığı ve büyüklüğü,
- Nicelik ve nitelik olarak yeteli personelin varlığı,
- Bölge planlamasına yönelik öncelikler ve vizyon oluşturmayı içeren stratejik planlama sürecinin varlığı,

- Bölgenin meşru temsilcisi olma ve yerel iş dünyasının desteğini alma; tabandan tavana yerel ölçekte, tavandan tabana merkezi yönetimce desteklenmesi,
- Yerel girişimcilerle bağlarının gücü ve yerel iş dünyasından temsilcilerin BKA'nın içindeki varlığı,
- Üstlenilen görevin bölgesel ihtiyaçtan kaynaklanması, bölgesel ekonominin motorunu oluşturan sektörlerle ilgili çalışmalar yapılması,
- Bölgesel tutarlılık; bölgede geçerli olan ortak hedeflerin BKA'lar tarafından benimsenmesi, içinde buldukları toplumun desteğini kazanmaları şeklinde sıralanabilir.

Bunlara ilave olarak bölgedeki aktörlerin, hedef kitlenin algı ve ilgisini etkileyecek iletişim, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri de önemli bir faktördür. Halkla ilişkiler faaliyetlerine yeterince önem vermeyen, hedef kitlenin talep, öneri ve eleştirilerini dikkate almayan bir BKA, daha ilk başta bölgedeki aktörlerle tesis etmesi gereken anlayış ve güven ortamını tehlikeye atmış olacaktır.

2.2.Türkiye'de Kalkınma Ajansları

Son çeyrek yüzyılda küreselleşmenin ve uluslar arası ve uluslar üstü kurumların da etkisiyle kamu yönetimi kamu işletmeciliğine dönüşmeye başlamış, yönetim, stratejik planlama, yerelleşme, yerindelik, performans denetimi, açıklık, çok düzlemsellik gibi yeni kavramlar geliştirilerek bu ilke ve kavramlar doğrultusunda yeni kurumlar oluşturulmaya başlanmıştır (Öz,2008:361). Kamu/özel ortaklığında oluşturulan bu kurumların bir kısmı ekonomik, sosyal ve kültürel yönden bölgesel kalkınmayı gerçekleştirme veya katkı yapma aracı olarak ülkelerin gündemine gelmiştir. Kalkınma ajansları Türkiye için yeni bir oluşumdur; ajans kavramı da bu anlamda yeni bir anlam taşımaktadır.

Kalkınma Ajansları da bu araçlardan biri gibi görülse de bütün araçları yönlendirecek, temel strateji ve politikaları belirleyecek ve işbirliğini sağlayacak, koordinasyon merkezi niteliğindedir. Kalkınma Ajansları bu araçlarını yerini almayacak, bölgede kurumsal kapasiteyi geliştirerek bunlar arasında da uyumu sağlayacaktır (Öz,2008:361).

Kalkınma ajansları, yerel, yöresel ve ulusal seviyeler arasında yepyeni bir seviyeyi ifade eder. Amaçlarıysa, bölgesel planların oluşturulması ve uygulanması için yerel oyuncuların koordinasyonunu sağlamaktır (Massicard,2009:29).

Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluşu ve görevleri kanunla düzenlenmiştir. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun 25.01.2006 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisinde kabul edilmiş ve 08.02.2006 tarih ve 26074 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kanunun ilk metni bu yeni yapıları “bölgesel kalkınma ajansları” olarak adlandırdığı halde, “bölgesel” terimi, uyandırdığı yoğun itirazlar sebebiyle, kanunun son metninden çıkarılmıştır (Massicard,2009:25).

Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun bazı maddelerinin Anayasaya aykırı olduğundan Anayasa mahkemesince iptal edilmesi gerektiğini, ‘kalkınma kurulu üyelerinin belirlenmesi konusunda yasada herhangi bir ölçüt bulunmadığından, idareye tanınan yetkinin keyfiliğe yol açacağı, bu durumun Anayasa’da belirtilen hukuk devleti ve hukuk güvenliği ilkelerine aykırı olduğu’ ileri sürerek, 5449 sayılı Kanuna dayanılarak çıkarılan ve 25.07.2006 tarih ve 26239 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin de yürürlüğünün durdurulması ve iptali için, 2006 yılında Danıştay’da dava açmıştır. Davaya bakan Danıştay 10.Dairesi 16.03.2009 tarih ve Esas No:2006/5588 ve Karar No: 2009/1879 sayılı kararı ile yönetmeliğin 17 maddesini iptal etmiş ve ajansların çalışmasını aksatmıştır.

Ajansların bölgesel planları ulusal planlarla koordine etmeksizin uygulayacak olması, Türk çıkarlarının yabancı yatırımcılarla çok uluslu işletmelerin çıkarlarının yanında ikinci planda kalması riski ve farklı bölgeler arasındaki rekabetin ulusal çıkarları zedeleme riski gibi gerekçelerle, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun iptali için Ana Muhalefet Partisinin 131 Milletvekilinin imzasını taşıyan dilekçe ile Anayasa Mahkemesinde iptal davası açılmış, Anayasa Mahkemesi de 23 Şubat 2008 tarih ve 26796 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 30.11.2008 tarih ve Esas Sayısı:2006/61 ve Karar Sayısı:2007/91 sayılı kararı ile iki önemsiz maddeyi, ajans personelinin İçişleri Bakanı tarafından atanmasına ilişkin 18.madde ile, ajansların vergi muafiyetine ilişkin 26. maddeyi iptal etmiştir.

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun genel gerekçesinde, Türkiye’de bölgesel kalkınma denemeleri ve uygulamalarına değinilerek, yerel ve bölgesel gelişmeyi hızlandırmaya odaklı kalkınma birimi konumundaki kalkınma ajanslarının ihtiyaçtan öte bir zorunluluktan ortaya çıktığı vurgulanmakta, “Kalkınma Ajanslarının kuruluşu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 58 ve 59 uncu

Türkiye Cumhuriyeti Hükümetinin Acil Eylem Planının hedefleri ve AB Katılım Ortaklığı Belgesinde yer alan taahhütlerimiz çerçevesinde gerekli görülmektedir” ifadesi yer almaktadır.

Türkiye’de bugüne kadar bölgeler arası gelişmişlik farklarının dengeli bir yapıya kavuşturulması, bölgesel ve yerel kalkınmanın hızlandırılması ve sürdürülebilir dengeli bir gelişmenin sağlanması için çeşitli politikalar ve araçlar uygulanmıştır. Bunların başında, çeşitli büyüklükteki bölgeleri hedef alan bölge planları yer almaktadır. Bölge planları, kalkınma planlarının hedef ve stratejileri çerçevesinde bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması, geri kalmış yörelerde yaşayan nüfusun refah düzeyinin yükseltilmesi, metropollere büyük yük getiren göç eğilimlerinin istikrarlı bir dinamiğe kavuşturulması, plansız kentleşme nedeniyle oluşan sorunların çözümlenmesi amacıyla bölgelerin özellikleri, farklılıkları, gelişmişlik düzeyleri ve temel sorunları ile potansiyellerinin belirlenmesine yönelik olarak merkezde hazırlanmaktadır.

Türkiye’de gerek az gelişmiş gerekse gelişmiş yörelerimizin potansiyelini (beşeri sosyal sermaye) harekete geçirerek topyekün kalkınmaya yeni bir ivme kazandırabilmek ve rekabet gücünü artırabilmek için, yerelde kalkınma amaçlı kurumsal yapılara ihtiyaç duyulmuştur. 1963 yılında hazırlanan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında “bölge kalkınma ve planlamasıyla ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesi, hem merkezde hem de bölgelerde ihtiyaca elverişli teşkilat ve yeterli personelin bulunması gerektiği” hususuna yer verilmiştir (DPT,2007:18).

Kalkınma planlarının sektörel öncelikleri ile mekansal boyutların bütünleştirilmesine yönelik olarak, bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak ve sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek amacıyla, çeşitli dönemlerde muhtelif bölgesel gelişme planları hazırlanmıştır. Bunların başlıcaları Doğu Marmara Planlama Projesi, Antalya Projesi, Çukurova Bölgesi Projesi, Güneydoğu Anadolu Projesi, Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesel Gelişme Projesi, Doğu Anadolu Projesi Ana Planı ve Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Planı’dır.

Ancak, çoğu zaman kalkınmada öncelikli yöreleri hedef alan destek uygulamaları, bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasında ve hedeflenen gelişme düzeyini ve ortamını oluşturmada beklenen etkiyi doğuramamıştır. Anılan bölgesel kalkınma projelerinden Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) dışında kalanlar kapsamlı bir uygulama şansı bulamamıştır. Baştan bir enerji ve sulama projesi olarak başlatılan ve daha sonra entegre bir bölgesel kalkınma projesine dönüştürülen ve büyük ölçekli sektörel kamu yatırımları ile

desteklenen GAP hariç olmak üzere hazırlanan bölge planlarının hemen hemen tamamı beklenen başarıya ulaşmamıştır. Planlı dönemde sağlanan olumlu gelişmelere rağmen, gerek Türkiye'nin tam üye olarak katılmayı hedeflediği AB ülkeleriyle olan gelir farkı, gerekse ülke içinde bölgeler arası gelir ve gelişmişlik farklılıkları somut gelişmeler sağlanması gereken önemli bir sorun alanı olarak gündemdeki yerini korumaya devam etmektedir.

Diğer taraftan, AB'ye üyelik ve uyum sürecinde, ülkemizin satın alma gücü paritesine göre kişi başına ortalama gelir düzeyinin, son genişleme öncesinde AB ortalamasının yaklaşık üçte biri düzeyinde olduğu sıkça ifade edilmektedir. Aynı kapsamda özellikle ülke içi gelir ve gelişmişlik farklarının azaltılmasının önemi vurgulanarak, bu alanda katılım öncesi mali yardımı da etkileyen şekilde AB'nin bölgesel gelişme politikası ve uygulamalarına paralel yeni bir yaklaşım, yöntem ve kurumsal örgütlenme modeline dikkat çekilmektedir.

Bölgesel gelişme alanında AB'ye uyum sürecinin bir gereği olarak, yerleşme merkezlerinin kademelenmesini, iller arasındaki fonksiyonel ilişkileri, coğrafi koşulları, istatistik toplama ve plan yapma amacına uygunluğu da dikkate alarak, AB istatistiki sınıflandırmasına (NUTS - Nomenclature of Territorial Units for Statistics) paralel bir şekilde, üç düzey halinde İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) yapılmıştır. AB yetkilileri tarafından da onaylandıktan sonra, 28 Ağustos 2002 tarih ve 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan bu sınıflandırmanın, yine aynı karar kapsamında bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesinde esas alınması kararlaştırılmıştır.

Kalkınma ajanslarının ortaya çıkış sebebi açısından bir fikir birliği olmadığı anlaşılmaktadır. 5449 sayılı Kanunun taslağının hazırlandığı süreçte de bulunduğunu ve konuyu öncesinde ve sonrasında takip ettiğini belirten Özgümüş (2008:317), kalkınma ajanslarının Avrupa Birliği mevzuatına uydurmak istediği için mi, Avrupa istediği için mi, onun istediği kalıplar içerisinde AB fonlarına ulaşmak için mi kurulacağını, yoksa Türkiye'nin kendi özgün ihtiyaçlarına göre, kendi koşullarına göre bir kalkınma ajansı mı kurulacağına bir türlü karar verilemediğini, bu sürecin devam ettiğini, kendisinin Türkiye'nin kendi koşullarına göre kalkınma ajansının kurulmasından ve yönetilmesinden yana olduğunu belirtmektedir.

Farklı bir yaklaşımla Güler (2006), aynı hedefe 26 ayrı noktadan yürümek üzere bölgeler düzeyinde kurulan kalkınma ajanslarının, birkaç sözde yatırımcının, rakiplerine karşı fark atmaları uğruna, ülkenin illerini birbirine düşürmekten; ülke kaynaklarıyla işgücünü birkaç tekelin kar hırsına araç ederek heba etmekten başka bir sonuç yaratmayacağını;

Türkiye'nin değil, AB'nin ve ABD'nin, kısaca gelişmiş ülkelerin çıkarını gözeten bu modelin kurulmaya başlamadan terk edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bir eleştiri de valilerin ajans yönetim kurulu başkanı olmamalarına yöneliktir. İzmir Kalkınma Ajansı için değerlendirmeler yapan Ersözlü (sabah.com.tr), ajansların tamamen 'merkeziyetçi' bir yapıda konumlandığını, bunun sonucu merkeziyetçi koşullanma oluştuğunu, il valilerinin 'Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Başkanı' kimliği görevini üstlenmelerinin, ajansların 'devletçi yapı' sergilemelerine, sivilleşmeden uzaklaşmalarına neden olduğunu, ajansların bu görüntüyle, 'niyet ve yönetimler ne kadar çok, iyi olursa olsun' özgürleşip, kentin önünü açacak şekilde demokratikleşemediğini belirtmektedir.

Karasu(2009,30) da, yönetim ve karar süreçlerinde merkezin etkisinin ya da belirleyiciliğinin olduğu, kamu gücü ve ayrıcalıklarına sahip, kamu kaynaklarını kullanan, tüzel kişiliği olan, bütçe ve yönetim usulleri açısından tipik kamu örgütlerine göre çok daha esnek kurallara tabi bağımsız idari otoriteler olan bölge kalkınma ajanslarını 'yeni bir tür merkezileşmenin aracı olarak' değerlendirmektedir.

Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Programları AB'ye uyum sürecinin bir parçası olarak gündeme gelmiş (Turan, 2005:179), Türk Kamu Yönetimine AB tarafından yerleştirilmiştir (Avaner,2005:247) şeklinde tespitler yapılmakta, Özyürek (2011b) ise, kalkınma ajanlarının AB Katılım Ortaklığı Belgesinde kurulması tavsiye edilen ancak, kurulması zorunlu olmayan kurumlar olduğunu, ajanların kuruluşunun ülkemiz için ihtiyaçtan kaynaklandığını ifade etmektedir.

2003 Yılı AB Katılım Ortaklığı Belgesi ile Düzey 2'lerde bölgesel kalkınma planları hazırlanması ve bu kalkınma planlarını uygulamak üzere bu bölgelerde Kalkınma Ajansları kurulması önerilmektedir. Bu çerçevede, bölgesel gelişme alanında, Türkiye'den 2003 Yılı Katılım Ortaklığı Belgesinde Ulusal Kalkınma Planı ve İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) Düzey 2'lerde (NUTS 2) bölgesel kalkınma planları hazırlanması suretiyle,

- Bölgesel farklılıkları azaltmayı amaçlayan bir ulusal ekonomik ve sosyal uyum politikasının geliştirilmesi,
- Bu başlık altındaki mevzuatın uygulanmasını kolaylaştıracak yasal çerçevenin kabul edilmesi,
- Bölgelere yönelik kamu yatırımlarına ilişkin öncelik kriterlerini ortaya koyan çok yıllık bütçeleme usullerinin oluşturulması,

- Bölgesel kalkınmayı yürütecek idari yapıların güçlendirilmesi ve
- Bölgesel kalkınma planlarını uygulamak üzere, NUTS 2 düzeyinde bölge birimlerinin kurulması istenilmektedir.

Katılım Ortaklığı Belgesi temelinde, AB'ye ekonomik ve sosyal uyum sürecinin çerçevesini oluşturan ve 2004-2006 dönemini içine alan Ön Ulusal Kalkınma Planı, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı tarafından hazırlanarak Yüksek Planlama Kurulu tarafından onaylanmıştır. Ekonomik ve sosyal uyumun en önemli yatay önceliği olarak bölgesel gelişmeye ağırlık veren Planda, finansman desteğinin en geniş olduğu alan bölgesel gelişme olarak tespit edilmiştir. Planda yönetim otoritesi olarak DPT Müsteşarlığı belirlenmiş olup, uygulamaya ilişkin görevlerin sektörel ve bölgesel kurumlar gibi 'ara kurumlar' ile paylaşılması, bölgesel gelişme politikalarını yerel bazda uygulayacak kurumsal bir mekanizmanın geliştirilmesi ve bu alandaki program ve projelerin yönetimine ilişkin bazı görevlerin Kalkınma Ajanslarına devredilmesi öngörülmüştür.

Bu çerçevede DPT tarafından ülkemizin siyasi, idari, sosyal ve ekonomik koşulları ile diğer ülke örnekleri ve AB üyeliği perspektifi de göz önünde bulundurularak, ülkemize has bir Kalkınma Ajansı modeli oluşturulmuştur (DPT,2007:18). Kalkınma ajanslarının, DPT Müsteşarlığı koordinasyonu ve rehberliğinde Türkiye'de üretim ve kalkınma kültürünün merkezi olacağı ifade edilmektedir.

2.2.1. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amacı

5449 sayılı Kanununun 1. maddesinde ifade edildiği üzere; Kalkınma Ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmaktadır.

2.2.2.Kalkınma Ajanslarının Kurulacağı Düzey-2 Bölgeleri

Avrupa Birliği'ne üye ülkeler arasında bölgelerarası dengesizliği ortadan kaldırmak ve geri kalmış bölgelerin Birliğin sağladığı fonlardan yararlanmalarını ortak bir zeminde gerçekleştirmek amacıyla, üye ülkeler içinde bir bölgeleme sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemle her bölgeye ait verilerin karşılaştırılabilir nitelikte olması ve bölgelerarası farkların belirlenebilmesi hedeflenmektedir. Sistem, NUTS (No-meclature of Territorial Units for

Statistics – İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması – İBBS) olarak adlandırılmaktadır (Çamur ve Gümüş, 2005: 147).

Bölgesel birimlerin oluşturulması, ... tepeden inme bir süreçti (Massicard,2009:21). Bu bölgeler tabandan gelen bir istek üzerine değil, merkezi hükümet birimleri olan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından belirlenmiştir. Ajansların yapacağı ve destekleyeceği faaliyetler merkezi planlama ile uyumlu olacaktır. Bu bağlamda, bir tür kamu kurumu olan kalkınma ajanslarının işlevinin de, merkezileştirilmiş bölgesel politikalarla bölgesel ekonomik kalkınmanın teşvik edilmesi, iş yapabilme kapasitesi olan aktörlerin koordine edilmesi ve desteklenmesi olduğunu söylemek mümkündür.

NUTS II birimlerinin oluşturulması, birçokları tarafından siyasi bir bölgeselleşme sürecine, hatta ayrılıkçılığa atılan ilk adım olarak görüldüğü için, ...şiddetli çatışmalara ve güçlü karşıtlıklara yol açtı. Fakat gerçek bir bölgeselleşme sürecinden bahsetmek, abartılı olacaktır. Aslında, NUTS II sadece istatistiki bir karaktere sahiptir (Massicard,2009:24,25).

Türkiye 19 Mart 2001 tarih ve 2001/2129 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile NUTS sisteminde yer almayı kabul etmiştir. Türkiye’de NUTS kavramı 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararında İBBS kısaltmasıyla karşılanmıştır. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasında iller ‘Düzey 3’ olarak tanımlanmış; ekonomik, sosyal ve coğrafi yönden benzerlik gösteren komşu iller bölgesel kalkınma planları ve nüfus büyüklükleri de dikkate alınarak ‘Düzey 1’ ve ‘Düzey 2’ olarak gruplandırılmıştır. Aynı Karar ile ülkede, Düzey 1 kapsamında 12, Düzey 2 kapsamında 26 bölge oluşturulmuştur. (Çamur ve Gümüş, 2005:155), Düzey 1 ve 2 sınıflandırması yapılırken ‘kuramsal bölgeleme yaklaşımı, uygulanmakta olan bölge kalkınma programı verileri, illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması, yerleşme merkezlerinin kademelenme araştırması ve temel istatistiki göstergeler’ gibi kaynaklardan yararlanıldığını belirtmektedir.

Türkiye’de 2006 yılında çıkarılan 5449 sayılı Kanunla 26 Düzey 2 bölgesinde kalkınma ajanslarının kurulması öngörülmüştür. İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde, tek bir ili kapsayan birer kalkınma ajansı kurulması öngörülürken, diğer illerin 2 ila 6’lı gruplar halinde birlikte birer ajans kuracakları hükmü yer almıştır.

5449 sayılı Kanununun 3.maddesinde, ajansların, bölgeler esas alınarak, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile kurulacağı; ajans merkezinin bulunacağı il’in, kuruluş kararnamesinde belirtileceği, kanunun ekinde yer alan EK 1 listede belirtilen bölgelerin yeniden düzenlenmesine ve kurulmuş olan Ajansın kaldırılmasına Bakanlar Kurulunun yetkili olduğu hükmü yer almaktadır.

06 Temmuz 2006 tarih ve 26220 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair 2006/100550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Adana ve Mersin illerini kapsayan Çukurova ve İzmir ilini kapsayan İzmir bölgelerinde kalkınma ajansları kurulmuştur. Kurumsal yapı oluşturulup işlevsellik kazandırıldıktan sonra, Çukurova Kalkınma Ajansı 06.01.2007 tarihinde, İzmir Kalkınma Ajansı da 13.01.2007 tarihinde resmen faaliyete açılmıştır.

22 Kasım 2008 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2008/14306 sayılı Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkındaki Bakanlar Kurulu Kararı ile İstanbul, Samsun, Diyarbakır, Konya, Erzurum, Gaziantep, Mardin ve Van illerinin merkez olduğu 8 kalkınma ajansı daha kurulmuştur.

En son olarak da 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulunun 2009/15236 sayılı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Kararı ile 16 kalkınma ajansı daha kurularak sayı 26'ya tamamlanmış, böylece 5449 sayılı Kanunla kurulması planlanan ajansların tamamı kurulmuş, kısa bir sürede de faaliyetlerine başlamıştır.



Kaynak: <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/biid/ibbs.html>

Harita 2.1: Türkiye’de İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (Düzey 1 Bölgeler)



Kaynak: <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/biid/ibbs.html>

Harita 2.2: Türkiye’de İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (Düzyey 2 Bölgeleri ve Düzyey 3 iller)

Tablo 2.3: 5449 Sayılı Kanunun Ekinde Yer Alan Ek 1’e Göre, Bakanlar Kurulu Kararları İle Kurulan Kalkınma Ajansları ve Kuruldukları Düzyey 2 Bölgeleri

Düzyey 1 Bölgeleri	Düzyey 2 Bölgeleri	Düzyey 3 İlleri	Ajansın Merkezi	Kurulan Ajansın Adı	Kuruluş Kararı
TR1: İstanbul	TR10	İstanbul	İstanbul	İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)	2008/14306
TR2: Batı Marmara	TR21	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ	Tekirdağ	Trakya Kalkınma Ajansı	2009/15236
	TR22	Balıkesir, Çanakkale	Balıkesir	Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA)	2009/15236
TR3: Ege	TR31	İzmir	İzmir	İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)	2006/1050
	TR32	Aydın, Denizli, Muğla	Denizli	Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA)	2009/15236
	TR33	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak	Kütahya	Zafer Kalkınma Ajansı (ZAFER)	2009/15236
TR4: Doğu Marmara	TR41	Bilecik, Bursa, Eskişehir	Bursa	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA)	2009/15236
	TR42	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova	Kocaeli	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)	2009/15236
TR5: Batı Anadolu	TR51	Ankara	Ankara	Ankara Kalkınma Ajansı	2009/15236
	TR52	Karaman, Konya	Konya	Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA)	2008/14306
TR6: Akdeniz	TR61	Antalya, Burdur, Isparta	Isparta	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)	2009/15236
	TR62	Adana, Mersin	Adana	Çukurova Kalkınma Ajansı (ÇKA)	2006/1050
	TR63	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye	Hatay	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (DOĞAKA)	2009/15236
TR7: Orta Anadolu	TR71	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde, Nevşehir	Nevşehir	Ahiler Kalkınma Ajansı (AHİKA)	2009/15236
	TR72	Kayseri, Sivas, Yozgat	Kayseri	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN)	2009/15236
TR8: Batı Karadeniz	TR81	Bartın, Karabük, Zonguldak	Zonguldak	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA)	2009/15236
	TR82	Çankırı, Kastamonu, Sinop	Kastamonu	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA)	2009/15236
	TR83	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat	Samsun	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)	2008/14306
TR9: Doğu Karadeniz	TR90	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	Trabzon	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)	2009/15236
TRA: Kuzeydoğu Anadolu	TRA1	Bayburt, Erzincan, Erzurum	Erzurum	Kuzey Doğu Kalkınma Ajansı (KUDAKA)	2008/14306
	TRA2	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars	Kars	Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)	2009/15236
TRB: Ortadoğu	TRB1	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli	Malatya	Fırat Kalkınma Ajansı (FKA)	2009/15236
	TRB2	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van	Van	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA)	2008/14306
TRC: Güneydoğu Anadolu	TRC1	Adıyaman, Gaziantep, Kilis	Gaziantep	İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA)	2008/14306
	TRC2	Diyarbakır, Şanlıurfa	Diyarbakır	Karacadağ Kalkınma Ajansı	2008/14306
	TRC3	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt	Mardin	Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA)	2008/14306

Kaynak: Bakanlar Kurulu Kararları (2002/4720, 2006/10550, 2008/14306, 2009/15236, 5449 S.K.), Ajansların İnternet Siteleri).

2.2.3. Hukuki Yapıları

Kalkınma Ajansları, ulusal düzeyde DPT koordinasyonunda, kendine özgü teknik ve finansman (bütçe) mekanizmasına sahip, kâr amacı gütmeyen, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında, kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getiren, tüzel kişiliği haiz, 5449 sayılı Kanunla düzenlenmemiş işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi, bölgeler (düzey 2 bölgeleri) esas alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, fakat destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kalkınma birimleridir.

Ajansların ulusal düzeyde koordinasyonundan Devlet Planlama Teşkilatı sorumludur (5449/4). Kalkınma ajanslarının çalışmaları sırasında doğacak tereddüt ve anlaşmazlıklar ile uygulamaya ilişkin aksaklıkları gidermeye ve uygulamayı yönlendirmeye, ilke ve standartları belirlemeye ve uygulama birliğini sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmaya, bu hususta gerekli her türlü bilgi ve belgeyi istemeye Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir (2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu kararı Madde 5). Bu durumda Kalkınma Ajansları kaynak, karar ve uygulamalarına merkezi hükümet müdahalesi veya desteği söz konusu olacağından tam özerk değildirler.

Kalkınma ajansları konusunda Anayasada açık bir hüküm yoktur. Diğer bir ifadeyle kalkınma ajansları, tüzelkişiliğinin niteliği bizzat (açıkça) Anayasada belirtilen kurum veya kuruluşlardan biri değildir (Tamer, 2007:103). Ajanslar, organları ve işleyişi itibarıyla klasik kamu kurumu niteliğinde değildir. Daha çok özel sektör şirketine veya ortaklığına, kısmen de yerel yönetim birimine benzemektedir. Türkiye'de bir kamu kuruluşunda ajanstaki yönlendirme kuruluna denk gelen genel kurul, yönetim kurulu ve genel sekreterlik gibi organlar yer almamaktadır. Şirketlerde şirket ortaklarının oluşturduğu, yönlendirme kuruluna benzeyen genel kurul mevcuttur. Hemen her ortak şirkette de yönetim kurulu yer almaktadır. Yerel yönetim birimleri olan il özel idareleri, belediyeler ve mahalli idare birliklerinde, yönlendirme kurulu veya genel kurul yerine meclisler, yönetim kurulu yerine de encümen yer almaktadır. Genel sekreterlik de il özel idareleri, büyükşehir belediyeleri ve üniversiteler bünyesinde bulunmaktadır.

Ajanslar, 5449 sayılı Kanununun 3. maddesinde belirtildiği üzere, tüzel kişiliği haiz ve kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tâbi kuruluşlardır. Kamu kurumu (kaymakamlıklar, bölge müdürlükleri, il müdürlükleri), yerel yönetim (il özel idaresi, Belediye), üniversiteler ve sivil toplum (sanayi ticaret odaları, birlikler, vakıflar, dernekler, basın kuruluşları) ortaklığında kurulmuş karma bir kuruluştur. Nitekim, bu

çalışmada halkla ilişkiler faaliyetleri incelenen Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının Kalkınma Kurulunda 29 kamu kurumu, 3 Üniversite, 3 il ve 12 ilçe Belediyesi, 51 özel sektör ve sivil toplum kuruluşu (odalar, üretici birlikleri, kooperatifler, mesleki kuruluşlar, dernek, cemiyet ve vakıflar) temsil edilmektedir. Türkiye'deki diğer kalkınma ajanslarının kalkınma kurulları da benzer kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu tabloya bakıldığında ajanslar % 29 oranında kamu kurumu, % 61 oranında özel/özerk kuruluş olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

5449 sayılı kanunda ajanslara verilen görevler incelendiğinde (5449/5.md), ajansların uygulayıcı kuruluştan ziyade koordinatör kuruluşlar olduğu anlaşılmaktadır. Görev alanları da kuruldukları bölge ile sınırlıdır. Kalkınma ajansları, bu kapsamda kalkınma stratejileri oluşturacak, bölgenin ve potansiyelinin tanıtımını yapacak, bölgeye yatırımcı çekecek, bölgesel gelişmeyi sağlama açısından kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirecek, yaptıkları projelere destek verecek, ajansa tahsis edilen kaynakları ve bölgesel yardım ve hibeleri kullandıracak ve yönetecek, yatırımcılara danışmanlık ve destek hizmetleri verecek, girişimciliği destekleyecektir.

Tamer (2007:iii), kalkınma ajanslarının, taşıdığı kamusal özelliklerin yoğunluğu sebebiyle, Türk hukuk sistemi içerisinde bir kamu tüzel kişisi olduğunu ve bir kamu tüzel kişisi olduğundan hareketle, Türk idare sistemi içinde bir hizmet yerinden yönetim kuruluşu niteliğinde olduğunu ve anayasaya herhangi bir aykırılık taşımadığını belirtmektedir.

Anayasa Mahkemesinin, 5449 sayılı Kanunun iptali için açılan dava sonucunda verdiği, 23 Şubat 2008 tarih ve 26796 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 30.11.2008 tarih ve Esas Sayısı:2006/61 ve Karar Sayısı:2007/91 sayılı kararında, 'Bakanlar Kurulu kararıyla kurulması ve kaldırılması öngörülen kalkınma ajanslarının, tüzel kişiliğinin niteliği Yasa'da açıkça belirtilmemekle birlikte, kurulması ve kaldırılması, kamu gücü ve yetkilerin kullanılması, usul ve ayrıcalıklar getirilmesi, gelirleri, merkezi idare ile olan bağlantıları göz önünde bulundurulduğunda birer kamu tüzel kişisi olduğu kuşkusuzdur' ifadesi yer almaktadır.

Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (Türkonfed) Başkan Yardımcısı Sıtkı Şükürer, her ne kadar, kalkınma ajanslarının 'bölgesel DPT'ler olduğu ve merkeziyetçi yapıda kurulmasının doğru olmadığı' şeklinde eleştirileri dile getirse de, kanun oldukça esnek, pratik, bürokratik formalitelerden uzak bir yapı amaçlamıştır. 5449 sayılı Kanunun 26.maddesinde, ajansların kanunun uygulanmasıyla ilgili iş ve işlemlerde her türlü vergi, resim ve harçtan muaf olduğu, 27.maddede de ajansların 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tâbi

olmadığı hükümleri yer almıştır. Bu durumda ajanslar, kanunla kendilerine verilen görevleri yaparken son derece hızlı ve esnek hareket etme imkanına sahiptirler. DPT Daire Başkanı Mesut Kamiloğlu, ajansların tamamının çok kısa bir sürede kuruluş ve teşkilatlarını tamamladığını, 26 ajanstan 24'ünün de bölge planını hazırlayıp onaylattıklarını ifade etmektedir.

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Çetin Osman Budak, ajansların daha objektif ve etkili olabilmesi, paydaşların ve kamuoyunun desteğini alabilmesi, toplumda güvenilir bir kurum olarak algılanabilmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için siyasi etkilerden ve yönlendirmelerden arındırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.2.4. Ajansların Görev ve Yetkileri

Kalkınma Ajanslarının görev ve yetkileri 5449 sayılı Kanunun beşinci maddesinde sayılmıştır. Kanuna göre;

- a) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- b) Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına bildirmek,
- c) Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak,
- d) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek,
- e) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- f) Ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak,
- g) Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek,
- h) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak,

i) Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek,

j) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,

k) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,

l) Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

2.2.5. Ajansların Teşkilat Yapısı

Ajansların teşkilât yapısı Kanunun yedinci maddesinde sayılmış ve ajans teşkilâtının;

- a) Kalkınma kurulu,
- b) Yönetim kurulu,
- c) Genel sekreterlik,
- d) Yatırım destek ofislerinden oluşacağı belirtilmiştir.

2.2.5.1. Kalkınma Kurulu

Kalkınma Kurulunun oluşumu kanunun 8.maddesinde, görevleri de 9.maddesinde düzenlenmiştir.

8.maddede, bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere kalkınma kurulu oluşturulacağı, kalkınma kurulunun , illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, en fazla yüz üyeden oluşacağı, kalkınma kuruluna temsilci gönderecek kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının gönderecekleri temsilcilerin sayısı, görev süresi ve diğer hususlar kuruluş kararnamesi ile belirleneceği, kalkınma kurulunun, yapacağı ilk toplantıda kendi üyeleri arasından bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçeceği, Başkan ve Başkan Vekilinin görev süresinin iki yıl olduğu belirtilmektedir.

Kalkınma Kurulunun görev ve yetkileri de 9.maddede;

- a) Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek,
- b) Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,
- c) Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak,
- d) Toplantı sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak şeklinde sıralanmıştır.

2.2.5.2.Yönetim Kurulu

Kalkınma Ajanslarının karar organları olan yönetim kurullarının oluşumu 5449 sayılı Kanunun 10.maddesinde, görev ve yetkileri de 11.maddesinde yer almaktadır.

Ajansların yönetim kurulları, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer.

Birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür.

Tek ilden oluşan bölgelerde kalkınma kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu üyelerinin görev süresi iki yıl olup görev sürelerini tamamlamadan herhangi bir şekilde üyeliklerinin sona ermesi halinde, kalan süreleri sırasına göre yedek üyelerce tamamlanır. Görevi sona eren üyeler tekrar seçilebilir. Yönetim kurulu üyeliği, üyelerin temsil ettikleri kurum ve kuruluşlardaki görevlerini sürdürmelerine engel teşkil etmez.

Ajans genel sekreteri, oy hakkı olmamak kaydı ile yönetim kurulu toplantılarına katılır.

Yönetim kurulunun görev ve yetkileri de;

- a) Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayına sunmak,
- b) Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek,
- c) Yıllık malî raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak,
- d) Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek,
- e) Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına göndermek,
- f) Ajans bütçesini onaylamak ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına göndermek,
- g) Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak,
- h) Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek,
- i) Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek,
- j) Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak,
- k) Genel sekreteri belirlemek ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayına sunmak,
- l) Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek olarak belirlenmiştir.

Yönetim kurulu gerekli gördüğü hallerde yukarıda sayılan yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla genel sekretere devredebilir.

2.2.5.3. Genel sekreterlik

Genel sekreterliğin hukuki durumu kanunun 12., genel sekreterin nitelikleri 13., görev ve yetkileri de 14.maddesinde belirtilmiştir.

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter, yönetim kurulunun uygun görmesi ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının uygun görmesi ile atanır. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur.

Genel sekreter olarak istihdam edileceklerin;

a) Hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge plânlama ile mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmak,

b) Ajansın faaliyet alanına giren konularda yeterli bilgi ve deneyime sahip; uzmanlık gerektiren işlerde en az on yıl fiilen çalışmış olmak,

c) Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında İngilizce dilinden en az 70 puan almış veya buna denk kabul edilen uluslararası geçerliliği bulunan belgeye sahip olmak zorunlulukları vardır.

Genel sekreterin görev ve yetkileri de;

a) Yönetim kurulu kararlarını uygulamak,

b) Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak,

c) Ajans gelirlerini toplamak, (DPT tarafından) belirlenecek usûl ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak,

d) Yönetim kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek,

e) Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak,

f) Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek malî destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek olarak sıralanmıştır.

2.2.5.4. Yatırım Destek Ofisleri

Kalkınma Ajansları, bölge illerinde, yönetim kurulu kararı ile yatırım destek ofisleri teşkil edebilmektedir. Kanunun 15,16 ve 17.maddelerinde yatırım destek ofislerinin oluşumu, görev ve yetkileri ile, bu ofislere başvuru yol ve yöntemleri açıklanmıştır.

Biri koordinatör olmak üzere, en çok beş uzmandan oluşacak yatırım destek ofislerinde çalışan uzman personel sayısı, bölge ve ilin ihtiyaçlarına cevap veremez hale geldiği takdirde bu sayı, yönetim kurulu kararı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayı ile artırılabilir. Yatırım destek ofisleri görevleri ile ilgili olarak genel sekreterliğe karşı sorumludur. Yatırım destek ofislerinde yatırımcılara sunulan hizmetler tamamen ücretsizdir.

Bu çalışma kapsamında yapılan birebir görüşmeler sırasında, bilgisine başvuru, Antalya Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü Alaattin Özyürek (2011a:7,8), destek ofislerinin yatırım yapmadan önce, yatırım sırasında ve yatırım yaptıktan sonra mevcut veya yeni yatırımcıya ana koordinatör olarak destek verdiğini, kurulu oldukları bölgenin yatırım imkanlarını yurt içinde ve yurt dışında tanıttıklarını, yatırımları doğrudan etkileyen hususlarda ajansın yönetim kuruluna rapor verdiğini, yatırım süreçlerinde yaşanan genel sorunlar hakkında ilgili merciler nezdinde girişimlerde bulunduğunu belirtmektedir. Bu ofisler, girişimcilerin tüm idari işlemlerini sadeleştirecek, iş ve işlemlerinde bürokrasiyi azaltıcı bir çalışma yürütecektir.

Yatırım destek ofislerinin görev ve yetkileri Kanunda;

a) Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek, yatırımları izlemek,

b) İlgili mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek ve yol göstermek,

c) Başvurular hakkında ön inceleme yapmak,

d) DPT tarafından yapılacak düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak,

e) İş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermek olarak sıralanmıştır.

Yatırımcılar, ilgili mevzuatta belirtilen bilgi ve belgelerle yatırım destek ofislerine başvurur. Bu başvuru sonucunda yatırım destek ofislerinde geçen süreler, ilgili mevzuatta belirtilen sürelerden sayılmaz. Yatırımcıların bu Kanun kapsamında yatırım destek ofislerine başvurması kendi isteklerine bağlıdır.

2.2.6. Ajans Personelinin Nitelik, Statü ve Hakları

657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olmayan ajans personelinin nitelik, statü ve hakları 5449 sayılı Kanunun 18.maddesinde düzenlenmiştir. Ajans personeli, emeklilik ve sosyal güvenlik yönünden 17.07.1964 tarihli ve 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa tâbidir. Genel sekreter ile diğer personelin ücret ve gündelikleri ile diğer malî ve sosyal hakları Yüksek Planlama Kurulu kararıyla tespit edilen alt ve üst limitleri geçmemek üzere yönetim kurulunca belirlenir. Ajans personeline ilişkin tüm ihtilaflar iş mahkemelerinde görülür.

Ajans hizmetleri, iş mevzuatı hükümlerine göre istihdam edilen uzman personel ve destek personeli eliyle yürütülür. Ayrıca, ajanslarda iç denetim yapmak üzere bir iç denetçi istihdam edilir. Sekreterlik, halkla ilişkiler, arşiv, idarî, malî ve personelle ilgili işlemler gibi işleri yürütecek olan destek personelinin sayısı, ajans toplam personel sayısının yüzde yirmisini geçemez.

Uzman personel ve iç denetçi, hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge plânlama ile mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yüksek Öğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmuş, Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında İngilizce dilinden en az 70 puan almış veya buna denk kabul edilen uluslararası geçerliliği bulunan belgeye sahip adaylar arasından istihdam edilir. Ayrıca, iç denetçide kamuda denetim elemanı olarak en az on yıl çalışmış olma şartı aranır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlardan, bu Kanunda belirtilen nitelikleri taşıyanlar, kendilerinin isteği ve kurumlarının muvafakati ile ajansta genel sekreter, iç denetçi veya uzman personel olarak istihdam edilebilir... Bu fıkra kapsamındaki kişilerden, önceki kamu kurum ve kuruluşlarındaki kadrolarına müşterek kararname ile atananların, bu fıkraya göre yapılacak atama işlemleri ilgili bakan onayı ile yapılır... Bu şekilde görevlendirilecek personel sayısı toplam personel sayısının yüzde otuzunu aşamaz.

Yönetim kurulu üyeleri ile genel sekreter ve ajansta istihdam edilecek tüm personelde; Türk Vatandaşı olmak, kamu haklarından mahrum bulunmamak, affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, zimmet, ihtilas, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak şartları aranır.

2.2.7. Kalkınma Ajanslarının Gelirleri ve Yönetilecek Fonlar

Ajansların gelirleri ve yönetecekleri fonlar kanununun 19.maddesinde düzenlenmiştir. Bunlar;

a) Bir önceki yıl gerçekleşen genel bütçe vergi gelirleri tahsilatından, vergi iadeleri ile mahallî idarelere ve fonlara aktarılan paylar düşüldükten sonra kalan tutar üzerinden, binde beş oranında her yıl ayrılacak transfer ödeneğinden, Yüksek Planlama Kurulunca her bir ajans için nüfus, gelişmişlik düzeyi ve performans ölçütlerine göre belirlenecek pay,

b) Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlardan sağlanacak kaynaklar,

c) Faaliyet gelirleri,

d) Bir önceki yıl gerçekleşen bütçe gelirleri üzerinden, bölgedeki il özel idareleri için; borçlanma, tahsisi mahiyetteki gelirler ile genel, katma ve özel bütçeli kuruluşlardan alınan yardım kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir, belediyeler için; borçlanma ve tahsisi mahiyetteki gelir kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir oranında, cari yıl bütçesinden aktarılabacak pay,

e) Bölgedeki sanayi ve ticaret odalarının, bir önceki yıl kesinleşmiş bütçe gelirlerinin yüzde biri oranında, cari yıl bütçesinden aktarılabacak pay,

f) Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarca yapılan bağış ve yardımlar,

g) Bir önceki yıldan devreden gelirler.

Bakanlar Kurulu, il özel idareleri için belirlenen oranı yüzde beşe kadar yükseltmeye ya da bu Kanunda belirlenen oranına kadar indirmeye, belediyeler için belirlenen oranı ise; yarısına kadar indirmeye ya da bu Kanunda belirlenen oranına kadar yükseltmeye yetkilidir.

Birinci fıkranın (d) ve (e) bentlerinde belirtilen paylar, ilgili idare ve kuruluşlar tarafından haziran ayının sonuna kadar ajans hesabına aktarılır. (d) bendinde belirtilen paylar, süresi içerisinde aktarılmadığı takdirde, bu idarelere genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamı üzerinden ayrılan paydan ilgisine göre Maliye Bakanlığı ve/veya İller Bankasınca kesilerek ilgili ajans hesabına aktarılır. Diğer alacakların tahsilinde, genel hükümlere göre işlem yapılır.

2.2.8. Kalkınma Ajanslarının Giderleri

Kanununun 20.maddesinde düzenlenen ajans giderleri;

- a) Plân, program ve proje giderleri,
- b) Proje ve faaliyet destekleme giderleri,
- c) Araştırma ve geliştirme giderleri,
- d) Tanıtım ve eğitim giderleri,
- e) Taşınır ve taşınmaz mal ile hizmet alım giderleri,
- f) Yönetim ve personel giderleri,
- g) Görevlerle ilgili diğer giderlerden oluşmaktadır.

Ajansın yıllık personel giderleri toplamı, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin yüzde onbeşini aşamaz.

2.2.9. Malî saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğu

5449 sayılı kanun, yönetişimin unsurlarından olan saydamlık ve hesap verilebilirliğe 21.maddede yer vermiştir. Ajanslar, finansal kaynaklarının elde edilmesi ve kullanılmasında, denetimin sağlanması amacıyla, kamuoyunu zamanında bilgilendirmekle yükümlüdür. Bu amaçla; görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması, yıllık çalışma programı ile bütçenin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması, ajanslar tarafından proje ve faaliyetlere sağlanan desteklerin bir yılı geçmemek üzere belirli dönemler itibarıyla kamuoyuna açıklanması, ajans hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe düzenine göre oluşturulması zorunluluğu getirilmektedir.

Ajansların malî ve finansal kaynaklarının elde edilmesi, kullanılması ve malî denetiminin sağlanmasında görevli ve yetkili olanlar; kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu tutulmaktadır.

2.2.10. Ajansların Bütçesi, Denetim ve Muafiyetler

Kalkınma Ajanslarının bütçelerinin hazırlanması ve kabulü ile denetimi, ajanslar için uygulanacak muafiyetler Kanununun 22-27.maddelerinde düzenlenmiştir.

Ulusal ve bölgesel düzeyde plân ve programlara, Yüksek Planlama Kurulunca belirlenen ödenek tavanına ve yıllık çalışma programına göre hazırlanan bütçe, ajansın bütçe yılı içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir. Bütçe yılı takvim yılıdır. Bütçe dışı harcama yapılamaz.

Ajans, her yıl Haziran ayında genel bütçeden ajanslara yapılacak transferler ile diğer gelir kalemlerine ilişkin tahminleri dikkate alarak bir sonraki yılın bütçesini hazırlar. Ulusal ve bölgesel düzeydeki plân ve programlar dikkate alınarak genel sekreterlikçe hazırlanacak bütçe taslağı ve çalışma programı, Ağustos ayı başında yönetim kuruluna sunulur. Bütçe taslağı yönetim kurulunca kabul edildikten sonra çalışma programı ile birlikte en geç Eylül ayı başına kadar görüş alınmak üzere Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilir. Bütçe, Genel Bütçe Kanununun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 15 gün içinde kesinleştirilerek Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına sunulur.

Genel bütçeden ajanslara aktarılabacak transfer ödeneği, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı bütçesinde gösterilir. Bu ödenek aylık harcama programına göre Devlet Planlama Teşkilatınca ajanslara kullandırılır.

Bütçe sonuçları, genel sekreter tarafından bütçe döneminin bitiminden sonraki Mart ayı içinde yönetim kuruluna sunulur; yönetim kurulunda görüşülerek karara bağlanır. Bütçe sonuçları onaylanmadığı takdirde İçişleri Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilir. Bu kurumlar bu Kanunun ve/veya diğer ilgili kanunların ilgili hükümlerine göre işlem tesis eder.

Ajanslarda iç ve dış denetim yapılır. İç denetimde; ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenir. İç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulur.

Dış denetimde; İçişleri Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca müştereken belirlenecek esas ve usûllere göre ajansın her türlü hesap ve işlemleri, yönetim kurulu tarafından her yıl en geç Mart ayında ve gerekli görülen hallerde her zaman Sermaye Piyasası Kurulu mevzuatına göre kurulmuş bağımsız denetim kuruluşlarına inceletilir.

Ajanslar; bu Kanunun uygulanmasıyla ilgili iş ve işlemlerde her türlü vergi, resim ve harçtan muaftır. Ayrıca ajanslar, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tâbi değildir.

2.2.11. Ajansların İletişim ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Türk Kamu Yönetimi'nde halkla ilişkilerin niteliği ve önemi anlaşılammıştır. Türk Kamu Yönetiminde bu misyonu fark edip halkla ilişkilere önem verecek kuruluşların yeterli ve yetişmiş personeli yoktur. Türk Kamu Yönetimi'nde halkla ilişkiler, asıl olarak üst düzey yöneticiyi tanıtmak ve onun kişisel halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmekten ibarettir (Kazancı,2006:363). Ancak kalkınma ajanslarının görev ve sorumlukları incelendiğinde bu tespitin artık geçerli olmadığını söylemek mümkün olacaktır. Çünkü ajansların her türlü faaliyeti esasen bir halkla ilişkiler faaliyetidir.

Kalkınma ajanslarının hedeflerini gerçekleştirirken, faaliyette bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik potansiyelini ve kalkınma için desteklenmesi ve teşvik edilmesi gereken alanları ve yapılması gereken çalışmaları gerçekçi bir şekilde tespit edip, bunu hedef kitleye uygun araç ve taktiklerle tanıtması gerekmektedir. Bu süreçte de bölgenin yerel aktörlere danışması, öneri ve katkılarını alması, onlarla birlikte hareket etmesi, bu aktörlerin sinerjilerinin geliştirilmesine ve bu mevcut aktörler ve yeni aktörler arasında işbirliği ve ortaklıklar oluşturulmasına, yeni yatırımcılar ve yeni pazarlar bulunmasına önemli katkı sağlayacaktır.

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının faaliyetlerinde hemen her türlü halkla ilişkiler aracını ve taktiğini kullandıkları görülmektedir. Ajanslar öncelikle e-iletişim araçlarını etkili ve yoğun olarak kullanmaktadır. 26 ajansın tamamının internet sitesi mevcuttur. Ajansların tamamı kitle iletişim araçları olan yazılı ve görsel basına sürekli bilgi vermekte; basın bültenleri hazırlamakta, basın toplantıları yapmakta; kurum broşür, yıllık rapor, kitapçık, kartvizit, antentli kağıtlar gibi kendi iletişim araçlarını etkili bir şekilde hazırlamakta ve kullanmaktadır. Bunların yanında yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, toplantılar, konferans ve paneller, fuarlar gibi sözlü ve görsel halkla ilişkiler araçlarını da sıkça kullanmaktadırlar.

Bölgenin kalkınmasına katkı yapmak amacıyla kurulmuş olan kalkınma ajanslarının, bölgenin gerçek ihtiyacını karşılayacak, gerçek sorunlarına çözüm getirecek planlamaları yapabilmek, kaynakları verimli harcayabilmek, hedeflere daha etkili ve hızlı ulaşabilmek, kalıcı sonuçlar elde edebilmek ve başarılı olabilmek için iç ve dış aktörlerle etkili iletişim kurması, iletişimi iyi ve profesyonelce yönetmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bunun için öncelikle kendi personelinin yetenek ve kapasitelerini en iyi şekilde ortaya koymalarına imkan sağlayacak güven, paylaşım, yardımlaşma, kendilerini ifade edebilme ortamının sağlanması gerekir. Kendine değer verildiğini hisseden personel daha verimli olacak, kurumunun amaç ve hedefleri ile bütünleşecektir.

Ajanslar, etkin olabilmek için, bir kısmı ile birlikte çalıştığı veya bünyesinde bulundurduğu bölgedeki aktörlerle (yerel yönetimler, mesleki kuruluşlar, sivil toplum örgütleri ve basın kuruluşları gibi) seviyeli bağlantılar kurmaya ve sürdürmeye çalışmaktadır. Bu bağlantılar ajansların finansman desteği alabilmesi ve uygulamalarının kalıcı olabilmesi için de gereklidir. Yerel ve bölgesel yönetimler ve özel sektörle kurulan bağlantılar kurumsal, finansal ve şeffaf olmaktadır. Bu durum inandırıcılık, güvenilirlik ve ortak proje yürütme açısından da önem taşımaktadır.

Siyasal rejimlere meşruiyetini sağlayan en önemli unsur, “halk” ya da “ulus” olarak tanımlanan insanların öyle ya da böyle ‘onay’ıdır (Bayramoğlu,2005:113). Ajansın uygulamalarının etkili ve kalıcı olabilmesi için de hedef kitlenin ve kamuoyunun desteğinin sağlanması, öneri ve taleplerinin dikkate alınması önem taşımaktadır.

Kalkınma ajansları, işlevlerini gerçekleştirebilmeleri açısından, yasal olarak ortakları olan bölgedeki üniversiteler ile de ilişki içerisindedirler ve ortak çalışma yapmaktadırlar. Bu ilişkinin varlığı ve yoğunluğu, bölgenin zayıf ve güçlü yönlerinin irdelenmesine, bölgesel kalkınmanın gelecekteki ekonomik, sosyal ve teknolojik eğilimlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik olarak yapılacak ortak araştırmalar açısından önem taşımaktadır.

5449 sayılı Kanun ve kalkınma ajanslarının yürütmekte olduğu faaliyetler incelendiğinde, yapılan bütün çalışmaların ve faaliyetlerin halkla ilişkilerle doğrudan bağlantılı olduğu, mutlaka halkla ilişkiler bilgisini gerektirdiği rahatlıkla görülecektir. Ajansın ilk önce bölge ile ilgili verileri toplaması, bölgenin sosyal ve kültürel yapısını tahlil etmesi, önceliklerini ve yatırım potansiyelini belirlemesi, daha sonra da kendini, amacını, hedefini, plan ve projelerini paydaşlarına, hedef kitleye, kamuoyuna, halka tanıtması, onların öneri ve katkılarına alması gerekmektedir. Bu çalışmalar yapılmadığı, tanıtım ve iletişim gerçekleştirmediği takdirde ajansın amacına ulaşması ve başarılı olması mümkün olmayacaktır. Kalkınma ajansları bünyesinde halkla ilişkiler biriminin varlığının son derece önemli olmasına rağmen, ajansların teşkilat yapısının belirtildiği, 5449 sayılı Kanununun 7.maddesinde ‘Halkla İlişkiler Birimi’ yer almamaktadır. Kalkınma ajanslarının hemen hiçbirinin sadece ‘halkla ilişkiler’ adıyla oluşturulmuş bir birimi bulunmamaktadır.

5449 sayılı Kanunun, ajans personelinin nitelik, statü ve haklarının yer aldığı 18.maddesinde halkla ilişkiler hizmetlerinin ‘destek personeli’ tarafından yürütüleceği hükmü yer almaktadır. Bu maddeye istinaden, Türkiye’deki kalkınma ajansları ağırlıklı olarak Destek Birimi (karacadag.org.tr, oran.org.tr, ahi-ka.org.tr, ankaraka.org.tr, trakyaka.org.tr), Destek Hizmetleri Birimi (baka.org.tr, marka.org.tr, fka.org.tr) gibi isimler altında oluşturulan

birimlerce yürütüleceği anlaşılmakta, bazılarında da destek birimine yer verilmemektedir (mevka.org.tr, oka.org.tr, gmka.org.tr, serka.org.tr).

Tablo 2.4: Düzey 2 Bölgelerinde Kurulan Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birimler

Ajansın Adı	Ajansın	Halkla İlişkiler Faaliyetini Yürüten Birim
İstanbul Kalkınma Ajansı – İSTKA	İstanbul	Eğitim ve Tanıtım Birimi
Trakya Kalkınma Ajansı	Tekirdağ	Destek Hizmetleri
Güney Marmara Kalkınma Ajansı – GMKA	Balıkesir	Destek birimi yok
İzmir Kalkınma Ajansı – İZKA	İzmir	Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi
Güney Ege Kalkınma Ajansı – GEKA	Denizli	Destek Birimi
Zafer Kalkınma Ajansı – ZAFER	Kütahya	Tanıtım ve Koordinasyon Biriminin bünyesinde Basın ve Halkla İlişkiler bölümü
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı –	Bursa	Destek Hizmetleri
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı - MARKA	Kocaeli	Destek Hizmetleri Birimi
Ankara Kalkınma Ajansı	Ankara	Kurumsal İletişim Birimi
Mevlana Kalkınma Ajansı – MEVKA	Konya	Destek birimi yok
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı - BAKA	Isparta	Dış ilişkiler ve Tanıtım Birimi
Çukurova Kalkınma Ajansı – ÇKA	Adana	Destek Hizmetleri Birimi
Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı – DOĞAKA	Hatay	Kurumsal Koordinasyon ve Tanıtım Biriminin bünyesinde Tanıtım ve Halkla İlişkiler bölümü
Ahiler Kalkınma Ajansı - AHİ-KA	Nevşehir	Destek Birimi
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı - ORAN	Kayseri	Destek Birimi
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı – BAKKA	Zonguldak	Destek birimi yok
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı - KUZKA	Kastamonu	Destek Hizmetleri Birimi
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı – OKA	Samsun	Destek birimi yok
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı - DOKA	Trabzon	Tanıtım ve İşbirliği Birimi
Kuzey Doğu Kalkınma Ajansı - KUDAKA	Erzurum	Destek Hizmetleri Birimi
Serhat Kalkınma Ajansı – SERKA	Kars	Destek birimi yok
Fırat Kalkınma Ajansı – FKA	Malatya	Destek Hizmetleri Birimi
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı – DAKA	Van	Destek Birimi
İpekyolu Kalkınma Ajansı – İKA	Gaziantep	Araştırma Geliştirme ve Tanıtım Birimi
Karacadağ Kalkınma Ajansı	Diyarbakır	Destek Birimi
Dicle Kalkınma Ajansı – DİKA	Mardin	Tanıtım ve İşbirliği Birimi

Kütahya merkezli kurulan Zafer Kalkınma Ajansı ile Hatay merkezli kurulan Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Tanıtım ve Koordinasyon Biriminin bünyesinde ‘Basın ve Halkla İlişkiler’ birimini (zafer.org.tr, dogaka.org.tr), Mardin merkezli Dicle Kalkınma Ajansı ‘Tanıtım ve İşbirliği Birimi’ (dika.org.tr), İstanbul Kalkınma Ajansı ‘Eğitim ve Tanıtım

Birimi' (istka.org.tr), İzmir Kalkınma Ajansı 'Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi' (izka.org.tr), Isparta merkezli Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı 'Dış ilişkiler ve Tanıtım Birimi' (baka.org.tr), Trabzon merkezli Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı 'Tanıtım ve İşbirliği Birimi' (doka.org.tr), Gaziantep merkezli İpekyolu Kalkınma Ajansı 'Araştırma Geliştirme ve Tanıtım Birimi' (ika.org.tr), Ankara Kalkınma Ajansı 'Kurumsal İletişim Birimi' (ankaraka.org.tr) oluşturmuştur.

Görüldüğü gibi her ajans kendi ihtiyaçları ve ajans yöneticilerinin 'Halkla İlişkiler, İletişim ve Tanıtım' bakış açıları ve yaklaşımlarına bağlı olarak, Kanunda belirtilen Destek Birimini oluşturmuş, geliştirmiş, bazıları da bu hizmete hiç gerek duymamıştır. Bu durumda, Türkiye'deki kalkınma ajanslarının halkla ilişkilerin örgütlenişi açısından genel olarak yeterli seviyede olmadığını söylemek mümkündür. Ancak zaman içerisinde halkla ilişkiler eğitimi almış halkla ilişkiler profesyonellerine olan ihtiyaç mutlaka hissedilecek ve birim, müstakil olarak, diğer bütün birimleri ve faaliyetleri yönlendirecek şekilde örgütlenecektir.

Yine 5449 sayılı Kanununun 18.maddesinde ajansların uzman personelin mezun oldukları programlar belirtilirken 'hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge plânlama ile mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yüksek Öğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmuş şartı aranır' hükmüne yer verilirken, 'Halkla İlişkiler' veya 'İletişim' programları bu listede yer almamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BATI AKDENİZ KALKINMA AJANSININ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER DEĞİŞKENLERİ KAPSAMINDA İNCELENMESİ

3.1. Uygulama Hakkında

3.1.1. Araştırma Sorunu

Bu tezin sorunu Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının halkla ilişkiler faaliyetleri yürütürken nasıl hareket ettiğini araştırmak; idari ve personel yapısında, karar, uygulama ve faaliyetlerinde, James Grunig tarafından ortaya konulan, halkla ilişkilerde çift yönlü simetrik modelin ve mükemmel halkla ilişkilerin özelliklerine ne derece uyduğu sorusuna cevap aranmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, genel olarak BAKA'nın halkla ilişkiler faaliyetlerinin hangi söylemlerle ve araçlarla yürütüldüğünün, faaliyetlerin kurum yönetimi, paydaşlar, hedef kitle, sivil toplum örgütleri ve yerel medya tarafından nasıl algılandığının ve nasıl yorumlandığının, kimlerden ve nelerden etkilendiğinin ve neyi hedeflediğinin ortaya konulması ve bu alandaki literatüre katkı yapılması amaçlanmaktadır.

Özel olarak da BAKA'nın idari yapısının, personelinin niteliği ve niceliğinin halkla ilişkiler faaliyetlerini nasıl etkilediğinin, bu yapının ve buna bağlı olarak gelişen faaliyetlerin simetrik model, mükemmel halkla ilişkiler ve yönetim ilkeleri ile ne derece örtüştüğünün ortaya konulması, kurumun halkla ilişkiler yönetiminin daha mükemmel ve sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için bir yol haritası oluşturulması, idari ve davranışsal tedbir önerileri getirilmesi amaçlanmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Çalışmanın kapsamını Antalya, Isparta ve Burdur illerini kapsayacak şekilde kurulmuş olan Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri oluşturmaktadır. Genel sekreterin atanarak, kurumun fiilen faaliyete geçtiği 19 Şubat 2010 tarihinden sonraki ve halen yürütmekte olduğu faaliyetleri kapsama alınmıştır. BAKA'nın faaliyetlerinin medya tarafından algılanması ve yorumlanması konusu sadece Antalya'daki yazılı yerel basında yer alan haber ve yorumlara yer verilmesiyle sınırlandırılmıştır.

3.1.4.Varsayımlar

Halkla ilişkiler çağdaş yöneticilik anlayışının temel ögesidir. Simetrik modelde halkla ilişkilere gerek iletişim gerek etkiler anlamında diyalog ve denge olarak bakılmaktadır. Simetrik iletişim, ikna, hile ve emir vermeyle değil, diyalog, müzakere ve dinlemeyle gerçekleşmektedir. Simetrik iletişim örgütsel mükemmelliğin de ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmektedirler. Simetrik modelde örgüt, kamulardan gelen tepkileri karar ve uygulamalarını değiştirmek için değerlendirir.

Mükemmel halkla ilişkiler, hem örgütün hem de kamunun çıkarlarına hizmet eden, örgütler ve kamular arasında anlayışı ve diyalogu geliştiren bir süreçtir. Mükemmel örgüt, halkla ilişkilerde simetrik iletişim modelini uygulayan örgüttür. Mükemmel bir örgütte bulunması gereken özelliklerin tamamı örgütün iç ve dış kamularla olan simetrik iletişimini ve işbirliğini ifade etmektedir.

Dengeli iletişim, katılım, hukuka bağlılık, şeffaflık, sosyal sorumluluk, uzlaşma, eşitlik ve adalet, etkinlik, verimlilik, sorgulanabilirlik, tutarlılık (öngörülebilirlik), hesap verebilirlik, yerindelik ve ölçülülük simetrik modelin, mükemmel halkla ilişkilerin ve yönetişimin olmazsa olmazları, ortak özellikleridir.

Simetrik modelin ve mükemmel halkla ilişkilerin özelliklerini benimseyen ve uygulayan örgüt daha başarılı olacak, kamuoyu ve hedef kitlenin güvenini ve ilgisini kazanacak, sonuçta da kurum idari, ekonomik ve sosyal yönden başarılı olacaktır. Bu bağlamda, örgütlerin idari yapısı, yöneticilerin halkla ilişkilere yaklaşımı ve simetrik model bilgisi, halkla ilişkiler biriminin ve halkla ilişkiler dalında akademik eğitim almış personelin varlığı, çalışanların memnuniyeti ile örgütün hem halkla ilişkiler hem de genel faaliyetlerindeki başarısı arasında bir paralelliğin bulunduğu, dolayısıyla mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerine uygun biçimde çalışan bir örgütün, halkla ilişkilerinde daha başarılı olacağı düşüncesi de çalışmadaki temel varsayımı oluşturmaktadır.

3.1.5.Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Mükemmel Halkla İlişkiler Yaklaşımı Bağlamında Türkiye'deki Bölge Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Baka Örneği adlı tez çalışmasında, literatür tarama ve derinlemesine mülakat yöntemine başvurulmuştur. Literatür tarama yöntemi için kalkınma ajansı, Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, halkla ilişkiler modelleri, halkla ilişkiler, halkla ilişkiler ve tanıtım, mükemmel halkla ilişkiler, iletişim, halkla ilişkiler birimi, yönetişim gibi konularda çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda ağırlıklı olarak, halkla ilişkilerde modeller ve

mükemmel halkla ilişkiler konusunda çalışmalar yapan, akademisyen James Grunig'in yaklaşımları ve değerlendirmeleri esas alınmıştır.

Derinlemesine mülakat yapılan 11 kişi BAKA'nın yöneticiliğini ve koordinatörlüğünü yapan uzmanlar, kurum çalışanları, idarecilik ve halkla ilişkiler konusunda deneyimli olan diğer kurumlar ve kurum paydaşlarının temsilcileridir. Derinlemesine mülakat ile birlikte BAKA hakkında derlenen diğer bilgiler de çalışmada kullanılacaktır. Derinlemesine mülakat yönteminin seçilmesinin nedeni ise 'Türkiye'de kalkınma ajansı halkla ilişkileri' açısından fazla kaynak olmadığı için mülakat yapılarak, konularındaki ve uygulamadaki uzmanların ve ilgililerin görüşleri alınarak genel bir değerlendirmenin yapılmasının uygun olmasıdır. Hem halkla ilişkiler faaliyetleri araştırılan BAKA'nın, hem de kendileri ile mülakat yapılan uzmanların ve ilgililerin belirlenmesinde tipik durum örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemleri kullanılmıştır.

Konu ilk defa araştırıldığı için, tümevarımcı ve esnek bir yaklaşımla, araştırmanın sonunda kavramsal çerçeveye ilaveler yapılmıştır. Araştırmanın sonunda elde edilen veriler analiz edilerek bazı genellemelere ulaşılmış, araştırmanın kuram için doğurduğu sonuçlar ortaya konulmuş ve problem ile ilgili uygulamaya yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

3.2. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)

Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, 5449 sayılı Kanun'a dayanılarak, 25 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile, Isparta ili merkez olmak üzere, Düzey 2 TR 61 Bölgesi olarak, Antalya, Isparta ve Burdur illerini kapsayacak şekilde kurulmuştur. Diğer Kalkınma Ajansları gibi;

- Kâr amacı gütmeyen,
- Kendine özgü bütçesi olan,
- Teknik donanıma ve yüksek nitelikli personele sahip,
- Kamu tüzel kişiliğini haiz,
- Özel sektör dinamizmi ile hareket eden bir kuruluştur.

BAKA, kamu/özel/STK ortaklığında kurulmuş, karar alma, planlama ve uygulama yöntemleri açısından kamu ve özel sektörün görüşlerini, yeteneklerini ve kapasitelerini birleştirme özelliğine sahip bir kamu tüzel kişiliğidir.

Ajans, bölgenin yatırım ve kalkınmaya dönük bilgi bankası oluşturulması, genel ve sektörel sosyal ve ekonomik alanlarda araştırmalar yapılması, bölgenin ulusal ve uluslararası arenada tanıtılması, kurum ve firmalara bilgi sağlama, mevcut girişim potansiyelini ortaya çıkarma gibi çalışmaları yaptığından dolayı 'stratejik' bir ajanstır. Aynı zamanda sektörler arası gelişme projelerinin oluşturulması, desteklenmesi ve yönetilmesine de katkı sağladığından 'genel operasyonel' bir ajanstır.

BAKA, bölgeye yatırımcı çekme amacına ek olarak bölgesel ekonomi ve iş hayatının gelişmesi, çevrenin düzenlenmesi, istihdamın artırılması amacını da taşıdığından 'kuvvetli' bir ajanstır.

BAKA'nın idare merkezi Isparta İli'dir. Genel Sekreterliğe bağlı olarak Antalya, Isparta ve Burdur illerinde Yatırım Destek Ofisleri (YDO) açılmıştır.

3.2.1. BAKA'nın Temel Amaçları, Vizyon, Misyonu ve Temel Değerleri

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunda Kalkınma Ajanslarının kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulacağı belirtilmektedir.

Buna paralel olarak, bu çalışma sırasında görüşleri alınan Ajans Genel Sekreteri Tuncay Engin (2011a:5-6), BAKA'nın temel amaçlarını,

- Yurt içi ve yurt dışında yatırım tanıtım hizmetlerini yürütmek,
- Yatırımcılara danışmanlık ve destek hizmetlerini yürütmek,
- Bölgeye yerli ve yabancı yatırımcıları çekmek,
- Yatırımcı eşleştirmesi (match-making) yapmak,
- Bölgede sürdürülebilir kalkınma ve sosyal gelişmeyi sağlamak,
- Yerel ekonomik potansiyeli harekete geçirmek,
- Bölgedeki kamu kurumları, yerel yönetimler ve STK'lara planlama ve proje yapma konularında destek sağlamak,

- Bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak,
- Yatırımcı kurumlar arası işbirliğini geliştirmek,
- Bölge Planı'nda belirlenecek sektörlerde yatırımcılara hibe desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteklerinde bulunmak olarak ifade etmektedir.

Kurumun internet sitesinde, 'Vizyonumuz sürdürülebilir yerel kalkınmada öncü ve etkin, uluslararası tanınırlığa sahip bir ajans olmaktır', 'Misyonumuz Isparta, Burdur ve Antalya'nın sürdürülebilir kalkınması için bütüncül bir yaklaşım ile yerel potansiyeli harekete geçirecek katılımcı araçlar geliştirmek ve uygulamaktır' ifadeleri yer almaktadır.

Yine kurumun internet sitesinde, ajansın tüm etkinliklerinde 'katılımcılık, yenilikçilik, tarafsızlık, şeffaflık, güvenilirlik ve çözüm odaklılık olarak sıralanan temel değerleri ve çalışma ilkelerini benimsediği' belirtilmektedir. Bu ifadeler 'yönetişim' kavramının temel unsurları ile tamamen örtüşmektedir.

BAKA Genel Sekreteri Tuncay ENGİN de (2009), zaman içerisinde yapacakları çalışmalar ve faaliyetler kapsamında ilçeler düzeyinde de kurum ve kişilerin görüşlerini alacaklarını; bölgenin kalkınması ve rekabet gücünün artırılması için bölgedeki ekonomik yer altı ve yerüstü kaynaklarını değerlendireceklerini, stratejik planlarını ve projelerinin yapılmasını destekleyeceklerini belirtmektedir. Bu konu ile ilgili olarak 22 ilçede kurum ve kişilerle görüşülmüş olup Kumluca ilçesinde yapılan toplantı, 14 Ocak 2011 tarihli Antalya merkezli günlük yayınlanan Yeni Yüzyıl Gazetesinde 'BAKA Kumluca'da müşteri arıyor' başlığı ile ajansın ilçede yaptığı Mali Destek Bilgilendirme Toplantısını haber konusu yapmaktadır.

3.2.2. BAKA Karar Organları ve Personeli

3.2.2.1. Yönetim Kurulu

Kamu kesimi, yerel yönetimler, meslek örgütü temsilcilerinden oluşan Yönetim Kurulu, Ajansın temel karar organıdır. Yönetim kurulu 12 kişiden oluşmaktadır. Kurulda kadın üye bulunmamaktadır.

Antalya, Isparta ve Burdur illerinin;

- Valileri,
- Antalya Büyükşehir Belediye Başkanı ile Isparta ve Burdur Belediye Başkanları,
- İl Genel Meclisi Başkanları,

- Ticaret ve Sanayi Odası Başkanları BAKA'nın Yönetim Kurulu üyeleridir.

5449 sayılı Kanunun 10.maddesinde yer alan, 'birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür' hükmüne istinaden, 2010 yılında faaliyetine başlayan ve yılı Yönetim Kurulu Başkanlığını Isparta Valisinin yaptığı BAKA'nın Yönetim Kurulu Başkanlığı 01.01.2011 tarihi itibarıyla Antalya Valisi Dr. Ahmet ALTIPARMAK'a geçmiştir.

3.2.2.2.Kalkınma Kurulu

Bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek, bölgedeki farkındalığı artırmak ve ajansı yönlendirmek ve üzere, 5449 sayılı Kanunun 8.maddesine istinaden oluşturulan Kalkınma Kurulunun üyeleri özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversitelerin temsilcilerinden oluşan, yine aynı kanunun 8.maddesinde belirtildiği şekliyle toplam 100 üyesi bulunmaktadır. BAKA'nın kuruluşunu öngören 25 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 50 üyenin Antalya, 26 üyenin Isparta ve 24 üyenin de Burdur'dan katılacağı belirtilmiştir.

Kalkınma kurulunda kamu kurumları 29, Belediyeler 15, Üniversiteler 5, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları da 51 kişiyle temsil edilmektedir. Kurulda 5 kadın üye bulunmaktadır. Kurulda 9 dernek ve vakıf bulunmakla birlikte tamamına yakını işadamları derneklerinden oluşmaktadır. Avantajsız grupları (kadın ve engelli) temsil eden dernek veya vakıf bulunmamaktadır.

5449 sayılı Kanunun 8.maddesinde yer alan 'Kalkınma kurulu, yapacağı ilk toplantıda kendi üyeleri arasından bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçer. Başkan ve Başkan Vekilinin görev süresi iki yıldır' hükmüne istinaden 18 Ağustos 2009 tarihinde yapılan kurul toplantısında BAKA Kalkınma Kurulu Başkanlığına, 2 yıl süreyle görev yapmak üzere Akdeniz Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Muharrem CERTEL seçilmiştir. Madde hükmüne göre aynı kişinin yeniden seçilmesi için bir engel bulunmamaktadır.

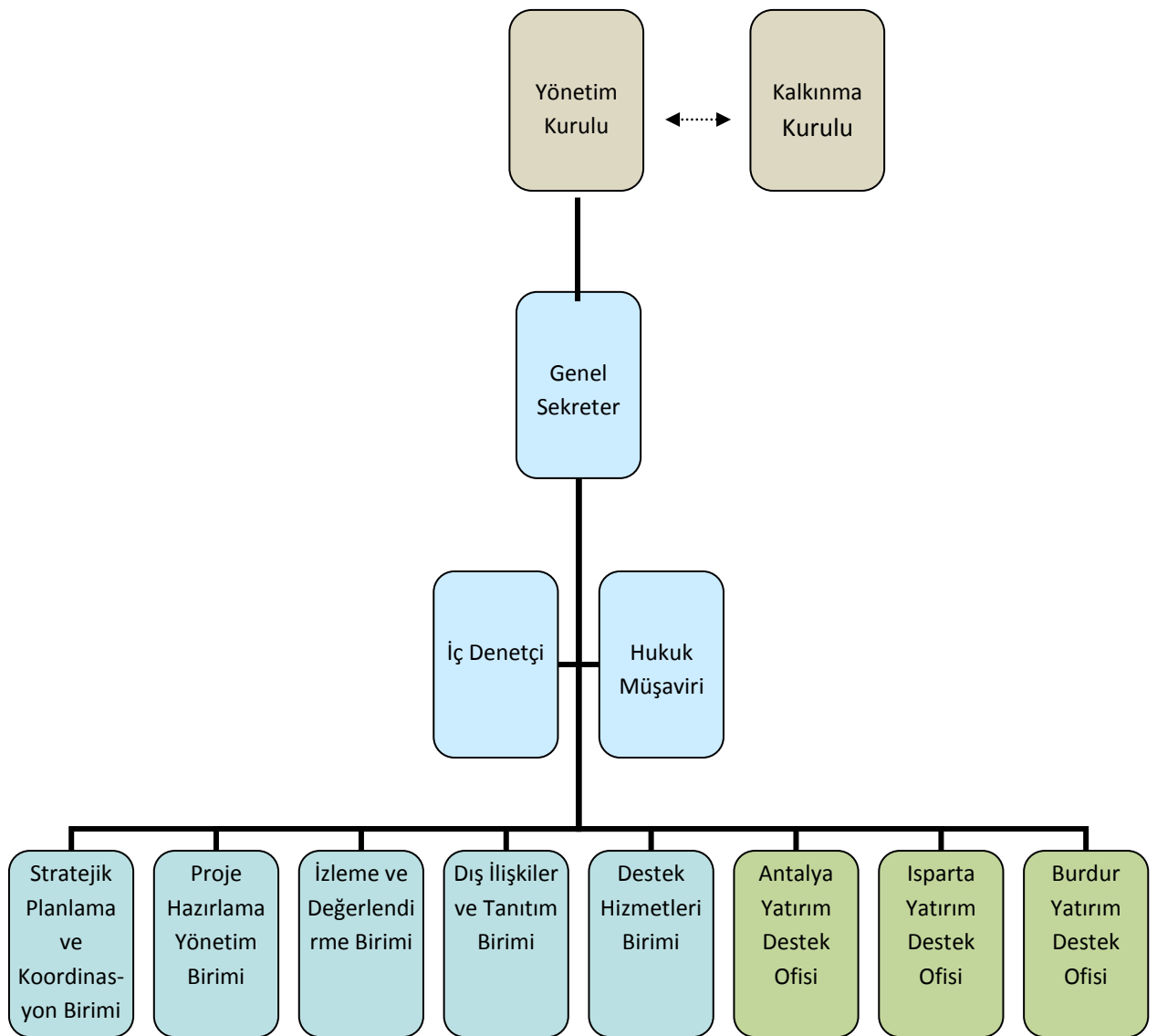
3.2.2.3.Genel Sekreterlik ve Diğer Personel

BAKA Genel sekreteri 19 Şubat 2010 tarihinde atanmıştır. 5449 sayılı Kanunun 12.maddesinde genel sekreterliğin ajansın icra organı olduğu, genel sekreterliğin ve yatırım

destek ofislerinin en üst amirinin genel sekreter olduğu, genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğu belirtilmektedir.

2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu kararının 4.maddesinde ajansın azami personel sayısına sınırlama getirilmiş ve ajansta ilk takvim yılı için en fazla 30 uzman personel ve 6 destek personeli olmak üzere toplam 36 personel istihdam edileceği belirtilmiştir.

BAKA bünyesinde, halen, teknik donanıma ve yüksek niteliklere sahip 1 genel sekreter, 26 uzman personel, 1 iç denetçi ve 6 destek personeli olmak üzere toplam 34 personel görev yapmaktadır.



Kaynak : <http://www.baka.org.tr/organizasyon-yapisi-S15.html> ve Kılıncı.

Şekil 3.1: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması

3.2.3. Paydaşları ve Hedef Kitle

BAKA'nın paydaşları Antalya, Isparta ve Burdur illerinin Valilikleri başta olmak üzere 29 kamu kurumu, bu illerdeki 3 Üniversite, 3 il ve 12 ilçe Belediyesi, 51 özel sektör ve sivil toplum kuruluşundan (odalar, üretici birlikleri, kooperatifler, mesleki kuruluşlar, dernek, cemiyet ve vakıflar) oluşmaktadır. BAKA bölgesinde, kuruma gelir aktaran 176 belediye mevcuttur.

Ajansın varlığı ile ilgilenen, karar ve uygulamalarından doğrudan veya dolaylı etkilenen her tüzel ve gerçek kişi ajansın hedef kitlesidir. Üç ildeki kâr amacı gütmeyen;

- Kaymakamlıklar, Bölge, İl ve İlçe Müdürlükleri, Bakanlıklara Bağlı Kurum, Kuruluş ve Enstitüler,
- Yerel Yönetimler (İl Özel İdareleri, Büyükşehir Belediyesi, Belediyeler ve bunlara bağlı tüzel kişiliği haiz kuruluşlar),
- 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu çerçevesinde kurulmuş birlikler,
- Organize Sanayi Bölgeleri Müdürlükleri,
- Üniversiteler,
- Sivil Toplum Kuruluşları (Vakıflar, Dernekler, vb.),
- Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları (odalar, borsalar, vb.) (BAKA,2010a:6,7) ile;

Yine üç ildeki kâr amacı güden;

- Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ),
- Özel işletme, kooperatif, birlik, teknopark, belediyelere bağlı kar amacı güden şirketler,
- Diğer gerçek ve tüzel kişi (anonim şirketler, limited şirketler, şahıs şirketleri vb.) (BAKA, 2010b:6,7) ajansın yakın ve doğrudan hedef kitlesidir.

TÜİK 2011 yılı kayıtlarına göre Antalya'nın 1.978.333, Isparta'nın 448.298 ve Burdur'un 258.868 olmak üzere üç ilin toplam 2.685.499 nüfusu da ajansın geniş hedef kitlesidir.

3.3. Araştırmanın Bulguları

3.3.1. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının Halkla İlişkiler Departmanının J.Grunig'in Halkla İlişkilerdeki Mükemmellik Kuramına Göre Yorumlanması

BAKA'nın kuruluş şemasında ve resmi kurum yapısında 'Halkla İlişkiler Birimi' ismiyle görev yapan bir birim bulunmamaktadır. BAKA'nın halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri 'Dış ilişkiler ve Tanıtım Birimi' tarafından yürütülmektedir.

5449 sayılı Kanunda halkla ilişkiler kavramı sadece 'Ajans personelinin nitelik, statü ve hakları' başlıklı 18.maddede yer almaktadır. Maddede, 'Ajans hizmetleri, iş mevzuatı hükümlerine göre istihdam edilen uzman personel ve destek personeli eliyle yürütülür. Ayrıca, ajanslarda iç denetim yapmak üzere bir iç denetçi istihdam edilir. Sekreterlik, halkla ilişkiler, arşiv, idarî, malî ve personelle ilgili işlemler gibi işleri yürütecek olan destek personelinin sayısı, ajans toplam personel sayısının yüzde yirmisini geçemez' hükmü yer almaktadır.

Dış ilişkiler ve Tanıtım Biriminde görevlendirilen 3 uzman ajans tanıtım, iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerini 'tanıtım ağırlıklı' olarak sürdürmektedir. Bu birimde deneyimli bir halkla ilişkiler ve iletişim uzmanı da görev yapmaktadır. Dış ilişkiler ve Tanıtım Biriminin Grung'in halkla ilişkilerde mükemmellik değişkenlerine göre değerlendirmesinde ağırlıklı olarak, çalışma sırasında kendileri ile birebir görüşülen ajans yöneticileri, birim başkanları, uzmanlar, ajans çalışanları ve ilgili kişilerin verdikleri bilgiler kullanılmıştır.

I PROGRAM DÜZEYİ

1 Stratejik olarak yönetilmesi

Halkla ilişkiler örgütün stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda ve halkla ilişkilerin kendisi de stratejik olarak yönetildiğinde halkla ilişkiler mükemmelliğe, örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaya en çok yaklaşmaktadır. Halkla ilişkiler, örgütle kamular arasındaki etkileşimden doğan gündemleri erken bir aşamada 'simetrik iletişim programları' aracılığıyla çözümlüyorsa, halkla ilişkiler stratejik olarak yönetiliyor demektir (J.Grunig ve Repper,2005:165).

Stratejik yönetim, aynı zamanda işletmelerin genel yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. İşletme hiyerarşik olarak göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel yönetim alanını kapsar. Bu yüzden stratejik olarak halkla ilişkilerin yönetilmesi genel anlamda

yönetim ve paydaşlar arasındaki iletişim akışının işleyişini de etkilemektedir (Dinçer,1992:21).

Stratejik yönetim, firma veya kurum amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planlı bir etkinliktir. Bu kavramı iletişimcilerden çok işletmeciler kullanırlar. Stratejik yönetimde kurum amaçlarıyla ilişkili öncelikler belirlenir ve bu öncelikleri gerçekleştirecek eylem planı hazırlanır. Halkla ilişkiler birimi yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır ve kurumun stratejik olarak yönetilmesine katkı yapar. Program düzeyinde, halkla ilişkiler departmanının stratejik olarak yönetilmesi, departmanın ve örgütün mükemmel bir biçimde işlemesine de katkı sağlamaktadır. Bu da birimin işleyişi ile ilgili çeşitli dönemleri kapsayan planlar yapılması ve uygulanmasıyla gerçekleşebilir. Ayrıca halkla ilişkilerin örgütle hedef kitle arasındaki etkileşimden doğan sorunları önceden tahmin ve tespit edip, sorunun daha fazla büyümeden, simetrik iletişim araçları ve programları aracılığıyla çözümlenmesi de önemlidir.

Stratejik ilişki yönetimi anlayışı, halkla ilişkilerin öncelikle iletişim etkinliği olduğu geleneksel görüşü yerine, günümüzde artık halkla ilişkileri iletişimi stratejik bir şekilde kullanan bir yönetim fonksiyonu olarak ele alır.

Asıl amacı kurulduğu bölgeyi, bölgenin sosyo-ekonomik yapısını ve yatırım potansiyelini yatırımcılara tanıtmak olan BAKA'da kurumsal faaliyetleri, halkla ilişkiler faaliyetleri ile iç içe birlikte yürütülmektedir. 5449 sayılı Kanununun 1.maddesinde, kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarının arasında 'kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, ... yerel potansiyeli harekete geçirmek, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak' hususları da sayılmaktadır.

Ajans Genel Sekreteri Tuncay (2011a:5-6), BAKA'nın temel amaçlarını, 'yurt içi ve yurt dışında yatırım tanıtım hizmetlerini yürütmek, yatırımcılara danışmanlık ve destek hizmetlerini yürütmek, bölgeye yerli ve yabancı yatırımcıları çekmek, yatırımcı eşleştirmesi (match-making) yapmak, bölgede sürdürülebilir kalkınma ve sosyal gelişmeyi sağlamak, yerel ekonomik potansiyeli harekete geçirmek, bölgedeki kamu kurumları, yerel yönetimler ve STK'lara planlama ve proje yapma konularında destek sağlamak, yatırımcı kurumlar arası işbirliğini geliştirmek, bölge Planı'nda belirlenecek sektörlerde yatırımcılara maddi (hibe, kredi) ve teknik destekte bulunmak' olarak ifade edilmektedir. Dış ilişkiler ve Tanıtım Birimi Başkanı Mehmet Pehlivan da, ajansın iki ana amacı ve tanıtım faaliyeti olduğunu, bunlardan birinin ülke dışından bölgeye yatırımcı getirmek, diğerinin de bölgede halihazırda üretim yapmakta olan firmalara ihracat pazarı bulmak olduğunu vurgulamaktadır.

BAKA Uzmanı Demirbaş, BAKA'nın kurumsal ana stratejisini "bölgedeki kamu kesimi, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yaparak, bölgede sürdürülebilir kalkınma ve sosyal gelişmeyi sağlamak" olduğunu belirtmekte, ajansın, kurum stratejisini de yansıtan ve bölgedeki tüm kurum ve kuruluşların 2010-2013 yılları arasında faaliyetleri için temel teşkil edecek ana doküman olan 'Bölge Planını' hazırlayarak 2010 yılında DPT'ye onaylattığı ve kurumun internet sitesinde yayınlandığını ifade etmektedir. Özyürek (2011b) de, planın hazırlanması sırasında, dört aylık bir sürede, bölgedeki üç ilde 150 kadar kurum ile görüşme ve toplantı yapıldığını, bu kurumların ve ilgili tarafların görüşlerinin alınarak hazırlandığını belirtmektedir.

Kurumun internet sitesinde, ajansın misyonu 'Isparta, Burdur ve Antalya'nın sürdürülebilir kalkınması için bütüncül bir yaklaşım ile yerel potansiyeli harekete geçirecek katılımcı araçlar geliştirmek ve uygulamak' şeklinde ifade edilmektedir. Yine kurumun internet sitesinde, ajansın tüm etkinliklerinde 'katılımcılık, yenilikçilik, tarafsızlık, şeffaflık, güvenilirlik ve çözüm odaklılık' olarak sıralanan temel değerleri ve çalışma ilkelerini benimsediği belirtilmektedir. Bu ifade yönetim kavramının temel unsurları ile örtüşmektedir.

Bu tespit ve açıklamalara göre Yatırım Destek ve Tanıtım Biriminin, paydaşlar ve hedef kitle ile başarılı bir iletişim yürüttüğü, BAKA yönetiminin de etkili bir parçası olduğunu, halkla ilişkiler faaliyetlerini bir plan dahilinde, stratejik olarak, bilinçli bir şekilde yürüttüğünü söylemek gerekmektedir.

II DEPARTMAN DÜZEYİ

2. Tek ya da tümleşik bir halkla ilişkiler departmanı

Halkla ilişkiler departmanının örgütsel yapıdaki yerini, yönetim alt sistemine kolayca erişmesini sağlayacak şekilde belirlemek gereklidir. Halkla ilişkiler işlevlerini personel, pazarlama ve finans gibi departmanlara bağlamak yerine bu işlevlerin tümünü tek bir departmanda toplamak gerekir. Bu da halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesidir, o da ancak tümleşik bir departmanda mümkündür (Grunig,2005:31). Bu departman da halkla ilişkilerdir ya da kurumsal iletişim veya kamu ilişkileri gibi eş anlamlı isim taşıyan başka bir departmandır (J.Grunig,2005:267).

Kurumların halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları departmanlar, kuruma bir vizyon da katmaktadır. Kurumlar, profesyonel personelin görev

aldığı halkla ilişkiler departmanı sayesinde stratejik iletişim yönetimini çok daha başarılı bir biçimde yürütmektedir. Kurum içindeki halkla ilişkiler bölümü, kurumun projelerinin, hedeflerinin, amaçlarının ve çalışmalarının çalışanlara, ortaklara ve diğer kamuoyunu oluşturan topluluklara iyi anlatılması ve aktarılması gibi bir yarar sağlayacaktır. Kurumsal iletişimin kendi başına bir departman olması mükemmel halkla ilişkiler departmanının özelliğidir. Halkla ilişkiler departmanı herhangi bir departmanın içinde yer almayıp, kendi başına hareket ederek görevlerini yerine getirebilirse iş akışı kolaylaşır.

BAKA'da halkla ilişkiler faaliyetleri Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi tarafından yürütülmektedir (Özyürek, 2011b, Kılınç ve Pehlivan). Bu birimde Ege Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu mezunu 1 adet Kurumsal İletişim Uzmanı bulunmaktadır. Bu uzman ajans amaçları doğrultusunda, ajans yönetiminin verdiği imkanlar doğrultusunda çalışmalar yapabilmektedir. BAKA'nın halkla ilişkiler faaliyetleri Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi tarafından yürütülmekle birlikte, Destek Hizmetleri Birimi de bu faaliyete destek vermektedir.

Kurumun internet sitesinde Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminin görev ve yetkileri şu şekilde sayılmıştır:

- Ajansın ulusal ve uluslararası platformda tanıtımının yapılması ve ajansın tüm etkinliklerinde paydaşları ile ilişkisini ve işbirliğini koordine etmek,
- Yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla iletişim ve işbirliğini geliştirmeye yönelik çalışmalarda bulunmak,
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek ve ortak organizasyonlar gerçekleştirmek,
- Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek,
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak,
- Kalkınma stratejisinin paydaşlar tarafından benimsenmesi için gerekli çalışmaları yapmak,
- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,

- Tanıtım ve işbirliği çerçevesinde, ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılmak ve organizasyon değerlendirme raporu hazırlamak,
- Tanıtım, pazarlama gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,
- Kurum iletişim politikasının oluşturulması (şeffaflık, bilgi edinme ilkelerine riayet vs.),
- Tanıtım ve işbirliği potansiyellerinin tespiti, değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, sınıflandırılmasını yapmak,
- Tanıtım ve işbirliği çerçevesinde tüm kurumsal iletişimleri kayıt altına almak (kişi, konu, tarih, değerlendirme, plan, sonuç),
- Ajansın kullanabileceği tanıtım ve işbirliği yöntem ve kanallarını tespit edip etkinliklerini değerlendirmek,
- Ajans faaliyetleri çerçevesinde takip edilmesi gereken süreli yayınları araştırmak ve tespit etmek.

Kurumun internet sitesinde, Destek Hizmetleri Biriminin de, halkla ilişkiler kapsamında değerlendirilebilecek faaliyetler olarak;

- Kurum irtibat ve iletişim veritabanı oluşturacağı (Veritabanının İletişim Bilgileri, Kurum Bilgileri, Görüşme ve faaliyet geçmişi, CV ve çalışmalar vs. Detayları içermesi),
- Ajansın kurumsal kimlik materyallerinin tasarım ve basım faaliyetlerini takip ederek ajansın görünürlüğünü sağlayacağı,
- Hizmet içi eğitim programlarını ve ihtiyaç duyulan eğitimleri organize edeceği belirtilmektedir.

3. Pazarlamadan ayrı bir işlev

Pazarlama ile halkla ilişkiler farklı işlevleri yerine getirmekte ve pazarlama işlevinin altında tutulduğu sürece halkla ilişkiler mükemmel olamamaktadır (Ehling, White ve J.Grunig,2005:379). Mükemmel halkla ilişkiler departmanları pazarlama departmanlarından ayrı olacaktır, buna karşılık daha az mükemmel olanlar ise pazarlama departmanları olmaya yönelecektir (J.Grunig,2005:30). Pazarlama ve halkla ilişkilerin kurumsal yapıda ayrılması görev tanımlarını netleştirmek açısından da önem taşımaktadır.

Pazarlama ve halkla ilişkiler alanlarının görev tanımları birbirinden farklıdır. Pazarlama, kişisel veya kurumsal fikirlerin, malların ve hizmetlerin tanıtılması, fiyatlandırılması, dağıtılması, satılması ve tutundurması için yapılan finansal nitelikli planlama ve uygulama süreci kapsarken, halkla ilişkiler iletişimle ilgili olan her türlü faaliyetleri yürütmeyi kapsamaktadır. Bu yüzden, daha kapsamlı görevleri olan halkla ilişkiler departmanı pazarlamadan ayrı olarak oluşturulup yönetilirse, görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmesi, daha başarılı olması ve mükemmelliğe ulaşması sağlanmış olur.

Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminin görevleri ağırlıklı olarak tanıtım ve halkla ilişkilerle örtüşse de, tanıtım, pazarlama gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek birimin görevleri arasında sayılmıştır.

BAKA, kâr eden veya mal pazarlayan bir kurum olmadığı için ayrıca pazarlama birimi bulunmaktadır. Bu manada ajansın bölgenin yatırım imkanlarını tanıtarak bir çeşit yatırım pazarlaması yaptığını söylemek mümkün olsa da bu görev de Yatırım Destek ve Tanıtım Birimi tarafından yerine getirilmektedir. BAKA'da halkla ilişkiler ile bilgi ve yatırım pazarlamasının zaten aynı anda yürütülmesi halinde etkili olma şansı vardır. Bu sebeple, BAKA'da halkla ilişkiler pazarlamadan ayrı olarak kurulmasa ve yönetilmese de bu durum ajansın işlevselliğini ve faaliyetlerini olumsuz etkilememektedir.

4. Doğrudan üst yönetime bağlı oluşu

Halkla ilişkilerin bir örgütün etkinliğini arttırabilmesi ve böylece mükemmelliğe ulaşabilmesi için örgüt hiyerarşisinde yüksek bir yere yerleştirilmesi ve stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir (Dozier ve L.Grunig,2005:417). Kurumlarda farklı farklı departmanlar bulunmaktadır. Bu departmanlar ise yönetime bağlı olarak çalışmaktadır. Halkla ilişkiler departmanının doğrudan üst yönetime bağlı olması karar alma işleyişinde diğer departmanlara göre daha fazla hareket alanı verecektir (Aydınalp,2010:163).

Üst yönetici veya yönetim kurulu bir kurumda en son sözü söyleme, en üst seviyede stratejik karar alma ve uygulama organı olduğu için halkla ilişkiler departmanının üst yönetici veya yönetim kuruluna bağlı olması, her iki taraf açısından doğru bilgilendirme, hızlı karar alma ve uygulama imkanı sağlayacaktır.

Kurumlarda bulunan birimler doğrudan veya ara kademelerle üst yönetime bağlanmaktadır. Yönetime yakın olan ve direkt bağlı olan departmanlarda kararların

uygulanmasında kolaylıklar sağlanmaktadır. Bu yüzden, halkla ilişkilerin bir örgütün etkinliğini arttırabilmesi, doğrudan üst yönetime bağlı oluşu ile gerçekleşmektedir.

Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi BAKA'nın doğrudan üst yönetici olan genel sekretere bağlı beş birimden birisidir. Birimin başında bir uzman bulunmaktadır. Birim başkanı kurum hiyerarşisinde yüksek bir yerdedir. Ajans personeli devlet memuru statüsünde olmadığından; 5449 sayılı Kanununun 27.maddesine göre de kurum 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tâbi olmadığından, bir kamu kurumunda görülen hiyerarşik bürokratik mekanizmanın ağırlığına ajansta rastlanılmamaktadır. Bu tespitlere dayanarak Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminin doğrudan üst yönetime bağlı olduğunu söylemek gerekir.

5. Çift yönlü simetrik model

J.Grunig ve White (2005: 56-57), simetrik bir dünya görüşüne sahip örgüt kültürlerinde, örgütlerin kendilerini ortamlarından tecrit edemeyeceklerini, ortamdaki kamuların ve diğer örgütlerin ona ve birbirlerine nüfuz edeceklerini (karşılıklı bağımlılık); diğer sistemlerle denge durumuna gelebilmek için işbirlikçi, iki yanlı düzeltmelerin kontrol ve adaptasyona tercih edildiğini (hareketli denge); başkaları tarafından kontrol edilme yerine kendi davranışlarını etkileme özerkliğine sahip olan insanların daha yenilikçi ve yapıcı olduklarını ve kendilerini daha tamamlanmış hissettiklerini (özerklik); emretmek yerine koordine eden yöneticilerin yer aldığı kollektif yönetimdeki merkezsizleştirmenin, özerkliği, çalışan memnuniyetini ve yenilikçiliği artırdığını (yönetimin merkezsizleşmesi); insanlar ve örgütlerin kendi davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçlarıyla ilgileneceğini ve kötü sonuçları ortadan kaldırmaya çalışacağını (sorumluluk); çatışmaların baskıyla, manipülasyonla, zorlama ya da şiddetle değil, müzakere, iletişim ve uzlaşmayla çözüleceğini (çatışmaların çözülmesi) belirtirler. Bir kurumda bu ön varsayımları yansıtan bir kültürün ve çift yönlü bir iletişim akışının olması, örgütleri departman düzeyinde mükemmelliğe yaklaştırmaktadır.

Özyürek (2011b), Baka'daki iletişimin kesinlikle simetrik olduğunu, gerek ajans seviyesinde, gerekse yatırım destek ofisleri seviyesinde olsun çalışanların kendileri ile çok rahat görüşüp talep ve önerilerini aktarabildiklerini, sorunları birlikte çözdüklerini, paydaşlarla ve diğer kurumlarla sürekli bilgi alış verişi yaptıklarını ifade etmektedir.

BAKA'da yönetim ve birimler arasında çift yönlü bir iletişim akışı vardır. Hem kurum içerisinde hem de birim içerisinde zorunlu yazışmaların yanında daha çok yüz yüze iletişim vardır. Bu yüzden, belirtilen simetrik yapı ve simetrik iletişim özelliklerinin BAKA'da

görüldüğünü, departman düzeyinde de çift yönlü simetrik bir modelin var olduğunu söylemek gerekmektedir.

6. Kıdemli halkla ilişkiler görevlisi yönetim rolünde

Kıdemli halkla ilişkiler yöneticisinin baskın koalisyon içinde yer aldığı, böylece örgütün hedeflerini biçimlendirme ve en stratejik dış kamuların kararlaştırılmasına yardım etme gücüne sahip olduğu durumlarda halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe katkısı en üst düzeye çıkar (Grunig, Grunig ve Ehling, 2005:101). İletişim yöneticisi rolünde bir uygulayıcı bulundurmeyen departmanlar örgütün stratejik yönetimine katkıda bulunamaz ve örgütün etkinliğini artıramaz... Halkla ilişkiler departmanının mükemmel olabilmesi için departmandaki en kıdemli kişinin bir yönetici olması gerekmektedir (Dozier,2005:349).

Mükemmel halkla ilişkiler departmanında, tecrübeye sahip ve halkla ilişkiler konusunda deneyimli çalışanın departmanın da yöneticisi olması beklenmektedir. Kıdemli halkla ilişkiler görevlisinin yönetici olabilmesi için, halkla ilişkiler eğitimi almış olmasının yanında hiç şüphesiz tecrübe sahibi de olması gerekir. Mesleki tecrübeye sahip halkla ilişkiler yöneticisi departmana ve kuruma daha fazla katkısı yapacak, bu deneyimlerini yönetim mekanizması içinde paylaşarak kurumun daha aktif bir biçimde çalışmasını sağlayacaktır.

BAKA'da Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminde çalışan en kıdemli kişi, kurumsal iletişim görevlisidir ancak, yöneticisi değildir. Kurumsal İletişim Görevlisi olan Mehmet Savaş Yavuz Basın Yayın Yüksek Okulu Mezunudur ve 15 yıldan beri değişik kurumlarda Gazetecilik ve yöneticilik yapmıştır. En son olarak da 2004-2007 yılları arasında Sabah Akdeniz'in İstihbarat Şefliği ve Yazı İşleri Müdürlüğü görevlerini yürütmüştür. Ajansta halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini yürüten birimin yöneticisi olan Dış ilişkiler ve Tanıtım Biriminin Başkanı birimin faaliyetlerini, kurumsal iletişim görevlisi ile birlikte organize etmekte, ajans yönetimine de olumlu ve önemli katkılar sağlamaktadırlar.

7. Mükemmel halkla ilişkiler potansiyeli ve belirleyicileri

a) Simetrik model bilgisi

Çift yönlü bir iletişim programının yürütülebilmesi için, bunun gerektirdiği bilgi ve eğitime sahip insanların istihdam edilmesi şarttır (L.Grunig,2005a:553). İki yönlü simetrik modeli uygulayan örgütlerde halkla ilişkiler örgüt ile kamu arasında bir aracı görevi sergilemektedir. İki yönlü simetrik iletişim her iki taraf açısından da dengeli bir iletişimdir. Hedef kitlenin görüşleri alındığında, kuruluşun kendisini buna göre biçimlendirmesidir.

İletişim simetrik olduğu için kuruluşların aldıkları kararların isabet derecesi de artmaktadır (Okay ve Okay, 2005:192).

Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında halkla ilişkilerde görev yapan kişilerin 'simetrik model bilgisine' sahip olması iş akışını daha iyi yönetmek açısından değer taşımaktadır. Simetrik iletişimi yürütebilmek, bu model hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmakla gerçekleşebilir. Halkla ilişkiler uzmanları simetrik modelle ilgili olan temel bilgileri içselleştirerek verimlilik elde edebilir (Aydınalp,2010:165-166).

Simetrik iletişim, çift yönlü bir iletişimdir. Karşılıklı olarak anlayışa dayanmaktadır, dengeli ve etkili bir yapısı vardır. Bir örgütün paydaşlarını dinlemesi ve onların talep ve ihtiyaçlarına cevap vermeye istekli olması özelliğidir. Bu konuyla ilgili halkla ilişkiler yetkililerinin bilgi sahibi olması, departmanı daha da mükemmelleştirmektedir.

BAKA'da halkla ilişkiler görevini sürdüren birim başkanının simetrik iletişim bilgisi vardır. Endüstri Mühendisliği mezunu olmakla birlikte konu ile ilgili yayın ve faaliyetleri takip etmektedir; konu ile ilgili kavramları ve literatürü bilmektedir. Engin(2011b), Pehlivan, Yavuz ve Özyürek (2011b) ajansta iletişimin kesinlikle yatay ve simetrik bir biçimde gerçekleştiğini, heterarşik bir iletişimin var olduğunu, ajansta organik bir yapı olduğunu belirtmektedirler.

b) Yönetim rolü bilgisi

Baskın koalisyonun içinde yer alan halkla ilişkiler yöneticileri, kamuların görüşlerini diğer kıdemli yöneticilere aktarırlar ve bunu yapabilmek için de o kamularla iletişim içinde olmaları gerekir. Ayrıca, potansiyel politikardan etkilenecek kamularla iletişim kurduktan sonra politika kararlarının olası sonuçlarını da diğer kıdemli yöneticilere aktarırlar (J.Grunig,2005:15-16). Kıdemli halkla ilişkiler yöneticisi, merkezi stratejik yönetimin içinde yer alarak örgütün paydaşlarının belirlenmesine yardım eder. Daha sonra, halkla ilişkilerin işlevsel düzeyinde, bu stratejik kamularla uzun dönemli ilişkiler kurmaya yönelik programlar geliştirir (J.Grunig,2005:23). Halkla ilişkiler uzmanlarının yönetimin içinde olup, yönetimle ilgili temel bilgilere sahip olmaları ve yönetimdeki iletişime katkıda bulunmaları faaliyetlerin eksiksiz bir biçimde yürütülmesinde de rol oynamaktadır (Aydınalp,2010:166).

Halkla ilişkiler eğitimi almış, meslek etiğini bilen profesyoneller ile sürdürülebilir bir başarı hedefleyen profesyonel yöneticilerin simetrik modele uygun davranış göstermeleri beklenir. J.Grunig (2005: 29-30), iletişim yöneticilerinin halkla ilişkiler programlarını

kavramlaştırıp yönettiklerini, iletişim yöneticilerinin mükemmel departmanların gerekli bir bileşeni olduğunu, bu yöneticilerin basın ajansı ya da kamuoyu modelinden çok asimetrik ya da simetrik modelleri uygulamaya eğilimli olduklarını belirtir.

Halkla ilişkiler uzmanlarının yönetimin içinde olup, yönetimle ilgili temel bilgilere sahip olmaları ve yönetimdeki iletişime katkıda bulunmaları faaliyetlerin noksansız bir biçimde yürütülmesinde de rol oynamakta ve departman adına mükemmelliği yakalamaya yardımcı olmaktadır.

BAKA'da halkla ilişkiler faaliyetlerini de yürüten birimin başkanı kıdemli yöneticiler grubu (baskın koalisyon) içinde yer almaktadır. Yönetim bilgisine sahiptir ve yönetim süreçlerine katılmaktadır. Ancak, birim başkanı ve kurumsal iletişim görevlisi bazı konularda ajans yönetimine başvurmak ve görüş almak durumundadır.

c) Halkla ilişkiler dalında akademik eğitim

İletişim yönetiminde mükemmellik kuramı, halkla ilişkilerin örgütlerin etkinliğine katkıda bulunabilmesi için en üstteki halkla ilişkiler yetkilisinin bir stratejik yönetici olması, örgütte güç sahibi olması ve halkla ilişkiler konusunda simetrik bir dünya görüşü sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca halkla ilişkiler eğitimi almak uygulayıcıların mükemmelliğe daha çok yaklaşmasını da sağlamaktadır (Hon, L.Grunig, Dozier,2005:441).

Bir kurum ancak halkla ilişkiler uygulamaları yoluyla kamularla karşılıklı güven, işbirliği ve iyi niyete dayalı ilişki kurabilir, var olan ilişkiyi sürdürebilir ve olası krizleri önceden öngörebilir. Bu fonksiyonun eksiksiz ve gereğince yerine getirilebilmesi için ise belli kalite ve standartlara uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekliliği göz ardı edilmemelidir. Sözü edilen kalite ve standartların sağlanabilmesinin yolu ise mesleki eğitimden geçmektedir.

J.Grunig (2005:32), mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında görevlendirilecek kişilerin bir uzmanlık eğitiminden geçmiş profesyoneller olması gerektiğini ifade eder. Bu yaklaşımına göre, halkla ilişkiler eğitimi almak, uygulayıcıların profesyonelliğe ve mükemmelliğe daha çok yaklaşmasına sebep olmaktadır. Bu tespitten hareketle halkla ilişkilerde asli unsurun insan olduğunu; hem halkla ilişkilerde rol alan yöneticiler ve halkla ilişkilerle görevli diğer insanların (teknisyenler) hem de hedef kitleyi oluşturan insanların eğitim seviyelerinin, dünya görüşlerinin, alışkanlıklarının, cinsiyetlerinin halkla ilişkiler uygulamalarını şekillendirdiğini; yönünü, başarısını, kalitesini etkilediğini söylemek mümkündür.

Halkla ilişkiler uzmanları, halkla ilişkiler bilim dalı ile ilgili olan fakültelerden aldıkları lisans, yüksek lisans ya da doktora düzeyindeki eğitimle kendilerini geliştirerek, iş akışının daha verimli olmasına ve çıkabilecek herhangi bir problemin daha kolay çözümlenmesine katkıda bulunacaktır. Özellikle halkla ilişkiler doktora programları, halkla ilişkilerin entelektüel özelliklerinin yükseltilmesine yardımcı olmak için önemlidir (Black 1998:14).

Başarılı bir halkla ilişkiler faaliyeti için bu alanda çalışanların gerekli donanıma ve bilgi birikimine sahip olmaları gerekir. Bu donanım ve bilgi de ancak eğitimle sağlanabilecektir. Halkla İlişkileri, belli tarz, yoğunluk ve yönde ilişkileri yaratma, tutma, değiştirme veya geliştirme faaliyetleri olarak tanımladığımızda profesyonel ve örgütlü bir etkinlikten bahsetmiş oluruz. Halkla ilişkiler alanında alınan lisans, yüksek lisans ya da doktora eğitimi, kişileri bu alanda daha donanımlı ve bilgili yapmakta, düşünce yapısını zenginleştirmekte ve derinleştirmektedir.

BAKA Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminde, Basın Yayın Yüksek Okulu mezunu bir halkla ilişkiler uzmanı bulunmakla birlikte, bu uzman birimde ve kurumda yönetici değildir. Birimdeki diğer uzmanlar farklı alanlarda eğitim almışlardır. Birim başkanı da endüstri mühendisi olup, halkla ilişkiler alanında akademik eğitim almamıştır.

d) Profesyonellik

Genel anlamı ile profesyoneli, bilimsel olarak onaylanmış bir eğitimden geçmiş, yaptığı işi meslek haline getirmiş, sahip olduğu yetkinlikleri en iyi şekilde kullanarak işini en iyi yapan, mesleki sorumluluk duygusu taşıyan, onaylanmış mesleki kurallara uyan, yaptığı işten gelir elde eden kişi şeklinde tanımlamak mümkündür.

ABD’de 1973 yılında kurulan Halkla İlişkilerde Eğitim Komisyonunda görevli eğitimciler eğitim ve profesyonellik arasındaki ilişki üzerinde duruyor, profesyonelliğin eğitimle mümkün olabileceğini söylüyorlar (Ehling, 2005:470). Bernays’a göre halkla ilişkiler uzmanı müşterisine sosyal tutumlar ve halkların desteğini kazanmak için yapılacak etkinlikler hakkında öneride bulunan uygulamacı sosyal bilimcidir (Erdoğan, 2008:333). Bu doğrultuda halkla ilişkiler alanında gerekli donanıma ve bilgi birikimine ihtiyaç olduğu ve bunun da ancak eğitimle sağlanabileceği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Nitekim halkla İlişkileri, “belli tarz, yoğunluk ve yönde ilişkileri yaratma, tutma, değiştirme veya geliştirme faaliyetleri” olarak tanımladığımızda “profesyonel ve örgütlü bir etkinlikten” bahsetmiş oluruz (Erdoğan, 2008:314).

J.Grunig (2005:32), mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında görevlendirilecek kişilerin bir uzmanlık eğitiminden geçmiş profesyoneller olması gerektiğini belirtmektedir. Grunig ve Hunt (1984'ten aktaran Ehling, 2005:465-466), halkla ilişkilerle uğraştıklarını ileri süren kişilerin ancak bir bölümünün profesyonellik kriterlerini karşıladıklarını söylerler.

Halkla ilişkilerin amaçlarından biri de krizi yönetmek ve sorunları çözmek olduğuna göre, uzmanlık eğitiminden geçmiş profesyonellerin olaylara ve kişilere yaklaşımı, olayları yorumlayışı ve iletişimi yönetmeleri daha farklı olacaktır. Profesyonel bir biçimde düşünen, bilgili, teknik ve mesleki beceriye sahip olan ve nasıl davranmasını gerektiğini bilerek davranan halkla ilişkiler profesyonelleri, sağlıklı iletişimin gerçekleşmesinde, sorunların daha kısa sürede çözümlenmesinde ve kurumlarının stratejik hedeflerini yerine getirmesinde etkili ve olumlu katkı sağlarlar.

Her meslekte olduğu gibi halkla ilişkilerde de profesyonellik ancak eğitimle ve zaman içerisinde kişinin bilgi ve tecrübelerini artırmasıyla mümkün olmaktadır. Profesyonellikteki bilgi ve tecrübe hiç şüphesiz kişide medeni cesaret ve kendine güven hissi uyandırır. Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında görevlendirilecek kişilerin uzmanlık eğitiminden geçmiş 'profesyoneller' olması baskın koalisyona olan erişimlerini de arttırmaktadır.

Engin (2011b), ajansın profesyonel kurumsal iletişim uzmanlarının olduğunu, konu ile ilgili hazırlık ve işlemleri bu personelin yaptığını, kendisinin de çalışmaların sonunda kısa kontrol yaptığını belirtmekte, DPT Daire Başkanı Kamiloğlu da, 26 ajanstaki uzmanların tamamının, destek personelinin de %99'unun 4 yıllık fakülte mezunu olduğunu, bu personel kalitesinin Türkiye'de başka bir kurumda bulunamayacağını belirtmektedir.

BAKA'da Basın Yayın Yüksek Okulu mezunu 1 iletişim ve halkla ilişkiler uzmanı bulunmaktadır. Destek Hizmetleri Birim Başkanı Kılınç, ajansın 34 personelinden 1'inin doktora, 4'ünün yüksek lisans yapmış olduğunu, 3 uzmanın da yüksek lisans yapmakta olduğunu; ajansta uzman olarak çalışabilmek için en az bir yabancı dili iyi derecede, İngilizce için KPDS'den en az 80 puan almış olma şartı olduğunu; ajansta İngilizce, Arapça, Almanca, Rusça ve Fransızca bilen uzmanların görev yapmakta olduğunu belirtmektedir.

Bu durumda, ajansın tanıtım biriminde halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişilerin uzmanlık eğitimi almış profesyoneller olduğunu söylemek mümkündür

8. Halkla ilişkilerde kadın ve erkeklere eşit fırsatlar

Bir meslek olarak halkla ilişkiler sıklıkla kadın ile özdeşleştirilmekte ve kadın mesleği olarak değerlendirilmektedir. Bunun en önemli nedeni kadına atfedilen duygusallık, merhamet

vb. özelliklerin 'halkla ilişkiler' mesleği ile örtüşür nitelikte olmasıdır (Yeomans, 2007: 214). Nitekim simetrik modeli uygulayan örgütler, kamularla olan ilişkilerinde daha merhametli ve hassas; onları koruyucu bir davranış sergiler. Grunig ve Grunig (2005: 324-325), otorite karşıtı, seçkincilik karşıtı, katılımcı ve özgürleştirici değerlere bağlılığı nedeniyle kadın bakış açısının halkla ilişkilere değerli bir katkıda bulunacağını, feminist halkla ilişkiler bilimcilerinin çift yönlü simetrik modelin varsayımları ile –işbirliği, müzakere ve uzlaşma-kadın mizacı arasındaki benzerliğe dikkat çektiklerini belirtirler.

Kadın dünya görüşü daha çok simetrik, erkek dünya görüşü ise asimetric bir dünya görüşünü andırır. Bu yüzden, halkla ilişkilerdeki bir kadın çoğunluğu, çoğu kadının sahip olduğu simetrik dünya görüşü çoğu erkeğin sahip olduğu asimetric dünya görüşüne ağır basmaya başladıkça, bu alanı mükemmelliğe doğru götürebilir (J.Grunig, White,2005:63).

Bugün iletişim yönetimi dalında eğitim gören öğrencilerin büyük çoğunluğu kadındır. Bu nedenle, örgütler, kadınları teknisyen rolünden yönetici rolüne yükseltmekten kaçınır ve bunun yerine uygun eğitim ve deneyimi olmayan başka departmanlardan erkeklerin iletişim yönetimine karışmasına izin verirlerse, iletişim programlarının örgütsel etkinliğe en üst düzeyde katkıda bulunmasını engelleyebilirler (J.Grunig,2005:32). Scrimger tarafından 1985 yılında yapılan araştırmaya göre halkla ilişkiler mesleğinde kadınlar, sayısal olarak artsa bile daha düşük ücret, daha az yetki ve yönetimde daha az görev almakta olup, çok az sayıda kadın kuruluşun politikasını etkileme gücüne sahiptir (Peltekoğlu, 2007:151).

Günümüzde kurumlarda ve mesleklerde kadın yöneticilerin sayısında bir artış gözlemlense de erkek çoğunluğu ve asimetric iletişim tarzı devam etmekte; bu da simetrik iletişime yakın kadın dünya görüşünün gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. İş alanlarında kadınlara erkeklerle eşit fırsatlar verilmesi kurumların başarısını artıracaktır.

Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında, iletişim yönetimi rollerinde kadınlara, erkekler gibi fırsatlar verilerek görevlendirilmeleri ve teknisyen rolünden yönetici rolüne yükseltilmeleri gerekmektedir. Kadınlara erkeklerle eşit fırsatlar verilmesi kurumların iletişim yönetimindeki başarısını artıracaktır.

BAKA'da halkla ilişkileri yürüten birimde görev yapan 3 kişinin tamamı erkektir. Birimde kadın personel bulunmamaktadır. Bu durumda Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminde kadın ve erkeklere eşit fırsatlar verildiği söylenemez. Ajansın 26 uzman personelinden 5'i, estek personelinden de 2'si kadındır. Kadın personel oranı ajans genelinde %21 civarındadır.

III. ÖRGÜT DÜZEYİ

9. Örgütün halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik

modeli yansıtır

Mükemmel örgütler, yaptıkları işin sadece şirket sahipleri, çalışanlar ve diğer ilişkili taraflar değil, tüm ilgili kamular üzerindeki sonuçlarını öğrenmek için çift yönlü iletişimden yararlanırlar. Mükemmel örgütler, yol açtıkları olumsuz sonuçlar konusunda aldıkları önlemleri çift yönlü iletişimle kamularına duyururlar (L.Grunig, 2005a:551).

Mükemmel halkla ilişkiler departmanının dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtır. Kurumda sadece halkla ilişkiler biriminin çift yönlü iletişim akışını benimsemesi ve uygulaması yetmez; içinde bulunduğu örgütün de yönetim ve diğer birimler düzeyinde çift yönlü simetrik iletişim modelini benimsemesi ve desteklemesi gerekmektedir. Örgütte simetrik modelin benimsenmiş olması, diğer birimlerin ve yöneticilerinin katkılarıyla alınan kararların isabet oranını ve uygulamadaki başarısını artıracaktır.

Engin(2011b) ve Özyürek (2011b), ajansın hem birimler hem de ajansın geneli düzeyinde yatay bir örgütlenme yapısına ve simetrik iletişim akışına sahip olduğunu; ajansta alışlagelmiş kamu kurumu yapısı, bürokratik yapı ve işleyiş kuralları olmadığını, bürokratik bir anlayış ve engellenmenin de olmadığını, özel bir firma gibi sonuç odaklı çalıştıklarını belirtmektedir. BAKA İzleme ve Değerlendirme Birimi Başkanı Demirbaş, BAKA'nın kurumsal ana stratejisini, bölgedeki kamu kesimi, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yaparak, bölgede sürdürülebilir kalkınma ve sosyal gelişmeyi sağlamak olduğunu belirtmekte; ajansın, kurum stratejisini de yansıtan, 2010-2013 yıllarını kapsayan bölge planını belirtilen kurum ve kuruluşlarla birlikte hazırladıklarını ve kurumun internet sitesinde yayınladıklarını ifade etmekte; Özyürek (2011b) de, planın hazırlanması sırasında, dört aylık bir sürede, bölgedeki üç ilde 150 kadar kurum ile görüşme ve toplantı yapıldığını, bu kurumların ve ilgili tarafların görüşlerinin alınarak değerlendirildiğini belirtmektedir.

Kendileri ile birebir görüşülen iki kurum çalışanı, BAKA'nın yöneticilerinin genellikle kurumdaki uzmanlara, bölgedeki kamu yöneticilerine, mesleki kuruluş ve sivil toplum temsilcilerine, paydaşlara danışarak, onların önerilerini alarak karar aldıklarını, bu yöntemin daha fazla kullanılması ve geliştirilmesi gerektiğini, bölgedeki kurum ve kuruluşlarla daha yoğun ilişkiler kurulması gerektiğini belirtmektedirler. Bu durumda, BAKA'nın halkla

ilişkiler konusundaki dünya görüşünün çift yönlü simetrik modeli yansıttığını söylemek gerekmektedir.

10. Halkla ilişkiler yönetmeni baskın koalisyonda güç sahibidir ya da onun içindedir

Mükemmel halkla ilişkiler, bir örgütteki en kıdemli uygulayıcının yönetimin karar sürecine katılmasını gerektirir. Halkla ilişkilerin mükemmel olması ve örgütün etkinliğini arttırması isteniyorsa, kıdemli halkla ilişkiler uygulayıcısı baskın koalisyon içinde yer almalı, üst karar kademelerinden birinde işlev göstermeli ve stratejik yönetime katılmalıdır (White ve Dozier,2005:105). Mükemmel örgütlerde baskın koalisyonun üyeleri halkla ilişkileri sadece teknik bir işlev olarak değil, kritik bir yönetim işlevi olarak görmektedir (L.Grunig,2005c:509).

Halkla ilişkiler yönetici ve uzmanlarının yönetim kadrosunda, karar alma da ve yürütmede yetki sahibi olması örgütün halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha mükemmel işlenmesini sağlayacaktır. Halkla ilişkiler uzmanı yöneticiler, olaylara ve kamulara daha olumlu yaklaşacak, daha dengeli iletişim kuracak, bu da örgütün yönetsel etkinliğini arttıracaktır. Halkla ilişkilerin mükemmel olması ve örgütün etkinliğini arttırması isteniyorsa, kıdemli halkla ilişkiler uygulayıcısının kendi biriminde, birimin yöneticisinin de baskın koalisyon içinde yer almalı ve stratejik yönetime katılmalıdır. Stratejik halkla ilişkiler, uygulayıcıların örgütteki karar kademesine erişimini gerektirir.

BAKA Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi Başkanı Pehlivan, BAKA'da halkla ilişkiler uzmanının kendi biriminde karar alma ve uygulama sürecine katılmakta olduğunu, Dış ilişkiler ve Tanıtım Birim Başkanı olarak kendisinin de ajansta üst yöneticiler grubunda yer aldığını, ajansın kararlarına katıldığını belirtmektedir.

11. Otoriter değil, katılımcı örgüt kültürü

Toplumlararası kültürel farklılıklar, başka alanlarda olduğu gibi örgütlerin yönetimini ve halkla ilişkilerin uygulanış biçimlerini de etkilemektedir. J.Grunig ve White (2005: 56-57), simetrik bir dünya görüşüne sahip örgüt kültürlerinde örgütlerin kendilerini ortamlarından tecrit edemeyeceklerini, ortamdaki kamuların ve diğer örgütlerin ona ve birbirlerine nüfuz edeceklerini (karşılıklı bağımlılık); diğer sistemlerle denge durumuna gelebilmek için işbirlikçi, iki yanlı düzeltmelerin kontrol ve adaptasyona tercih edildiğini (hareketli denge); başkaları tarafından kontrol edilme yerine kendi davranışlarını etkileme özerkliğine sahip olan insanların daha yenilikçi ve yapıcı olduklarını ve kendilerini daha

tamamlanmış hissettiklerini (özerklik); emretmek yerine koordine eden yöneticilerin yer aldığı kollektif yönetimdeki merkezsizleştirmenin, özerkliği, çalışan memnuniyetini ve yenilikçiliği artırdığını (yönetimin merkezsizleşmesi); insanlar ve örgütlerin kendi davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçlarıyla ilgileneceğini ve kötü sonuçları ortadan kaldırmaya çalışacağını (sorumluluk); çatışmaların baskıyla, manipülasyonla, zorlama ya da şiddetle değil, müzakere, iletişim ve uzlaşmayla çözüleceğini (çatışmaların çözülmesi) belirtirler.

Nasıl bir örgütün iletişim sistemi örgüt kültürlerinden ayrı düşünülemezse, örgütsel kültür de içinde yer aldığı toplumun kültüründen ayrı düşünülemez. İşbirlikçi bir toplum kültürü, mükemmel örgütlerin ayırıcı özelliklerinden biridir. Örgütlerin baskın koalisyonları simetrik bir iletişim ve halkla ilişkiler sistemiyle katılımcı bir örgüt kültürü yaratırlarsa, halkla ilişkilerin otoriter toplumsal kültürlerine rağmen mükemmel olabilecektir (Sriramesh ve White,2005:623).

Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarını geliştirmeye en yatkın kültürler güç uzaklığı, otoriterlik ve bireycilik düzeyi daha düşük olan, buna karşılık çalışanlar arasındaki kişilerarası güven düzeyi daha yüksek olan toplum kültürleridir (Sriramesh ve White,2005:638). Bu durum herkesin her aklına geleni söyleyebileceği, her istediğinin yapabileceği bir örgüt ortamı anlamına gelmemelidir. Her örgütte mutlaka koordinasyonu sağlayacak, çalışanları örgüt amaçlarına yönlendirecek bir otoriteye de ihtiyaç vardır. Bu yüzden katı ve asimetrik kuralları olan otoriter örgüt ile çalışanları yönlendiren ve denetleyen yöneticiler veya otoriteler birbirine karıştırılmamalıdır.

Simetrik bir dünya görüşüne sahip örgüt kültürlerinde çatışmaların baskıyla, manipülasyonla, zorlama ya da şiddetle değil, müzakere, iletişim ve uzlaşmayla çözüleceği görüşü hakimdir. İş güvencesi olan, saygı gören, önerileri ve fikirlerine değer verilen, kendini baskı altında hissetmeyen halkla ilişkiler uzmanları kendini örgütü ile özdeşleştirecek, işlerinde daha başarılı ve verimli olacak, sonuçta örgüt de amaçlarına daha hızlı ve kolay ulaşacaktır.

Engin (2011b) ve Özyürek (2011b), BAKA'da yatay örgütlenme ve güvene dayalı simetrik iletişim anlayışının hakim olduğunu, kararların birim başkanları ve uzmanların katılımı ile alınmakta olduğunu belirtmektedirler. Bu katılım da çalışanların kendilerini güvende hissetmemelerini, ajansa daha çok güven duymalarını sağlamakta, sonuçta da ajans faaliyetlerine daha fazla katkı yapmaktadırlar. Kendileri ile yüz yüze görüşülen kurum çalışanları Selin Şen ve Seyitcan Altinkaynak da yaptıkları görevlerin uzmanlık alanlarına

göre tanımlandığını, uzmanlık alanları ile ilgili konularda kurum yönetimince görüşlerine müracaat edildiğini, uzmanların iş akışı konusunda birbirine yardım ettiklerini, yaptıkları çalışmaları ve hazırladıkları raporları paylaştıklarını, kurum yönetiminin de bunu önerdiğini belirtmektedirler. Kendileri ile görüşülen iki uzman, kurumlarının kendilerine güvenip, inisiyatif kullanma fırsatı verdiğini ifade etmekte, 16 Mayıs 2011 tarihinde Antalya ATSO binasında bulunan Antalya Kongre Bürosuna giderek ajans adına kongre turizmi konusunda bilgilendirme ve görüş alış verişi yaptıklarını bu duruma örnek göstermektedirler.

Ajansta, klasik kamu kurumundan otoriter yapıdan ziyade daha bağımsız ve katılımcı bir kültür hakimdir, ajans için en doğru kararların alınması ve birlikte uygulanması için, konusuna göre ajanstaki 26 uzmanın görüşüne başvurulmaktadır. Bu durumda BAKA'da katılımcı bir kültürün hakim olduğunu söylemek mümkündür.

12. Simetrik iç iletişim sistemi

Bir örgütün iç iletişim sistemi, hem mükemmel halkla ilişkilerin gerekli şartını, hem de mükemmel halkla ilişkiler programlarının bir parçasını oluşturur (J.Grunig,2005:557). Çift yönlü bir iletişim programının yürütülebilmesi için, bunun gerektirdiği bilgi ve eğitime sahip insanların istihdam edilmesi şarttır (L.Grunig,2005a:553). İki yönlü simetrik modeli uygulayan örgütlerde halkla ilişkiler örgüt ile kamu arasında bir aracı görevi sergilemektedir. İki yönlü simetrik iletişim her iki taraf açısından da dengeli bir iletişimdir (Okay ve Okay, 2005:192).

Halkla ilişkiler uzmanları, yürüttükleri iç iletişim faaliyetleri ile örgüt içi koordinasyona yardımcı olmakta, bu yolla geliştirdikleri kişilerarası iletişim sayesinde karmaşık ve çalkantılı durumlarda, olaylara hızlı ve etkili bir biçimde müdahale etme imkanı bulmaktadırlar. Mükemmel bir örgütte, simetrik iç iletişim için, sadece halkla ilişkiler departmanı yöneticilerinin simetrik iletişim sistemini benimsemiş olması yeterli değildir; bunun yanında diğer departmanların da benzer bir iletişim yönetimini benimsemiş olmaları gereklidir.

Engin (2011b) ve Özyürek(2011b), BAKA'da birimlerin hem kendi aralarında hem de genel sekreterlik ile karşılıklı anlayış ve işbirliğinde kararları almakta ve uygulamakta olduklarını, ajansta bilgi ve kapasitesi yüksek uzmanların istihdam edilmiş olmasının bu döngüyü ve iletişimi olumlu etkilediğini belirtmektedirler. BAKA'da, hem karar alma hem de uygulama aşamasında simetrik bir iç iletişim sistemi mevcuttur.

13. Mekanik değil, organik örgüt yapısı

İletişim sistemi simetrik iletişim ilkeleri üzerine kurulu olduğu sürece, iletişim sistemleri iş memnuniyetini gerçekten de arttırmaktadır. Ne var ki örgütler, aynı zamanda organik yapılara ve katılımcı kültürlere sahip olmadıkça, genellikle simetrik iletişim sistemleri geliştirmezler (J.Grunig,2005:557). Örgütsel mükemmellik konusunda çalışmalar yapmış bilimciler de, sosyologların ‘organik’ yapı diye adlandırdığı şeyi mükemmel örgütlerin temel bir özelliği olarak görmektedirler (L.Grunig,2005b:491).

L.Grunig (2005b), mekanik örgütlerin büyük ve istikrarlı pazarları sayesinde tüketiciden bilgi toplamaya pek gerek duymadıklarını, organik örgütlerin ise karmaşık ve hızlı değişen ürün/hizmet ortamına uyum sağlayabilmek için çift yönlü simetrik iletişime gerek duyduklarını, simetrik iletişimi uygulayan mükemmel departmanların da, halkla ilişkileri, ortamın gereklerine uygun biçimde yürüttüklerini belirtir.

Mekanik örgütler, içinde çok sayıda insanın çalıştığı, büyük ölçekli ve karmaşıklık düzeyi düşük yapılardır. Organik örgütler küçük ölçeklidir ama karmaşıklık düzeyleri yüksektir. Görece daha az sayıda insan çalıştırırlar ve bunlar genellikle yüksek becerili profesyonellerdir. Simetrik iletişim için organik örgüt yapısı gerekir.

Ölçek, çalışan sayısı, satış rakamları ya da müşteri sayısı gibi ham bir rakamı değil de, bir örgütün operasyonunu karakterize eden olayların tekrarlanma sıklığını temsil eder. Karmaşıklık, bu operasyonun teknik karmaşıklık düzeyini ve bilgi tabanını ifade eder. Tipik karmaşıklık göstergeleri arasında, departman sayısı, iş unvanlarının sayısı, eğitim düzeyi, profesyonel etkinlik düzeyi, akademik dereceler ve gerçekleştirilen işlerin rutinliği sayılabilir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde BAKA, küçük ölçekli ve karmaşıklık düzeyi yüksek bir örgüttür. Bu haliyle kesinlikle organik bir örgüt yapısına sahiptir. Üç ili kapsayan bir görev alanı bulunmasına rağmen 1 genel sekreter, 26 uzman, 1 iç denetçi ve 6 da destek personeli istihdam etmektedir. Personelin tamamı yüksek becerili profesyonellerdir. BAKA tarafından yürütülen faaliyetler sıklıkla tekrarlanmakta ve her defasında kalitesi ve kapsamı artarak devam ettirilmektedir.

Özyürek (2011b), Antalya Yatırım Destek Ofisinde dört personel istihdam edildiğini, eğitim ve beceri düzeyleri yüksek bu az sayıdaki çalışanla faaliyetlerini, yoğun bir çalışma ile, aksatmadan yürüttüklerini ifade etmektedir. Destek Hizmetleri Birim Başkanı İsmail Kılınç, ajansın az sayıda uzman personel ile 3 ilin yatırım potansiyelini ortaya koyup yoğun olarak tanıttıklarını, yatırımcı çektiklerini, ajansın kesinlikle organik bir örgüt olduğunu

belirtmektedir. DPT Daire Başkanı Mesut Kamiloğlu da, 26 ajansın çok hızlı bir şekilde teşkilatlarını kurduklarını, faaliyetlerini çok başarılı bir şekilde yürüttüklerini, DPT'ye önemli bir sorun aksetmediğini, 2011 yılı Nisan ayı itibariyle Türkiye genelindeki 26 ajansta ortalama 25 - 30'ar olmak üzere 700 civarında uzman personel istihdam edildiğini, uzmanların hepsinin son derece becerikli ve eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu, ajanslarda 10 dil konuşulduğunu, Türkiye'de bu özelliklerde bir insan grubunun bir araya geldiği Türkiye'de başka bir kurum bulunmadığını, zamanla bu kalitenin daha da yükseleceğini ifade etmektedir.

Sadece bölgeye dışarıdan yatırım çekme amacı taşıyan ajanslar zayıf ajanslar olarak, bunun yanında ek amaçları olan ajanslar da kuvvetli ajanslar olarak nitelendirilmektedir. BAKA, bölgeye yatırımcı çekme amacına ek olarak bölgesel ekonomi ve iş hayatının gelişmesi ve çevrenin düzenlenmesi, istihdamın artırılması amacını taşıyan faaliyetlere de destek verdiği için kuvvetli bir ajanstır. Özyürek (2011b), ajansın turizmin, sağlık turizmini, mermerciliğin geliştirilmesi, yenilenebilir enerji kaynaklarının değerlendirilmesi gibi konular ile de ilgilendiğini ve bu konularda tanıtıcı broşürler hazırladığını belirtmektedir.

Mekanik örgütlerde otorite, kontrol ve haberleşme hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Örgütte astlar ve üstler arasındaki iletişim dikey biçimde gerçekleşmektedir. İşler, üstlerin talimatları ile yapılmaktadır. Örgüt ve hedefleri hakkında bilgi sahibi üst yönetimdir. Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının olabilmesi için ise örgütün mekanik değil organik bir örgüt yapısı olması lazımdır. Buna göre yatay iletişimin olduğu, iletişimin emir, rapor verme ve almadan ziyade, bilgi alışverişi biçimde sürdüğü örgütlerde başarı sağlanır.

BAKA'da klasik bürokratik yapıdan ziyade simetrik iletişimle ve yönetim kavramı örtüşen bir örgüt ve iletişim yapısı hakimdir. Özyürek (2011b), kurum içi iletişimle ilgili görüşlerini "BAKA'da genel sekreterlik personeli arasında heterarşik bir yapı vardır. Dolayısıyla kurum içinde dikey bir iletişimden ziyade, yatay bir iç iletişim söz konusudur. Ancak genel sekreterlik ile yönlendirme kurulu ve yönetim kurulu arasında hiyerarşik bir yapı vardır. Bu kurullar genel sekreterliğe talimatlar verebilmektedir. Yatırım destek ofislerinde de heterarşik bir yapı ve simetrik bir iletişim vardır. Destek ofislerinin koordinatörleri de, destek ofisi personeli ile birlikte yatırımcılarla kurum arasında işbirliği ve koordinasyon görevini yürütmektedir" şeklinde ifade etmektedir. BAKA'nın örgütün yapısının bu yönüyle de organik olduğunu söylemek mümkündür.

14. Eylemci baskısı altındaki çalkantılı ve karmaşık ortamlar

Örgütün yapısı ve iletişimin işlevinin doğası ortamdaki etkilenir. Dinamik ve çalkantılı ortamlardaki örgütler statik ortamlardaki örgütlere göre daha esnek yapılar ve daha simetrik halkla ilişkiler uygulamaları geliştirirler. Günümüzde örgüt ortamlarındaki çalkantının en büyük nedeni eylem gruplarının varlığıdır (L.Grunig,2005a:527). Eylemci kamular, ne istersem satarım, ne üretirsem alırlar mantığına uymayan, örgütün karşısında yer alan gruplardır. Grunig ve Dozier (2005:188), eylemci kamuların yüksek ilgi ve sorun algısı sergilediklerini söylemektedirler. Eylemci kamular simetrik modelde vardır. Örgüt, eylemci kamularla karşılaşmadığı zaman simetrik uygulamaya gerek duymaz. Eylemci kamuların örgüt kararlarına katılması durumunda eylemlilik yok olur, o zaman eylemci kamu da kalmaz. Grunig ve Grunig (2005: 311), simetrik modelde bu aşamada örgütle kamular arasındaki ilişkiye ‘uzlaşma’ demiyor, bunun için ‘denge’ kavramını kullanıyor ve ‘simetrik model dengelidir, örgütle kamu arasındaki ilişkiyi değişime uğratar’ tespitinde bulunuyorlar.

Eylem grupları örgütler için tehdit oluşturmakla birlikte halkla ilişkiler için bir fırsat yaratır. Mükemmel halkla ilişkiler, örgütlerin eylemcilerle başa çıkmasına yardım eder – bu da iletişim departmanına duyulan gereksinimi ve departmanın gücünü artırır (L.Grunig,2005a:527).

Simetrik model eylemci baskı gruplarının eleştirisi ve taleplerine duyarlı olduğu için eylemleri sonlandırmada daha başarılıdır. L.Grunig (2005a: 539) çift yönlü simetrik modelin az kullanılan ancak, eylemci baskısıyla mücadele etmekte en etkili model olduğunu; bu modelin varmaya çalıştığı uzlaşmaların, süre giden şiddetli toplumsal bölünmeleri ortadan kaldırmaya yönelik olduğunu belirtir ve simetrik modelin toplumsal barışçılığına da vurgu yapar.

BAKA'nın internet sitesinde, ajansın Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminin görevleri sayılırken, ‘ajansın ulusal ve uluslararası platformda tanıtımının yapılması ve ajansın tüm etkinliklerinde paydaşları ile ilişkisini ve işbirliğini koordine etmek; ajansın kullanabileceği tanıtım ve işbirliği yöntem ve kanallarını tespit edip etkinliklerini değerlendirmek’ şeklinde ifade edilen hususlara da yer verilmiştir. Dolayısıyla, BAKA'nın görev alanına giren konularla ilgi olarak, paydaşlar ve hedef kitle ile aralarında herhangi bir sorun ortaya çıkması durumunda, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten birimin, genel sekreterin bilgisi dahilinde, soruna müdahale etme ve arabuluculuk yapma gibi bir görevi bulunmakta ve fiilen de bu görev yerine getirilmektedir. Bu konuda birebir görüşülen iki kurum çalışanı, bölgedeki

kurum ve kuruluşların acil bilgi taleplerinin, ajans yönetiminin ve birim başkanlarının bilgisi dahilinde uzmanlarca derlenerek ilgili yere ileildiğini belirtmektedirler.

IV. MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLERİN ETKİLERİ

15. Programlar iletişim hedeflerine ulaşır

İletişim yöneticileri iletişim programlarını planlarken gerçekçi hedefler kullanmalıdır. Daha sonra, araştırma yardımıyla bu hedefleri ölçümleyerek programların başarısını ölçmelidir. Ne var ki sık sık, hem örgütün kıdemli yöneticileri hem de halkla ilişkiler yöneticileri bu programlardan sihirli sonuçlar beklerler – yani, kamuların örgütün onlardan istediği gibi davranmasını (Dozier ve Ehling,2005:173).

Halkla ilişkiler programlarını da yine halkla ilişkiler uzmanları belirleyecektir. Halkla ilişkiler faaliyetleri salt bir iletişim faaliyeti değildir; aynı zamanda örgüt amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeyi de amaçlamaktadır. Dozier ve Ehling (2005:174-177), halkla ilişkileri, ‘hedef ve amaçlar koymadan yürütülen amaçsız halkla ilişkiler (görevci halkla ilişkiler)’ ve örgütü hedeflerine götüren ‘amaçlı halkla ilişkiler (işlevselci halkla ilişkiler)’ olarak ayırmakta; doğru anlamıyla iletişimi ‘bir amaca götüren araç olarak, istenen bir son duruma ulaşmanın bir yolu olarak’ görmekte, ‘hedefli yönetim felsefesinin hakim olduğu örgütlerde, iletişim yöneticilerinin halkla ilişkiler programları için amaç ve hedefler belirlemek zorunda’ olduklarını belirtmektedirler.

Program, örgütün amacına ulaşmak için planladığı faaliyetler bütünüdür. Örgütler gerçekleştirebilecekleri, örgüt hedeflerine katkı sağlayacak ve sonucunu ölçümleyebilecekleri, uzun dönemli iletişim ve halkla ilişkiler programları uygulamalıdır. Kısa dönemli ve gösteriş olsun diye yapılan faaliyetler hedef kitlenin bilgi, tutum ve davranışlarında önemli değişikliklere sebep olmaz.

Ajans Dış İlişkiler ve Tanıtım Birim Başkanı Pehlivan, kalkına ajanslarının bölgesel kalkınmayı sağlayacak projelere teknik ve mali destek verdiklerini, verilen mali desteğin yetersiz olduğunu belirtmekte; ajans olarak 10 milyon TL’lik ilk mali destek programının duyurusunu yaparak, son başvuruları 18 Mart 2011 günü aldıklarını, 2011 yılı Haziran ayında 20 milyon TL’lik bir destek programını daha duyuracaklarını ve bu mali programların devamı gelecek olsa da bu rakamların veya daha fazla desteğin üç ilin kalkınması için yeterli olamayacağını; destek için ayrılan paranın miktarının hiç önemli olmadığını; kendilerinin esas hedeflerinin yatırımcıların ufkunu açmak, onların vizyonunu değiştirmek olduğunu; bu

hedeflerini gerçekleştirmek için uzun vadede yatırımcıları buluşturmak, bölgeye yurt dışından yatırımcılar çekmek ve bölgede halihazırda üretim yapan sektör ve firmalara yurt dışında ihracat pazarı bulmayı hedeflediklerini ilave etmektedir. Aynı tespiti ATSO Başkanı Budak da yapmakta olup, Antalya’da bir otelin maliyetinin 50-60 trilyon TL olduğunu, üç ile ayrılacak 10-15 milyon TL ile bölgenin kalkındırılmayacağını; ajansın yatırımcılara mali kaynak sağlayan birimler olmaktan ziyade yatırımcılar için bilgi üreten yerler olması, küçük işletmelere teknik ve küçük mali destek vermesi ve bu işletmelerin büyümesi için önlerini açması, yabancı sermaye ile bölgedeki sermayeyi birleştirerek yurt dışındaki sermaye ile sürekli ilişki içinde olması gerektiğini belirtmektedir.

BAKA, tanıtım, iletişim ve destek programlarını yapabilecek, uygulayabilecek ve sonuçlarını ölçümleyebilecek yeterlikte uzman personele, bilgi birikimine, mali imkana ve teknik kapasiteye sahiptir. DPT Daire Başkanı ajanslardaki uzmanların tamamının, destek personelinin de %99’unun 4 yıllık fakülte mezunu olduğunu, bu personel kalitesinin başka bir kurumda bulunamayacağını belirtmektedir.

Ayrıca BAKA, 2010 – 2013 yıllarını kapsayan 4 yıllık bir stratejik hedef ve programlarını belirlediği bölge planı da yapmış, dış ilişkiler ve tanıtım hedeflerine de bu planda yer vermiştir. Bu dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen bütün programların gerçekleşme ve başarı oranının, yapılacak bütün çalışmaların sonuçlarının, hem araştırma hem de faaliyet kayıtlarına dayanılarak ölçülmesi de mümkün olacaktır. Dolayısıyla BAKA’da programlar ve uygulamalar ajansın ve simetrik iletişimin hedeflerine ulaşmaya imkan ve fırsat verecek niteliktedir.

16. Yasal düzenleme, baskı ve mahkeme maliyetlerini azaltır

Grunig ve Hunt (1984’ten aktaran Grunig ve Grunig, 2005:326), hangi örgütlerin hangi modelleri kullanacağı konusunda tahminler yürütmüş ve çift yönlü modeller için ‘rekabetçi şirketlerin asimetrik modeli, kamu işletmelerinin simetrik modeli uygulanacağını’ belirtmişlerdir.

J.Grunig (2005:29), mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının iletişim programlarını simetrik model üzerine kurduklarını; ancak bu departmanların hem örgütlerin hem de stratejik kamuların savunuculuğunu yaptıklarından uygulamalarında simetrik model ile asimetrik model karışımı bir karma motif modeli kullandıklarını belirtir.

Stratejik olarak yönetilen iletişim programları, örgütlerin hedeflerine ulaşma yeteneğini kısıtlayabilen stratejik kamular ile örgütler arasındaki ilişkinin yönetilmesine

yardım ederler. Örgütler bu karşılıklı bağımlılıkları yönetmekte yetersiz kalırsa, stratejik kamular protestoya ve boykota başvurur, mahkemeye gider, ya da örgütün özerkliğini kısıtlayıcı devlet düzenlemeleri için talepte bulunurlar. Bütün bu eylemler örgüt için para demektir. Eğer stratejik iletişim başarılıysa, çoğu zaman örgütün para kazanmasına yardımcı olmasa bile, para kaybetmesine engel olacaktır (J.Grunig,2005:37-38).

Türkiye kamuoyunda, kâr amacı güden sivil kuruluşların çoğunun, maliyetlerin artacağı, gelirlerinin azalacağı düşüncesiyle yeniliklere ve iyileştirmelere sıcak bakmayacakları kanaati hakimdir. Oysa gelir ve kâr amacı gütmeyen, hizmeti ön planda tutan resmi işletmeler, büyük oranda hizmetin en iyisini vermeyi, bunun için kitlelerin görüşlerine göre kararlarını ve uygulamalarını değiştirerek, vatandaş memnuniyetini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar. Bu sebeple rekabetçi şirketlerin asimetrik modeli, kamu işletmelerinin simetrik modeli uygulanacağını söylemek mümkündür.

Günümüz toplumlarında eğitilmiş insan oranının ve eğitim seviyesinin artması, ortalama gelir ve refah seviyesinin iyileşmesi, sivil toplum örgütlerinin sayısının artması, medya ve siyasetin kurumsallaşması, teknolojinin ve iletişimin gelişmesi, özellikle de internetin yaygınlaşması tek tek bireylerin ve kitlelerin genel kültür seviyesini, ilgilerini ve hassasiyetini artırmıştır. Bu gelişmelerin sonucunda, örgütlü kitleler, kurumları simetrik davranmaya, hükümetleri de bu yönde yasal düzenlemeler yapmaya da zorlamaktadır. Bu kapsamda, kurumlardaki halkla ilişkiler uzmanları da, çıkabilecek olası sorunları önceden tahmin ederek, bu sorunların kuruma getireceği maliyeti önemli ölçüde azaltabilirler.

Bir kamu kurumu olan, ancak bir özel sektör pratikliği ile faaliyette bulunan BAKA, hem ajansın hem de hedef kitlenin menfaatlerini dikkate almaktadır. BAKA, gerek kendi faaliyetleri sırasında tespit ettiği, gerekse paydaşlarından ve hedef kitleden gelen talep ve önerilerde belirtilen sorunları mevcut yasalar ve ikincil mevzuata göre çözümlenmeye çalışmakta, ancak mevcut yasal düzenlemelerin yetersiz kaldığının anlaşılması halinde hükümete ve diğer üst birimlere yasal düzenlemeler yapılması için öneri ve tekliflerde bulunmaktadır. Ajans Genel Sekreteri Engin(2011b), faaliyetlerini yürütürken bir çok kurum ve kişi ile görüştiklerini, faaliyet alanları ile ilgili sürekli araştırma ve analiz yaptıklarını, bu sırada mevzuattan kaynaklanan aksaklıkların düzeltilmesi için hükümete teklifte bulduklarını, bunların çoğunun dikkate alınarak talepleri doğrultusunda kararlar ve ikincil mevzuat düzenlemeleri yapıldığını, bu kapsamda Sağlık Turizmi Mevzuatının kendi ajanslarının teklifi doğrultusunda hazırlandığını, ajansın desteklediği projeleri uygulayan firmalar için SGK prim indirimi konusundaki önerilerinin, bazı sektörlerin ve ürünlerin yatırım teşviki kapsamına alınması konusundaki tekliflerinin dikkate alındığını ve mevzuat

düzenlemesi yapıldığını belirtmektedir. Bu konuda, 28 Nisan 2011 tarihli, Antalya merkezli, günlük süreli yayınlanan Yeni Yüzyıl Gazetesinde yer alan ‘BAKA önerdi, kapsam genişledi’ başlıklı haberde BAKA’nın Hazine Müsteşarlığına teşvik mevzuatı değişiklik önerilerini resmi yazıyla aktarmasının ardından Burdur, Antalya ve Isparta illerinde teşvikler konusunda iyileştirmeler sağlandığı, 2011/1597 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 6 yeni sektörün teşvik kapsamına alındığı belirtilmektedir. Aynı konu, yine Antalya merkezli günlük yayınlanan Hilal Gazetesi de, 28 Nisan 2011 tarihli nüshasında ‘Baka isteyince oldu’ başlığı ile kamuoyuna duyurmaktadır.

BAKA’da faaliyet alanı ile ilgili olarak sürekli araştırma ve değerlendirmeler yapılmakta, aksayan hususlar mevcut yapı ile çözümlenemezse üst birimlere ve gerekli mercilere yasal düzenlemeler için tekliflerde bulunmakta, tekliflerinin dikkate alınması halinde de görevlerini daha kolay ve sorunsuz yapma imkanı bulmaktadırlar. Ajans, araştırma yapabilecek ve yasal düzenleme tekliflerini oluşturabilecek uzman personel ve teknik kapasiteye de sahiptir.

17. Çalışan memnuniyetini yükseltir

Mükemmel iç iletişim sistemleri, simetrik iletişimin ilkelerini yansıtır. Simetrik iletişim sistemleri, stratejik çalışan kamuları ile açık, güvene ve güvenilirliğe dayalı ilişkiler kurarak örgütlerin etkinliğini artırır. Çalışan kamularıyla kurulan iyi ilişkiler, iş memnuniyeti, özellikle örgütsel iş memnuniyeti düzeylerinin artması ile kendini gösterir (J.Grunig,2005:557).

J.Grunig ve White (2005: 56-57), simetrik bir dünya görüşüne sahip örgütlerde... başkaları tarafından kontrol edilme yerine kendi davranışlarını etkileme özerkliğine sahip olan insanların daha yenilikçi ve yapıcı olduklarını ve kendilerini daha tamamlanmış hissettiklerini; emretmek yerine koordine eden yöneticilerin yer aldığı kolektif yönetimdeki merkezsizleştirmenin, özerkliği, çalışan memnuniyetini ve yenilikçiliği artırdığını; insanlar ve örgütlerin kendi davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçlarıyla ilgileceğini ve kötü sonuçları ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmektedirler. J.Grunig (2005:557), iletişim sisteminin simetrik iletişim ilkeleri üzerine kurulu olduğu sürece, iş memnuniyetini arttıracığını belirtmektedir.

İnsan doğası, iltifat edildiğinde, istenileni ve bekleneni daha düzenli, daha hızlı ve kaliteli yapmaya yatkındır. Kendilerine, görüş ve önerilerine örgüt yönetimince değer verilen ve saygı gösterilen çalışanların, genel olarak örgütten, örgüt yöneticilerinden ve iş ortamından memnuniyetleri artacaktır. Memnuniyeti artan çalışanlar da kendilerini örgütleriyle

özdeşleştirecek, daha gayretli, istekli ve verimli çalışacak, daha fazla üretecek, daha fazla fedakarlık yapacak, bunun sonucunda da örgüt amaçlarına daha hızlı ve kolay ulaşacaktır. Dolayısıyla, çalışanları ile açık, saygıya, güvene ve güvenilirliğe dayalı ilişkiler kuran örgütlerin etkinliği artar.

ATSO Başkanı Budak da, DPT'nin bazı ajans kararlarını geri çevirdiğini, aslında ajansın yönetim kurulu, kalkınma kurulu ve personelinin son derece kaliteli olduğunu, DPT'nin de bu kadrolara daha fazla güvenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Engin (2011b), BAKA'da güvene ve saygıya dayalı bir çalışma ve iletişim ortamının olduğunu, çalışanların kişilik, fikir ve tecrübelerine değer verdiklerini, personelin de son derece özverili çalıştığını, bu durumda çalışanların memnuniyet düzeylerinin de yüksek olduğunu belirtmektedir. Kendileri ile görüşülen kurum çalışanları, her ne kadar kurum adına çalışma yapma konusunda kendilerine fırsatlar verildiğini, ajans yönetiminde uzmanlık alanlarına göre kendilerinin fikir ve önerilerinin alındığını, bu durumda daha çok motive olduklarını ifade etmiş olsalar da, sözleşmeli statüde istihdam edildiklerinden, iş güvencesi ve kadro konusunda endişelerinin olduğunu da belirtmişlerdir.

BAKA yöneticileri, birim başkanları, iletişim yetkilisinin açıklamaları, kendileri ile görüşülen diğer uzman, ajans çalışanı ve ilgililerin tespitlerinin yanında ajansın ve birimlerinin yasal görev tanımları ve hemen her türlü araç ve taktikle yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri birlikte değerlendirildiğinde, yukarıdaki 17 madde kapsamında, genelde BAKA, özelde de ajansın halkla ilişkiler görevini üstlenmiş olan Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi ile ilgili olarak aşağıdaki sonuçları ifade etmek mümkündür.

J.Grunig'in mükemmel halkla ilişkiler ölçütlerine göre özel kanunla kurulmuş, özel hukuka tabi bir kamu tüzel kişisi olan BAKA'da halkla ilişkiler görevini yürüten Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminin yapısı ve işlevselliği ile yürütmekte olduğu tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri bilinen kamu kurumlarındaki yapı ve uygulamalara göre oldukça farklıdır.

BAKA'da yönetim ve organizasyon yapısı içinde halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim kavramları ile adlandırılan bir departman bulunmamasıyla birlikte, halkla ilişkileri daha geniş manada algılayan, planlayan ve yürüten Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi mevcuttur. Ajansın amaçları ve faaliyetleri değerlendirildiğinde, mevcut birimin isminde bulunan 'Dış İlişkiler' kavramının esasen 'Halkla İlişkiler' kavramına karşılık geldiği anlaşılmaktadır.

Ajansta halkla ilişkiler ve tanıtım görevini üstlenen uzmanlar mesleki eğitim almış profesyonellerdir. Birimde zaten 15 yıllık basın ve halkla ilişkiler deneyimi olan, Basın Yayın

Yüksek Okulu mezunu bir kurumsal iletişim görevlisi de mevcuttur. Uzmanlara kendilerini geliştirecek hizmet içi eğitimler ve fırsatlar verilmektedir. Bu konuda, 04 Mayıs 2011 tarihli, Antalya merkezli, günlük süreli yayınlanan Yeni Lider yer alan ‘Baka, Eğitimde’ başlıklı haberde, genel konularda personel verimliliğini artırmak ve ajansın yapacağı mali ve teknik desteklerin yönetimine hazırlık amacıyla, BAKA uzmanları ve destek personeline, ‘Proje Döngüsü Yönetimi Ana içerikler ve Araçlar’, ‘PCM İlkeleri ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı’, paydaş, sorun, hedef, strateji analizleri ile ilgili ‘Analiz ve Planlama’ konularında eğitimler verildiği belirtilmektedir.

Ajans, sadece kendi personeli için değil hedef kitlesinin faydasına olacak programlar da yürütmektedir. Ajans bu kapsamda, düzenli ve sürekli olarak eğitim, tanıtım, bilgilendirme toplantıları, çalıştaylar, meslek edindirme kursları düzenlemekte, bu faaliyetlerin sonunda da katılanların memnuniyetlerini ve beklentilerini ölçen araştırma ve anketler yapmakta, çıkan sonuca göre bir sonraki programını şekillendirmektedir.

Ajans, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini kendisi planlamakta ve uygulamaktadır. Daha üst düzeyde bir karar gerektiğinde ajans yönetim kurulu veya kalkınma kurulunun kararına ve nadiren DPT’nin görüşlerine başvurulmaktadır.

Halkla ilişkiler görevini yürüten Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi örgüt hiyerarşisinde diğer birimlerle eşit konumdadır. Ajansın birimleri arasında yatay bir yapı ve simetrik iletişim vardır. Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi, kararların alınması ve uygulanmasında ajans yönetimine yardımcı olmaktadır. Kurum içi iletişim güvene dayanmaktadır.

Ajansın, mekanik değil, organik bir yapısı vardır. Diğer kamu kurumlarındaki bürokratik yapı burada görülmemektedir. Ayrıca ajansta ortaya çıkacak bir sorunda ya da çalkantılı bir ortamda, halkla ilişkiler biriminin müdahale etme ya da arabuluculuk yapma yetkisi vardır.

Bu bölümde, J.Grunig’in halkla ilişkilerde mükemmellik değişkenleri Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı ve Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminde işlerliği değerlendirilmiş olup, değişkenlerin çoğunluğu ile uyumlu oluşu tespit edilmiştir. Ajansın halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten biriminde kadın halkla ilişkiler uzmanı bulunmadığı görülmüştür. Bunun yanında, Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminde çalışmakta olan halkla ilişkiler uzmanı da yönetici pozisyonunda ve yöneticiler grubunda değildir. Bu tespit ve değerlendirmeler sonucunda, BAKA’nın, halkla ilişkiler açısından başarılı bir yapılanma ve faaliyet yürüttüğünü ve büyük oranda “mükemmel bir örgüt olduğunu” söylemek gerekmektedir.

Bundan sonraki kısımda, ajansın halkla ilişkiler araç ve taktiklerinden hangilerini nasıl kullandığı tartışılacaktır.

3.3.2. Ajansın Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Kullandığı Araç ve Taktikler

Bilindiği gibi kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler istisnai memuriyet statüsündedir. Bu birimde görev yapacak halkla ilişkiler uzmanının eğitim ve deneyimi önemli değildir. Buraya atanacaklar için takdir üst düzey yöneticininidir. Bu durum kamu kurumlarında halkla ilişkiler birimlerinin, deyim yerinde ise rasgele kişilerce, doldurulmasına yol açmıştır. Bu ünitelerde hem çok kişi çalışır ya da çalışır gibi görünür hem de bu birimlerde etkinlik yoktur, performans çok düşüktür. Bu yüzden ülkemizde “kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler birimleri var fakat halkla ilişkiler yoktur” (Kazancı,2006:363) şeklinde yaygın bir kanaat hakimdir. Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı personelinin nitelik ve eğitim düzeyi, yürüttüğü tanıtım, iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetleri ve eğitim çalışmaları, kurduğu bağlantıların kalitesi ve yoğunluğu dikkate alındığında ‘halkla ilişkiler için halkla ilişkiler birimine ihtiyaç yoktur’ şeklinde bir kanata ulaşmak mümkün olacaktır. Çünkü, BAKA’nın her faaliyeti halkla ilişkiler kapsamında değerlendirilecek niteliktedir.

BAKA’nın paydaşları ve kamuoyu ile kurduğu ilişkide hemen hemen halkla ilişkiler taktik ve araçlarının tamamına rastlamak mümkündür. Ajans, kitle iletişim araçlarının yanında, kendi kurumsal iletişim araçlarını ve e-iletişim araçlarını etkili ve yoğun bir şekilde kullanmaktadır.

Ajansın görselliği doyurucu ve içeriği zengin Türkçe ve İngilizce 2 ayrı internet sitesi vardır. Türkçe site (www.baka.org.tr) genel hedef kitlesine hitap etmekte, İngilizce olan site ise (www.investinwmr.org.tr) yabancı yatırımcılara hitap etmektedir. İngilizce site, içeriği Türkçe siteden tamamen farklı ikinci bir sitedir.

Ajans, kitle iletişim araçları olan yazılı ve görsel basına sürekli bilgi vermekte; basın bültenleri, basın toplantıları yapmakta; kurum broşür, yıllık rapor, kitapçık, kartvizit, antentli kağıtlar gibi kendi iletişim araçlarını etkili bir şekilde hazırlamakta ve kullanmaktadır. Bunların yanında yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, toplantılar, konferans ve paneller, fuarlar gibi sözlü ve görsel halkla ilişkiler araçlarını da sıkça kullanmaktadır.

Ajansta ayrıca, diğer halkla ilişkiler çalışmalarından eğitim çalışmaları, tanıtım ve toplantılar, uluslararası kuruluşlara üyelik ve ortak çalışmalar, kamu yararı faaliyetleri, sponsorluk faaliyetleri, imaj ve saygınlık yönetimi, marka yönetimi, ilişki yönetimi,

hükümetle ilişkiler, yeni medya teknolojileri gibi birçok farklı alt başlıkta değerlendirilen faaliyetlerde de bulunmaktadır.

3.3.2.1. BAKA'nın Bölgeyi ve Kurumu Tanıtım Faaliyetleri

Kamu kesimi ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, yerel potansiyeli harekete geçirmek için ulusal kalkınma plan ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmayı misyon edinen, bölgede sürdürülebilir iktisadi ve sosyal kalkınmayı hedefleyen (baka.org.tr) BAKA, bölgenin ulusal ve uluslar arası düzeyde tanıtımına ağırlık vermektedir. Bu kapsamda yatırım tanıtımına ilişkin ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyon içinde bölgeye yatırım çekilmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu kapsamda yazılı-görsel materyallere büyük önem vermektedir. Engin (2011b), 2011 yılı Nisan ayı itibariyle basılı 20 yayınlarının bulunduğunu, 11 adet yayının da basım aşamasında olduğunu, Özyürek(2011b) de, 4'er dakikalık 9 adet tanıtım filmi yaptıklarını belirtmektedir.

Ajans Genel Sekreteri Engin (2011b), yaptıkları tanıtım ve işbirliği faaliyetlerini “5-7 Nisan 2011 tarihlerinde, Antalya’da BAKA tarafından gerçekleştirilen bir organizasyonla, Körfez Ülkelerinden 69 yatırımcı BAKA bölgesindeki 200 firma ile eşleştirildi, görüşmeleri sağlandı, bu önemli yatırımlar kesinleşti. BAKA, 2011 yılı içerisinde Almanya ve Rusya’daki Turizm Fuarlarına da katıldı” ifadelerini kullanmaktadır. Engin (2011a:17) ayrıca, BAKA’nın, merkezi Brüksel’de olan ve 166 üyesi bulunan Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) ile merkezi Cenevre’de olan ve 252 üyesi bulunan Dünya Yatırım ve Promosyon Ajansları Birliği (WAIPA)’ya üye olduğunu da belirtmektedir.

Engin, kurumun internet sitesinde (baka.org.tr), yapılan tanıtım faaliyetleri ile ilgili olarak “Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı, il merkezleri ile ilçelerde çalıştaylar, paneller, bilgilendirme ile eğitim toplantıları yaparak kurumun tanıtımını yapmaktadır. Yaptığı işlerden biri de yatırımcıların projelerine destek sağlamaktır. Yatırımcılarımız proje hazırlıyorlar ve sürekli gelip gidiyorlar. Bilgi alıyorlar. Sorularına cevap arıyorlar, Isparta ile Antalya ve Burdur’daki ofislerimizden sürekli bilgi akışı sağlanıyor” ifadelerine yer vermektedir.

Engin (2011a:15-16), ajansın gelecek dönemde yapacağı tanıtım ve işbirliği faaliyetleri için de “ülkemizdeki büyükelçilikler ve yabancı misyon ile yatırım görüşmeleri yapılacak, yurt dışındaki büyükelçiliklerimiz, ekonomi müşavirlikleri ve ticaret müşavirlikleri ile bölgeye yatırım çekilmesine ilişkin ortak çalışmalar yapılacak, yatırım tanıtımına ilişkin ulusal ve uluslararası yatırım fuarlarına katılım sağlanacak, bölgenin ulusal ve uluslararası

ölçekte yatırım olanaklarının tanıtımı yapılacak, doğrudan yatırımcı firma, kuruluş ya da kişiler ile temas kurulacak, yurt dışındaki iş konseyleri, ticaret odaları, dernekler ve öne çıkan işadamları ile yatırım tanıtım çalışmalarında bulunulacaktır” ifadelerini kullanmaktadır.

BAKA; kamu kesimi, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yaparak bölgenin yatırım potansiyelini yansıtan Bölge Planını hazırlamıştır. BAKA İzleme ve Değerlendirme Birimi Başkanı Demirbaş, ajansın 2010-2013 yıllarını kapsayan TR 61 Bölge Planının hazırlık çalışmaları sırasında, bölgeye ilişkin hazırlanmış olan raporları incelediklerini, TÜİK, DPT gibi çeşitli kurumlar tarafından bölgeye ilişkin sunulan verileri analiz ettiklerini, Tarım Sektörü, Ar-Ge, İnovasyon, Yenilenebilir Enerji, Yerel Yönetimler, Gençlik ve Spor Çalıştayları düzenlediklerini, Bölge Planının katılımcı ve objektif bir şekilde hazırlanabilmesi için ilçe ziyaretleri gerçekleştirilerek GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler; Fırsatlar ve Tehditler) analizleri yaptıklarını, yerel uzmanların katılımı ile çalıştaylar düzenlediklerini, sorun analizleri ve anket çalışmaları gerçekleştirdiklerini belirtmektedir.

3.3.2.2. Kurum Kimliği

Kurum kimliği, bir kurumun rakiplerinden ve benzerlerinden ayrılabilmesi için, felsefe, tasarım, iletişim ve davranışında oluşturduğu bir bütünlüktür (Okay e Okay, 2007:499). Kurum kimliği, kurum felsefesi doğrultusunda belirlenmiş vizyon, misyon ve amaçların yanında görsel unsurları da kapsamaktadır. Kurumların kendilerini tanımladıkları biçimde aktarabilmelerine aracılık eden, kurumun tanınırlığını sağlayan tüm görsel unsurlar olarak tarif edilebilecek görsel kimlik göstergeleri, kurum açısından etkili bir iletişim ve halkla ilişkiler aracıdır.

BAKA'nın, ismi 5449 sayılı Kanunun ekinde yer alan 'TR6: Akdeniz Düzey 1 Bölgesi' ifadesinden kaynaklanmaktadır. Kanunda ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararında Antalya, Isparta ve Burdur illerini kapsayacak şekilde bir ajans kurulacağı hükmü yer almaktadır. Ajansın ismi yönetim kurulunca 20 Kasım 2009 tarihinde belirlenmiştir.

Özyürek (2011b), BAKA'nın logosunun, üzerlerinde üç ili temsil eden birer yıldızın yer aldığını, yan yana yükselen üç şeritten oluştuğunu; logoda yer alan turuncunun Antalya'nın Portakalını, pembenin Isparta'nın Gülünü, mavinin de Burdur'un Gölünü ifade ettiğini, logonun "farklı ekonomik seviyelerden yola çıkıp, birlikte refaha ulaşmak" manasına geldiğini, ajans logosunun Türk Patent Enstitüsünce tescil edildiğini belirtmektedir. Logo, ajansın özel ve resmi bütün kurum kuruluş ve kişilerle yapılan bütün yazışmalarında, yazılı kaynaklarında, yayınlarında, tanıtım levhalarında, tabelalarda, hediyeelik eşyalarında ve faaliyetlerinde kullanılmaktadır.



Kaynak: www.baka.org.tr ve kurumsal yayınlar

Şekil 3.2: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansının Kurumsal Logosu

3.3.2.3. BAKA'nın Kurum Kimliği Çalışmalarına Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkisi

Kurumsal kimlik, bir kurumun kendini tanıtmaya biçimidir. Göstergeler ile kendilerini ifade eden kurumlar, kimlikleri ile birbirlerinden ayrılmaktadır. BAKA yeni bir kurum olmasına rağmen kurum kimliğini ifade etme ve yayma açısından son derece aktif durumdadır. Görsel kimlik göstergeleri olan yayınlar, broşürler, CD'ler, tanıtım filmleri gibi doküman ve çalışmaların tamamı, kurumun tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten uzmanlar tarafından hazırlanmakta ve hedef kitlelere iletilmektedir. Engin (2011b), esasen BAKA'nın ve üç ildeki Yatırım Destek Ofislerinin bütün faaliyetlerinin birer halkla ilişkiler faaliyeti niteliği taşıdığını, yaptıkları işin bölgeyi ve bölgenin sosyo-ekonomik yatırım potansiyelini tanıtmak ve bölgeye yatırımcı çekmek olduğunu; ayrıca kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler görevlilerinin de olduğunu, bunların ajansın iletişim, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri konusunda çalışmalarını profesyonelce yaptıklarını, bu çalışmalarını kendisinin kısaca kontrol etmesini müteakip görsel olarak veya toplantılar yoluyla kamuoyu ile paylaştıklarını belirtmektedir.

3.3.2.4. Kurum Kültürü

Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. İşte, bir kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan, çoğu yazılı olmayan inanç, anlayış ve kurallar bütünü de kurum kültürünü oluşturur. Literatürde bir kurumun kültürü, genellikle kurumda konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsar. Bu unsurlar, o kurumda nasıl

giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, ortaklara, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler.

BAKA’da da yazılı olarak ifade edilen, daha çok sözlü olarak kendini gösteren bir kurum kültürü vardır. Saygının, özel sektör pratikliği ve kamu kurumu resmiyetinin aynı anda hissedildiği bir kurum kültürü hakimdir. Engin (2011b), ajansta herkesin birbirine yardım ettiğini, birlikte üretildiğini belirtmektedir. Kendileri ile görüşülen kurum çalışanları Şen ve Altınkaynak, uzmanların yaptıkları çalışmaları ve hazırladıkları raporları birbirleriyle paylaştıklarını, ajansın da bilgi paylaşımını ve yardımlaşmayı önerdiğini belirtmektedirler.

3.3.2.5. Kurum Stratejisi

Kurum stratejisi, kurumun mevcut durumu iyi analiz edip, riskleri ve avantajları da dikkate alan, gelecekteki belirli bir zaman diliminde, kendisi ve hedef kitlesi için en iyi sonuca ulaşmaya yarayacak mantıklı ve etkili bir planlamayı ve bu planlamaya paralel faaliyet bütününe ifade eder. Kurum stratejisinin kapsamında kurumun amacı, vizyonu ve misyonu da yerini alır. Kurum stratejik hedeflerini kamuoyu ile de paylaşır.

BAKA İzleme ve Değerlendirme Birimi Başkanı Demirbaş, BAKA’nın kurumsal ana stratejisini, bölgedeki kamu kesimi, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yaparak, bölgede sürdürülebilir kalkınma ve sosyal gelişmeyi sağlamak olduğunu belirtmekte, ajansın, kurum stratejisini de yansıtan ve bölgedeki tüm kurum ve kuruluşların 2010-2013 yılları arasında faaliyetleri için temel teşkil edecek ana doküman olan Bölge Planını hazırlayarak 2010 yılında DPT’ye onaylattığı ve kurumun internet sitesinde yayımlandığını ifade etmektedir. Özyürek (2011b) de, planın hazırlanması sırasında, dört aylık bir sürede, bölgedeki üç ilde 150 kadar kurum ile görüşme ve toplantı yapıldığını, bu kurumların ve ilgili tarafların görüşlerinin alınarak hazırlandığını belirtmektedir.

Kurumun internet sitesinde, ‘Vizyonumuz sürdürülebilir yerel kalkınmada öncü ve etkin, uluslararası tanınırlığa sahip bir ajans olmaktır, Misyonumuz Isparta, Burdur ve Antalya’nın sürdürülebilir kalkınması için bütüncül bir yaklaşım ile yerel potansiyeli harekete geçirecek katılımcı araçlar geliştirmek ve uygulamaktır’ ifadeleri yer almaktadır. Özyürek (2011b), ajansın kurumsal imaj sloganının ‘Happy Life Region’ (Mutlu Yaşam Bölgesi) olduğunu, bu sloganın da 2010 yılı Kasım ayında Türk Patent Enstitüsünce tescil edildiğini belirtmektedir.

Antalya’da yayın yapan Yeni Yüzyıl Gazetesinin 28 Aralık 2010 tarihli nüshasında yer alan “BAKA, Kesenin Ağzını Açtı” başlıklı haberde Antalya Valisi Dr. Ahmet

ALTIPARMAK'ın, 'ajansın uygulayacağı 10 milyon TL'lik Mali Destek programının bölgenin kalkınması açısından bir kaldıraç etkisi yaratacağı' yönündeki açıklamasına yer verilmektedir.

Yine kurumun internet sitesinde, ajansın tüm etkinliklerinde 'katılımcılık, yenilikçilik, tarafsızlık, şeffaflık, güvenilirlik ve çözüm odaklılık' olarak sıralanan temel değerleri ve çalışma ilkelerini benimsediği belirtilmektedir. Bu ifade yönetim kavramının temel unsurları ile örtüşmektedir.

3.3.2.6. Kurum İçi İletişim

Kurumlar açısından iş verimliliğini arttırabilmek, toplam kaliteyi yakalayabilmek, kalifiye iş gücünü kuruma çekebilmek için kurum üst yönetimi ile çalışanlar arasında etkili iletişim kurulması gerekmektedir. Kurumda etkili bir iç iletişim gerçekleştiği takdirde çalışanın aidiyet duygusu güçlenecek, önemsendiğine inanan çalışan kurumu için daha özverili çalışacak ve verimli olacaktır. Kurum içi iletişimin inandırıcı ve etkili olabilmesi için çalışanların ekonomik ve sosyal anlamda beklentilerinin karşılanması ve yönetime katılmalarına zemin hazırlanması gerekir.

Özyürek (2011b), kurum içi iletişimle ilgili görüşlerini "BAKA'da genel sekreterlik personeli arasında heterarşik bir yapı vardır. Dolayısıyla kurum içinde dikey bir iletişimden ziyade, yatay bir iç iletişim söz konusudur. Ancak genel sekreterlik ile yönlendirme kurulu ve yönetim kurulu arasında hiyerarşik bir yapı vardır. Bu kurullar genel sekreterliğe talimatlar verebilmektedir. Yatırım destek ofislerinde de heterarşik bir yapı ve simetrik bir iletişim vardır. Destek ofislerinin koordinatörleri de, destek ofisi personeli ile birlikte yatırımcılarla kurum arasında işbirliği ve koordinasyon görevini yürütmektedir" şeklinde ifade etmektedir.

Üst yönetimden gelen bilgiler ve istekler kurum çalışanına iletilmekte, çalışanlardan gelen istekler de üst yönetime iletilmektedir. Destek ve Tanıtım Birimi ajansı, faaliyetlerini ve bölgeyi tanıtmakta, hedef kitle ile iletişime katkı sağlamakta, ancak ajansın diğer birimleri arasında gerçekleşen iletişimi yönlendirme gibi bir görev ve yetkisi bulunmamaktadır.

Ajans, çalışanları ve hedef kitleyi ilgilendiren konularda, ajans binası girişinde duyuru panoları düzenlemiş olsa da, genel sekreterlik ile çalışanlar arasındaki iletişim daha çok yüz yüze niteliktedir. Bu şekliyle çalışanlarla kuvvetli bir iletişim kurulabilmektedir. Çalışanlarının motivasyonu öncelikle Genel Sekreter, sonra da Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeler, destek ofisleri koordinatörleri tarafından sağlanmaktadır. Antalya Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü Özyürek (2011b), "destek ofisi çalışanları ile her gün toplantılar yaptığını,

çalışanların kendisi ile çok rahat görüşerek sorunlarını yüz yüze anlatabildiğini, hizmete ilişkin görüşlerini ifade edebildiğini” belirtmekte, “çalışanların son derece motive olmuş bir şekilde, işlerini severek yaptıklarını, bu motivasyonu daha artırıcı faaliyetler planladıklarını” ilave etmektedir. Ajans çalışanı Şen, kurumda ilk göreve başladığı dönemde hemen her konuyu yöneticilere sorduğunu, bu sayede ajansın iş akışı konusunda kendini çok kısa bir sürede yetiştirdiğini, ajansta her uzmanın birbirine yardım ettiğini, ajansın amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği ve iletişim içerisinde görevlerini yürüttüklerini belirtmektedir.

3.3.2.7. Ajansın Kurumsal Yayınları

Ajansın hedef kitle ve paydaşları ile iletişim ve bilgi paylaşımı sağladığı araçlardan biri de kurumsal yayınlardır. Ajans Genel Sekreteri Tuncay Engin (2011b), ajansın yatırım tanıtımına ilişkin ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyon içinde bölgeye yatırım çekilmesine yönelik çalışmalar yaptığını, bu amaçla yazılı-görsel materyallere büyük önem verdiklerini, 2011 yılı Nisan ayı itibariyle basılı 20 yayınlarının bulunduğunu, 11 adet yayının da basım aşamasında olduğunu belirtmektedir. Ajansın kurumsal yayınları ağırlıklı olarak kitapçıklar, Türkçe ve İngilizce broşürler, faaliyet raporları, basın bültenleri ve proje başvuru rehberleri şeklindedir.

Özyürek (2011b), ajansın sürekli güncellenen hem Türkçe, hem İngilizce WEB sitelerinin olduğunu; Türkçe, İngilizce, Rusça, Almanca, Fransızca ve Arapça CD’ler yaptıklarını, ajans olarak dergi çıkarma hazırlığında olduklarını belirtmektedir. Ajans Uzmanı Saadettin Dikmen de, bölgenin tanıtımı ile ilgili yazılı yayınların yanında, turizm, sağlık turizmi, gül, mermer, golf, meyve suyu, süt ve süt ürünleri, güneş enerjisi sektörleri ile ilgili olarak tanıtım kitapçıkları ve dörder dakikalık tanıtım filmleri hazırladıklarını ifade etmektedir.

Engin(2011b), Türkiye’nin yararlanabileceği bütün yatırım destek ve teşvikleri, bunları sağlayan kurum ve fonları, destek ve teşviklerden yararlanma şartlarını ve yöntemlerini içeren bir kitap hazırladıklarını; ülkemizin 19 teşvik ve destekten yararlanabileceğini; 103 sayfadan oluşan kitabın baskı aşamasında olduğunu ve son derece anlaşılır bir içerikte olduğunu; bu kapsam ve özellikteki çalışmanın Türkiye’de ilk olduğunu belirtmektedir.

Yapılan tespitlerde ajansın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyeti kapsamında değerlendirilebilecek aşağıdaki kurumsal yayın ve materyalleri hazırladığı görülmüştür.

- Türkçe ve İngilizce 20 çeşit tanıtıcı kitapçık ve broşür,

- Bölgeyi tanıtan 3 boyutlu fotoğraf kataloğu,
- 3 boyutlu görüntü gözlüğü,
- 2011 yılı ajandası,
- Bloknot,
- CD,
- Tükenmez kalem,
- Rozet,
- Karton dosya,
- Laptop-evrak çantası,
- Karton evrak çantası,
- Ajans çalışanlarının kartvizitleri.

3.3.2.8. Medyayla İlişkiler

BAKA'nın medya ile ilişkilerini yürüten Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi ve kurumsal iletişim görevlisi medyayla ilişkileri çok dikkatlice yürütmektedir. Ajansın faaliyetleri ve duyuruları ile ilgili bilgilerin medyada zamanında ve doğru olarak yer alması için genel sekreterlik de konuyu takip etmektedir. BAKA, yerel ve ulusal gazete ve dergilerde kendi faaliyetleri ile ilgili haberlerin sıkça yer almasını sağlamaktadır. Kurumsal iletişim görevlisi Yavuz, ulusal ve yerel medyada yer alan ajans ile ilgili haber ve yorumları dikkatlice takip ederek gereğini yaptıklarını, medyada yer almasını istedikleri haberleri de, yanlış anlamalara ve maksat dışı yorumlara meydan vermeden, zamanında hazırlayıp, ilgili yerlere birinci elden ilettiklerini ifade etmektedir.

Ajans, ziyaretler, röportajlar, basın bültenleri, basın toplantıları, tanıtım toplantıları, yıllık raporların paylaşımı, yüz yüze görüşmeler, telefon ve e-posta gibi araçlar yoluyla medyayla ilişkilerini yürütmektedir. Toplantı ve faaliyetlere yerel gazeteciler de davet edilmektedir. Antalya ve Burdur Gazeteciler Cemiyeti Başkanlıklarının ve Burdur'da yayın yapan Yenigün Gazetesinin Ajans Kalkınma Kurulunda temsil ediliyor olmaları da, yazılı basında ajansla ilgili haberlerin yer almasını da kolaylaştırmaktadır. Haber ve yorumların olumlu yönde olduğu da görölmektedir.

3.3.2.9. Kitle İletişim Yayın Araçları

Yerel televizyon istasyonları ve radyolar BAKA ile ilgili faaliyet ve haberlere yer vermektedir. Antalya’da yayın yapan Adeniz TV’nin BAKA’nın kalkınma kurulunda temsil ediliyor olması da ajansla ilgili haber ve yorumların, kitle iletişim yayın organları olan radyo ve televizyonlarda yer almasında etkili olmaktadır.

Antalya’da günlük yayın yapan Yeni Lider Gazetesinin 14 Nisan 2011 tarihli nüshasında yer alan “BAKA Bucak MYO’da” başlıklı haberde, BAKA Genel Sekreteri Tuncay ENGİN’in Akdeniz Üniversitesi Radyosu Üniversite FM’deki programda ve Burdur Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu’ndaki 5.Kariyer Günleri’nde ‘Vizyon Geliştirilmesinin Bölgesel Kalkınmadaki Rolü’ konulu konferansıyla üniversitelilerle bulunduğu ve öğrencilere, ‘iyi bir gelecek için birlikte gayret etmek gerektiğine, ülkemizin kendisini geliştirmiş insan kaynağına ihtiyacı olduğuna dikkat çekerek, üniversitelilere başarılı olabilmek için farklılık, farkındalık ve özgün olma çabası içine olmalarını tavsiye ettiği’ belirtilmektedir.

3.3.2.10. E-iletişim ve Yeni Medya

Ajans personelinin tamamının @baka.org.tr uzantılı mail hesabı mevcuttur ve bu hesaplar sürekli kullanılmaktadır. Dolayısıyla ajansta, kurum içi iletişimde, paydaşlarla ve hedef kitle ile ilişkilerde yeni medya aracı olan e-iletişim ve internet de yoğun olarak kullanılmaktadır.

Son yıllarda hızla yayılan ve itibar edilen internet gazeteciliğini ve internet haberciliğini de yeni medya kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. İnternet gazeteciliğinin günümüzde, yazılı medyadan daha fazla takip edildiği ve okunduğu görülmektedir. Bu kapsamda BAKA Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi Başkanı Pehlivan, ajansın hem Türkçe hem de İngilizce iki ayrı kurumsal internet sitesini Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi ile kurumsal iletişim görevlisinin oluşturduğunu, siteleri düzenli ve sürekli olarak güncellediklerini ve içeriğini zenginleştirdiklerini; güncel haber ve duyuruların aynı gün sisteme girildiğini, genel içeriğinde en geç 15 günde bir güncellendiğini belirtmektedir.

Google’de “kalkınma ajansı” olarak yapılan taramada 788.000 adet sonuca, “Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı” olarak yapılan taramada 465.000 adet sonuca, "baka.org.tr" olarak yapılan taramada da 3.160 sonuca ulaşılmaktadır.

3.3.2.11. Yüz Yüze İletişim ve Toplantılar

Ajansta pratik ve sonuç odaklı bir çalışma kültürü hakim olduğundan; yazılı talimat, genelge vs. şeklinde iletişimden ziyade çalışanlarla ağırlıklı olarak yüz yüze görüşme yoluyla iletişim kurulmakta ve uzlaşma sağlanmaktadır. Paydaşlar ilişkilerde ise, kalıcılık ve hatırlanma açısından yazılı iletişime ağırlık verilmektedir.

Engin(2011b), BAKA'da, yönetim birimi tarafından, ihtiyaç olduğunda toplantılar da düzenlendiğini; yapılan toplantıların, bütün birimlerin katıldığı çok uzun, ayrıntılı toplantılar şeklinde olmayıp ilgili personelin katılımı ile gerçekleşen, kısa, sorun çözücü nitelikte olduğunu, genel sekreter olarak kendisi veya birim başkanı ile görüşülmesi gereken bir konu olduğunda, çalışanların beklemeden doğrudan görüşme imkanı bulduklarını belirtmektedir. Ajans çalışanı Şen, kurum çalışanlarının yönetici ile her zaman yüz yüze görüşme imkanı olduğunu, yöneticinin kurum çalışanları ile mutlaka günlük değerlendirme toplantısı yaptığını ifade etmektedir.

Paydaşlar ve hedef kitle ise daha uzun süreli ve geniş katılımlı toplantılar yapılmaktadır. Antalya'da yayın yapan Yeni Yüzyıl Gazetesinin 07 Mart 2011 tarihli nüshasında yer alan, "BAKA'dan projelerle ilgili bilgilendirme" başlıklı haberde, ajans tarafından, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu ve 53 meslek komitesi üyelerine, ajansın mali destek programı ile destek verilecek projeler hakkında bilgi verildiği belirtilerek, ajans genel sekreterinin de 'yatırımcılara her konuda profesyonel düzeyde danışmanlık yapıldığını ifade ettiği' ilave edilmektedir. Ajans yetkilileri ayrıca, bölge planının hazırlanması sırasında, dört aylık bir sürede, bölgedeki üç ilde 150 kadar kurum ve kuruluş ile görüşme ve toplantı yapmış, bu kurumların ve ilgili tarafların görüşlerini bölge planına yansıtmıştır. Ajans, 5-7 Nisan 2011 tarihlerinde, Antalya'da 3 gün süreyle, Körfez Ülkelerinden 69 yatırımcıyı BAKA bölgesindeki 200 firma ile buluşturduğu bir toplantılar ve görüşmeler programı yürütmüştür.

3.3.2.12. İtibar Yönetimi

Bir kurumun hizmetlerini hedef kitle talep ediyor, yaptıklarının ve yapacaklarının isabetine ve doğruluğuna inanıyor, kuruma ve personeline güveniyor ise, başka kurumlar da benzer faaliyetleri için kurumun takip ettiği yöntem ve taktikleri alıp kullanıyorsa o kuruma itibar ediliyor demektir.

Çalışma sırasında birebir görüşülen BAKA Destek Hizmetleri Birim Başkanı İsmail Kılınç, BAKA'nın kuruluş çalışmalarının 18 Şubat 2010 tarihinde genel sekreterin

atanmasıyla başladığını, 28 Haziran 2010 tarihinde uzman ve destek personelinin alınmasıyla da ajansın fiilen çalışmalarına başladığını belirtmektedir. Kalkınma ajansları, Türkiye’de yüksek beklentilerle oluşturulmuş kurumlardır. Bu kapsamda BAKA da, kurulduğu bölgenin sosyo-ekonomik potansiyelini harekete geçirerek bölgenin kalkınmasını, rekabet edebilirliğini sağlamak ve bölgede istihdamı artırmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu sebeple kamuoyu nezdindeki itibarı her geçen gün artan bir kurumdur.

Ajansın internet sitesinde, son başvuru tarihi 18 Mart 2011 günü biten, 10 milyon TL’ik hibe-destek programına, 177’si Antalya’dan, 100’ü Isparta’dan ve 79’u da Burdur’dan olmak üzere, özel ve kamu sektörlerinden toplam 356 proje başvurusu olduğu haberi yer almaktadır. İlk hibe-destek programına bu miktarda proje teslim edilmiş olmasını, ajansa olan güvenin de bir göstergesi olarak değerlendirmek mümkündür.

Ajans, itibar yönetimi kapsamında meslek edindirme ve girişimcilik eğitimleri de düzenlemektedir. Destek Hizmetleri Birim Başkanı Kılınç, 2011 yılı Mart ayında, iş bulmayı veya iş kurmayı hedefleyen, Isparta’dan 30, Burdur’dan da 30 olmak üzere, çoğunluğunu kadınların oluşturduğu 60 kişinin katıldığı, 48 saat süreli ‘Girişimcilik Eğitimi’ verdiklerini, yeni eğitim programları için talep olduğunu, bu eğitimlerin zaman içinde de devam edeceğini belirtmektedir. Bu eğitim faaliyeti, Antalya’da günlük yayınlanan Hilal Gazetesinin 06 Nisan 2011 tarihli nüshasında “Farkındalık yaratma eğitimi” başlığı ile haber konusu yapılmış, BAKA Genel Sekreteri Tuncay ENGİN’in, ‘kalkınma ajanslarının para dağıtan bir kurum olarak algılanmasının yanlış olduğu; bölgelerin ekonomik gelişmesine yönelik olarak her türlü alanda ajansların yer alan kurumlar olduğu; farklılık, farkındalık ve kendine özgülük yaratılarak başarılı olunabileceği; kendilerinin faaliyetlerini valilikler, üniversiteler, belediyeler, ticaret odaları, işadamları dernekleri ile koordineli şekilde olarak yürüttükleri’ yönündeki açıklamalarına yer vermiştir.

Engin(2011b), ajansın tıkanan bürokratik yapıyı aşmaya çalışarak da yatırımcılara destek verdiklerini; Isparta’da 5 yıldızlı otel bulunmadığını, 2010 yılında bürokratik engellemeler dolayısıyla Isparta’ya 5 yıldızlı bir otel yapmak isteyen bir yatırımcının bürokratik engellemeler sebebiyle yatırımdan vazgeçmek üzere iken kendilerinin devreye girerek tıkanıklığı çözdüklerini ve 30 milyon TL’lik bir yatırımı Isparta’ya kazandırdıklarını, bu çalışmanın da kendilerine olan güveni artırdığını belirtmektedir.

Destek Hizmetleri Birim Başkanı Kılınç, ajansın yurt dışındaki tanınırlığını ve itibarını artırmak için de, İngilizce başta olmak üzere başka dillerde broşür, CD ve tanıtım filmleri hazırladıklarını da belirtmektedir. Engin(2011b), BAKA’nın, merkezi Brüksel’de olan ve 166

üyesi bulunan Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) ile merkezi Cenevre’de olan ve 252 üyesi bulunan Dünya Yatırım ve Promosyon Ajansları Birliği (WAIPA)’ya üye olduğunu; 5-7 Nisan 2011 tarihlerinde, Antalya’da yaptıkları Körfez Ülkelerindeki yatırımcılara dönük toplantılarına, davetleri üzerine 69 yatırımcının katılarak BAKA bölgesindeki 200 firma ile buluştuklarını, bu kapsamda bir dizi toplantı ve görüşmelere ev sahipliği ve aracılık yaptıklarını belirtmekte; 2011 yılı içerisinde Almanya ve Rusya’da turizm fuarlarına katıldıklarını, yine 2011 yılı yaz döneminde, İstanbul’dan hareket edip 45 günde 15 ülke limanlarını ziyaret edecek olan ‘Yüzer Gemi Sergisine’ katılacaklarını, BAKA’nın 3 uzmanının da bu geziye katılarak, bölgenin ve Türkiye’nin yatırım ve turizm potansiyelini tanıtacaklarını ilave etmektedir. Ajansın Almanya’da katıldığı fuar ile ilgili olarak, Antalya’da yayın yapan Yeni Yüzyıl Gazetesinin 09 Mart 2011 tarihli nüshasında, “BAKA, Berlin ITB Berlin Fuarı’na katılacak” başlığı ile yayınlanan haberde, ajansın 9-13 Mart 2011 tarihlerinde Berlin’de gerçekleştirilecek turizm ve seyahat fuarına katılıp stant açarak Antalya, Burdur ve Isparta’nın turizm potansiyelini tanıtacağı belirtilmektedir.

3.3.2.13. Sponsorluk ve Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Sponsorluk, halkla ilişkiler içinde yer alan bir teknikler bütünüdür... Sponsorluk, kuruluşun kendi sorumluluk alanı dışında kalan planlı bir olay ya da etkinliğe kar ya da tanıtım amacıyla maddi destek vermesidir (Kazancı,2006:302). Halkla ilişkiler alanında sponsorluk giderek yaygınlaşan bir tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyeti niteliği kazanmıştır. Sponsorlukta, halkın ilgi ve katılımının olduğu her türlü resmi-özel organizasyonda isminin duyurulması veya gösterilmesini isteyen kuruluş, bir parasal katılım ile faaliyetin mali yükünü üstlenmekte veya paylaşmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, toplum adına isteğe bağlı olarak kurumların kaynaklarını istediği zamanda, istediği biçimde kullanmasıdır. Sosyal sorumluluğun kapsam olarak ekonomik, siyasal, kültürel, teknolojik vb. boyutları olabilir. Bu yüzden ajansların bölgelerinde bilgilendirme, tanıtma, eğitme, yönlendirme, bilgi toplama, saklama, sergileme, iletişim gibi faaliyetlerinin yanında sosyal sorumluluk projeleri yapmak ve bu projelere destek vermek gibi özel misyonları da bulunmaktadır. Nitekim, 5449 sayılı Kanunun, ajansın görev ve yetkilerinin belirtildiği 5/g maddesinde ‘...sosyal gelişmeyi hızlandırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek’ hükmü de yer almaktadır.

BAKA Genel Sekreteri Tuncay Engin (2011b), sponsorlukların ve sosyal sorumluluk çalışmalarının şartlarını BAKA Yönetim Kurulunun belirlediğini, ajans kuruluş aşamasında

olduğundan şimdilik ajansın yatırım ve istihdam alanında eğitim faaliyetlerine ve bölgesel, ulusal ve uluslararası boyuttaki toplantılara sponsorluk yaptıklarını, destek verdiklerini; ancak gelecek dönemlerde daha fazla sponsorluk ve sosyal sorumluluk çalışması yapacaklarını dile getirmektedir.

3.3.2.14. Etkinlik Yönetimi

Antalya, Isparta ve Burdur illerinden 100 resmi ve özel kurum BAKA'nın paydaşı durumundadır. Yapacağı etkinliklerde kendi mekan ve imkanlarını kullanmanın yanında paydaşların mekan ve imkanlarından da yararlanmaktadır. Ajans, görev alanına giren etkinlikleri planlayıp başarılı bir şekilde yürütebilecek nitelik ve sayıda uzman personele sahiptir. Ajansın, kuruluşunu henüz tamamlamış olmasına rağmen son derece geniş katımlı, sürdürülebilir bölgesel, ulusal ve uluslar arası etkinlikler düzenlemiştir. Engin(2011b)'in de belirttiği gibi, 2011 yılında Körfez Ülkelerinden 69 yatırımcı ile yapılan toplantı ve görüşmeleri, Almanya ve Rusya'daki Turizm Fuarlarına katılımı, gerçekleştirilen girişimcilik eğitimini, 150 kurumla toplantılar yapılarak stratejik bölge planının hazırlanışını, hibe-destek programlarının yönetimini başarılı etkinlik yönetimi örnekleri olarak sıralamak mümkündür.

3.3.2.15. Ajans Adına Bürokrasi ile İletişim

BAKA, hem bölgesel düzeyde hem de merkez düzeyinde birçok devlet birimi, kurum, kuruluş ve görevli ile doğrudan iletişim sağlamaktadır. Bu iletişim yazılı, telefonla veya yüz yüze olmaktadır. Üst düzeydeki önemli konularda bürokrasi ile iletişimi genel sekreter sağlamaktadır. İkinci ve sonrası öncelikteki konularla ilgili olarak bu iletişimi birim başkanları ve destek ofisi koordinatörleri yürütmektedir. Özyürek (2011b), destek ofisi ile ilgili konularda bürokrasi ile kendisinin görüştüğünü, önemli konuları genel sekretere aktardığını, bu önemli konuları ajans adına genel sekreterin takip ettiğini belirtmektedir.

3.3.2.16. Kriz İletişimi ve Yönetimi

Kurumun yürütmekte veya yönlendirmekte olduğu faaliyetleri etkileyecek veya durduracak nitelikteki gelişme ve risklerin önceden tahmin edilmesi ve buna göre taktikler geliştirilmesi gerekir. BAKA'nın faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek gelişmeler ülkedeki ağır ekonomik krizler, kurumun desteklediği sektöre özgü krizler, hükümet krizleri, bölgesel doğal afetler şeklinde ortaya çıkabilir. BAKA İzleme ve Değerlendirme Birimi Başkanı Demirbaş, BAKA'nın, kritik öneme sahip araştırma ve planlama çalışmalarına yönelik faaliyetlere de önem verdiğini, aynı zamanda bir stratejik plan olan bölge planının hazırlarken, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesi konusunda acil tedbirlerin alınmasına

yönelik faaliyetleri de planladıklarını belirtmektedir. Ajansın organizasyon yapısı incelendiğinde, önemli kriz durumlarında, ajansın iletişim faaliyetlerinin, Hükümet ve DPT ile koordineli bir şekilde, yönetim kurulu başkanı tarafından, daha az önemli kriz durumlarında da genel sekreter tarafından yürütüleceği ortaya çıkmaktadır.

BAKA'da halkla ilişkiler araç ve taktikleri kullanılarak yürütülen faaliyetler değerlendirildiğinde, hem ajansın bir bütün olarak, hem de Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminin iletişimi, tanıtımı ve hedef kitle ile ilişkileri istenilen düzeyde, başarılı ve etkili bir şekilde yürütmekte olduğu görülmektedir.

BAKA, halkla ilişkiler, tanıtım ve iletişim konusunda her türlü beşeri, mali ve fiziki imkan ve yeteneğe sahiptir. Bölgeye yerli ve yabancı yatırımcı çekmeye, bölgede üretilen ürünlere de iç piyasada ve ihracata dönük pazarda yeni müşteri bulmaya çalışan ajans, ulusal ve uluslararası düzeyde kendini, bölgeyi ve bölgenin potansiyelini tanıtma konusunda herhangi bir sorun yaşamamaktadır. Bölge içerisinde yer alan Antalya ili ve ilçelerinin uluslararası tanınmışlığı da ajansın işini kolaylaştırmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetlerini etkileyen örgüt içi faktörler açısından bakıldığında halkla ilişkiler birimi çalışanlarının yeterli olduğu, birimin uygun teşkilatlandığı, faaliyetlerin yoğun ve etkili yönetildiği, mali durum konusunda bir sorun yaşanmadığı; çevresel faktörler açısından bakıldığında da toplumun ekonomik ve kültürel yapısının, toplumun eğitim düzeyinin, siyasi rejim ve ekonomik sistemin ajans halkla ilişkiler faaliyetlerini kolaylaştırıcı etki yaptığı görülmektedir.

Ajansta, hem kurumsal iletişim görevlisi, hem de halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini yürüten birim mevcuttur. Ayrıca ajans genel sekreteri de, taşrada ve merkezde ortalama 20 yıla yakın idarecilik yapmış; halkla ilişkiler, iletişim, kurumsal iletişim, e-iletişim, stratejik planlama, proje hazırlama ve yönetme, insan kaynakları, mali yönetim konularında tecrübeli bir uzmandır.

Ajans, yürüteceği halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri için yeterli mali kaynağa ve bunu harcama yetkisine de sahiptir. Faaliyetleri, örneğin kurumsal yayınları kendi uzmanları eliyle hazırlayabileceği gibi, acil durumlarda piyasadan hizmet de satın alabilmektedir. Ajans, faaliyetlerin yürütüleceği fiziki mekan konusunda da herhangi bir sorun yaşamamaktadır.

Türkiye'de BAKA ve diğer ajanslar, sosyo – ekonomik potansiyeli belirleme, kalkınma, rekabet edebilirlik, tanınırlık, teşvik, destek ve ortaklık konularında yeni bir arayış, yeni bir bakış açısı getirmiştir. 26 ajans, 81 ildeki girişim, üretim ve kalkınma potansiyelini harekete geçirmiş durumdadır. Bu hızlı ve pratik yaklaşım ve çalışmanın, tahmin edilenden daha kısa sürede olumlu sonuçlar doğuracağını söylemek mümkündür. Türkiye'nin turizm,

narenciye ve sera merkezi olan Antalya'nın da içinde bulunduğu bölgede faaliyet gösteren BAKA'nın uzman kadrosu ve kapasitesinden, bölge ve ülke imajına ve kalkınmasına katkı sağlaması amacıyla, zaman içerisinde daha fazla yararlanmak mümkündür. Bu sebeple, merkezi idarenin, bölgedeki mesleki ve ticari kuruluşların, yatırımcıların ve sivil toplum örgütlerinin ajansa daha fazla destek vermesi gerekmektedir.

SONUÇ

Türkiye’de, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortaklığında kurulan kalkınma ajansları, kısa sürede kuruluşlarını tamamlayarak, kuruluş kanunlarında belirtilen görevlerini hızlı ve etkili bir şekilde yerine getirmeye, buldukları bölge ile bütünleşmeye, sürdürülebilir kalkınmaya temel teşkil edecek çalışmalar yapmaya başlamıştır. Araştırma konusu olan Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı da, mevcut ajansların içerisinde en hızlı, en etkili çalışanlardan biri haline gelmiştir.

BAKA, ilk kurulduğu 2009 yılının sonlarında halkla ilişkiler faaliyetlerini Destek Hizmetleri Birimi tarafından yürütmeye başlamış ancak, iletişim ve tanıtım faaliyetlerinin gerekliliğinin ve öneminin her geçen gün daha fazla hissedilmesi üzerine, kısa bir süre sonra da Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimini oluşturmuştur. Bugün ajansın halkla ilişkiler faaliyetlerini bu birim yürütmektedir. Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi uzmanları içte kurum çalışanları ile dışta paydaşlar ve hedef kitle ile iyi, kalıcı ve olumlu ilişkiler geliştirmeyi hedeflemektedir. Ajanstan bilgi, mali ve teknik destek talep eden kişi ve kuruluşların mümkün olduğunca hızlı ve doğru cevap almaları hedeflenmektedir.

Ajans çalışanlarının, ajansların kuruluş amaçlarını ve işleyiş ilkelerini benimseyen ve bunları gerçekleştirmek için çaba harcayan bilinçli uzmanlardan seçilmiş olması da ayrıca önem taşımaktadır. Ajansta hem halkla ilişkiler, hem de diğer alanlardaki uzmanların gayreti ve yararı tahmin edildiğinden de fazladır. BAKA, bütün faaliyetlerini profesyoneller eliyle yürütmektedir. Personelin eğitimi, dil bilgisi ve tecrübesi, karşılıklı güven ve pratiklikle birleştiğinde, beklenenin üzerinde bir performans ve olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Ajans, görev alanına giren diğer konularda olduğu gibi halkla ilişkiler ve tanıtım konusunda da, günümüzde en son ulaşılan bilgi dağarcığı ve teknolojik birikimi kullanmaya gayret etmektedir. Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütürken alışlagelmiş iletişim ve halkla ilişkiler araç ve taktiklerinin yanında, internet, SMS, e-posta gibi yeni iletişim araçlarını ve tanıtım plan ve programlarını etkili bir şekilde kullanarak, bilgiyi hızlı bir şekilde yaymaktadır.

Ajanslar, genelde kar amacı gütmeyen kurumlar olarak değerlendirilirse de aslında hizmet üreten işletmelerdir. BAKA, bölgenin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel potansiyelini de araştırarak, ortaya çıkan taleplere göre de faaliyetler, yatırım ve destekler planlamaktadır. Kamu kurumlarının evrak üzerinde hizmet üretmenin dışında, imalata dönük bir faaliyeti

organize etme, istihdama ve kalkınmaya katkı sağlama yetenek ve kapasitesine sahip olmadıkları; imalatı, istihdamı ve kalkınmayı sadece özel sektörün gerçekleştirebileceği kanaatinin hakim olduğu Türkiye’de BAKA, bu kanaatin aksine, içinde bulunduğu bölgedeki aktörlerle işbirliğinde, özel sektör ve kamu sektörün işleyişinin en iyi yönlerini alarak, bölgede istihdamı ve kalkınmayı olumlu yönde etkileyecek, yeni ve hızlı bir yapılanma ve çalışma anlayışı oluşturmuştur. Bu anlayış ve hızla yapılacak çalışmaların kısa sürede olumlu sonuçlar vermesi mümkün görünmektedir.

Ajansın, tabii olduğu özel mevzuat, görev ve yetkileri, teşkilat ve personel yapısı, her sektör ve kesimden oluşan paydaşlarının sayısının çokluğu ve faaliyetleri birlikte değerlendirildiğinde, yeniliklere, önerilere ve birlikte karar almaya açık, adil, dengeli, sorun çözücü, şeffaf, etkin, hızlı ve hedef kitlesine karşı da sorumluluk hisseden bir yapı ve yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu yapı ve anlayışla bölgeye hizmet yarışında yerini belirlemeye çalışan BAKA, alışlagelmiş klasik bürokratik yapının hakim olduğu kamu kurumlarının aksine, ortaklaşa karar alma ve uygulama, ortak çıkarlara birlikte ulaşma çizgisinde kamu yönetimi anlayışını da değişime uğratarak, yönetişime kapı aralamaktadır.

Türkiye’de ajans halkla ilişkilerinin işlerliği, özel sektör kamu sektörü kapsamında değerlendirildiğinde ajansların teknik imkanları, sermaye yapıları, yönetim biçimleri, uzman kadroları, iletişim kanallarını kullanma süreçleri, tanıtım ve takip etme tekniklerinin kendine özgü bir yapı sergilediği ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de ancak belli kamu kurumlarda bulunan ve yöneticinin randevu ve ziyaret programlarını düzenleyen, basında çıkan haberleri takip eden bir işlev görmekten ileri gidemeyen halkla ilişkiler birimleri ajansta farklı bir yapıya dönüşmekte, işlevleri de değişmektedir.

BAKA’nın halkla ilişkiler ve tanıtımın önemini kavradığı, bunun gerektirdiği uygulamaları büyük oranda gerçekleştirdiği görülmektedir. Ajans, bu alanda ilgili birimi kurmuş ve tecrübe sahibi bir kurumsal iletişim görevlisini de istihdam etmiştir.

Ajansın halkla ilişkiler biriminin ve faaliyetlerinin Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanının kuramcı James Grunig’in belirlediği mükemmellik değişkenlerine göre incelemesinde; ajanstaki halkla ilişkiler departmanının program düzeyinde stratejik olarak yönetildiği, departman düzeyinde tek bir halkla ilişkiler departmanının olduğu, doğrudan üst yönetime bağlı olduğu, çift yönlü simetrik modeli benimsemiş olduğu, kıdemli halkla ilişkiler görevlisinin kararlara katıldığı ancak yönetim rolünde olmadığı, halkla ilişkiler yöneticilerinin simetrik model bilgisine, yönetim rolü bilgisine sahip olduğu ancak, halkla ilişkiler dalında

akademik eğitime sahip olmadıkları, kurumda bir halkla ilişkiler profesyonelinin bulunduğu, halkla ilişkilerde kadınlara erkeklerle eşit fırsatlar verilmediği görülmüştür.

Örgüt düzeyinde ise, örgütün halkla ilişkiler konusunda dünya görüşünün çift yönlü simetrik modeli yansıttığı, Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi halkla ilişkiler uzmanının yönetici olmadığı, ancak birim başkanının baskın koalisyonda güç sahibi olduğu, örgütün otoriter değil, katılımcı örgüt kültürüne sahip olduğu, simetrik iç iletişim sisteminin yürütüldüğü, örgütün mekanik değil, organik örgüt yapısını yansıttığı, çalkantılı ve karmaşık ortamlarda halkla ilişkilerin, ajans yönetimi ile koordineli bir şekilde sorunların çözümüne katkı sağladığı görülmüştür.

Mükemmel halkla ilişkilerin etkileri konusunda da, ajans birimlerinin ve halkla ilişkiler biriminin, halkla ilişkiler programlarının uygulanmasında işbirliği yaptıkları ve tanıtım ve halkla ilişkiler programlarının hedeflerine ulaştığı, ajansın görevlerinin yürütülmesi ve hedef kitle ile ilişkileri sırasında tespit edilen aksaklıklardan, yasal düzenleme ile çözülebilecekler için üst birimlere düzenleme tekliflerinde bulunulduğu, tekliflerin kabul görmesinden sonra ajansa yönelik hedef kitleden gelen baskıların azaldığı, faaliyetlerinin daha sorunsuz yürütüldüğü, ajansta çalışanların genel memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu, ancak sözleşmeli statüde istihdam edildiklerinden, iş güvencesi ve kadro konusunda endişelerinin olduğunu görülmüştür.

J.Grunig'in halkla ilişkilerde mükemmellik değişkenleri Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı ve Dış İlişkiler ve Tanıtım Biriminde işlerliği değerlendirilmesinden, ajansın 17 değişkenden 14'ü ile uyumlu oluşu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ajans halkla ilişkiler programlarının ve bu programları yürüten halkla ilişkiler biriminin ve bir bütün olarak kurumun büyük oranda mükemmel olarak işlediği, halkla ilişkiler faaliyetlerini sistemli ve etkili bir biçimde yürüttüğü, bu işleyişin ve faaliyetlerin sonucunda da kurum başarısının ve çalışanların memnuniyetinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yeni kurulmuş olan ajansın, halkla ilişkiler ve tanıtım konusunda zaman içerisinde daha mükemmel olacağı değerlendirilmektedir.

Ajansın halkla ilişkiler açısından mükemmel işlemesine ve başarısına en önemli katkıyı sağlayan ajans genel sekreteri başta olmak üzere, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini yürüten birimdeki uzmanlar ile kurumsal iletişim görevlisi medya ile daha kolay ve sağlıklı iletişim kurabilmekte ve bu ilişkileri yönlendirmektedirler. Bu amaçla uzmanlar sık aralıklarla ajans faaliyetlerini ve programlarını tanıtmak için medya mensuplarına sözlü ve yazılı bilgilendirme yapmaktadırlar. Bu kapsamda uzmanlar, gazete, dergi ya da televizyonda

yayınlanmasında yarar gördükleri haberleri ve bilgileri hazırlamakta, genel sekreterin incelemesinden sonra ilgili medya kuruluşlarına göndermektedirler. Yerel medya kuruluşlarının BAKA ile ilgili haber ve faaliyetlere de özel bir ilgi duyduğu anlaşılmaktadır. Yazılı ve görsel basında ajans faaliyetleri ile ilgili çıkan haberler kurumsal web sayfalarında da yayınlanmaktadır.

Ajans, kurum içi iletişimde, paydaşlarla ve hedef kitle ile ilişkilerde yeni iletişim teknolojileri olan e-iletişim ve interneti de yoğun olarak kullanılmaktadır. Türkiye'deki kurum ve kuruluşların faydalanılabileceği her türlü yeni destek ve hibe programı hakkında bütün paydaşlar, bölgedeki kamu kurumları ve yerel yönetim kuruluşları e-posta ile bilgilendirilmekte, çok önemli ve kapsamlı olanlar için ise bilgilendirme toplantıları düzenlenmektedir. Ajansın içerikleri farklı, hem Türkçe, hem de İngilizce iki ayrı sitesi faaliyettedir. İnternet siteleri ulaşımı kolay, içeriği yeterli ve doyurucu niteliktedir. Ajansın bütün faaliyet ve duyuruları internet sitelerinde yayınlanmaktadır.

Ajans, halkla ilişkiler ve tanıtım için gerekli olan mali kaynağa sahiptir. 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümlerine tâbi olmadığından, kanunla verilen görevleri yürütürken yaptığı harcamalarını da, bir kamu kurumuna göre, daha kolay ve hızlı yapabilmektedir.

Ajans, yazılı yayınlar konusunda da son derece başarılıdır. Uzun bir tarihi geçmişi olan birçok kurum, kuruluş ve yerel yönetimin çoğunun herhangi bir yazılı yayını yok iken, ortalama bir yıldır faaliyette bulunana ajansın yazılı yayın sayısının 20'yi geçtiği, yayınların da son derece kaliteli ve yönlendirici olduğu görülmüştür.

Kalkınma ajanslarının hedef kitleyle iletişim kurmadan, kendisini ona tanıtmadan, görev alanındaki bölgelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısını iyi tahlil etmeden, ihtiyaç ve öncelikleri gerçekçi tespit etmeden faaliyette bulunması, başarılı olması mümkün değildir. Bu gerçekliğin farkında olan BAKA da, hedef kitle ile sürekli ve etkili iletişim kurmakta, bu süreçte birçok halkla ilişkiler araç ve taktiğini kullanmaktadır. Bu kapsamda sponsorluk olarak değerlendirilebilecek faaliyetlerde de bulunmaktadır. İçinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek için, eğitim başta olmak üzere, toplumun ekonomik, sosyal, kültürel, sportif ve çevresel gelişimlerine destek vermek amacıyla yürütülmeye çalışan sosyal sorumluluk projeleri, Türkiye'deki kurumlarda son yıllarda gelişmeye başlamıştır. Bölgede ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya yönelik araştırma ve çalışmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırma ve çalışmalarını desteklemek ajansın görevleri arasında yer almaktadır. Yeni kurulmuş olan BAKA da, sosyal sorumluk ve

sponsorluk konusunda çoğunluğu kadınlardan oluşan girişimcilik eğitimleri planlamakta ve yürütmekte, başka kurumlarca yürütülen eğitim faaliyetlerine destek vermektedir.

Ajans, etkinliklerinin toplumun daha büyük bir kesimine fayda sağlaması amacıyla, destek verdiği proje veya faaliyet sahibinden kendisine mutlaka ortak bulmasını istemektedir. Bu da katılım, birlikte üretme, paylaşma, açıklık gibi yönetim unsurlarını çağrıştırmaktadır.

Ajansta kurumsal tanınırlığı ve görünürlüğü sağlayan ajanda, çanta, kalem, bloknot, rozet, kartvizit gibi materyaller ustalıkla hazırlanmaktadır. Ajans, 2010 yılı mali destek programında olduğu gibi, destek verdiği veya katıldığı bütün faaliyetlerde de, ajansın görünürlüğünün sağlanmasını şart koşmaktadır.

Ajansta hükümetle ilişkiler yönetim kurulu başkanlığı ve genel sekreterlik gibi üst yönetim tarafından yürütülmektedir. Ancak, teknik konularda birim başkanları da üst birimlerle iletişim kurabilmektedir. Hükümetle ilişkilerde, merkezin baskın olduğu söylenemez. Ajansın ilk kurulduğu dönemde üst yönetimin yönlendirmesi ve baskınlığı daha fazla hissedilse de, ajansın kuruluşunu tamamladığı ve mali destek programlarını uygulamaya başladığı tarihten itibaren daha yerel çalışmaya başladığını söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmada, BAKA'nın halkla ilişkiler faaliyetlerinin büyük oranda mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerine uygun olarak yürütülmekte olduğu görülmüş, çalışmanın giriş bölümündeki 'karar ve uygulamalarında paydaş ve hedef kitleye danışan, onların talep ve önerilerini dikkate alan, geri dönüşüm sağlayan kurumların daha başarılı olacağı' yönündeki varsayım desteklenmiştir.

Türkiye'de ajans halkla ilişkilerinin mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri ile tam olarak örtüşmesi ve halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin daha etkili ve sistemli hale getirilmesi için getirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir.

- Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluşunu düzenleyen 5449 sayılı Kanununun 18.maddesinde ajansların uzman personelinin mezun oldukları programlar belirtilirken 'halkla ilişkiler' programı bu listede yer almamıştır. Bu nedenle, Kanununun 18. maddesinde değişiklik yapılarak, uzman personelin mezun oldukları programlar arasına 'halkla ilişkiler' ve 'iletişim' programları da eklenmelidir.

- Yine 5449 sayılı Kanunun, ajans personelinin nitelik, statü ve haklarının yer aldığı 18.maddesinde halkla ilişkiler hizmetlerinin 'destek personeli' tarafından yürütüleceği hükmü yer almaktadır. Kalkınma ajanslarının yürütmekte olduğu bölgenin yatırım potansiyelinin tanıtımı ve bölgeye yatırımcı çekme hizmetinin yanında, paydaşlarla ve bölgedeki kurum

kuruluşlarla sağlıklı ilişkiler yürütülmesi açısından, ajansların bünyesinde halkla ilişkiler ve tanıtım biriminin varlığı büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, Kanununun 18. Maddesinde değişiklik yapılarak, ajanslar bünyesinde ‘halkla ilişkiler ve tanıtım biriminin’ kurulması yasal zorunluluk haline getirilmelidir.

- Kadın bakış açısı simetrik iletişime daha yatkın olduğundan, ajansın dış ilişkiler ve tanıtım biriminde kadın iletişim uzmanlarına da yer verilmelidir.

- Bölgede ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya yönelik araştırma ve çalışmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırma ve çalışmalarını desteklemek ajansın görevleri arasında yer aldığından, ajans, sponsorluk yapabileceği alan ve konuları çeşitlendirmeli; toplumdaki yaşlı, hasta, özürlü, dar gelirli gibi kısıtlılık niteliği taşıyanların durumunu da dikkate alarak, sosyal sorumluluk faaliyetlerini artırmalı ve yaygınlaştırmalıdır.

- BAKA, çok kaliteli, doyurucu kurumsal yayınlar ortaya koymaktadır. Ancak bazı yayınlarda basım tarihi ve kurumsal yayın numarası yer almamaktadır. Kurumsal gelişim sürecinin de ortaya konması ve yayınların ilerleyen zamanlarda kaynak özelliği kazanması için, basım yılı ve yayın numarası bulunmayan yayınların yeniden basılması halinde, bu noksanlıkların tamamlanması gerekir.

- Ajansın, kurumsal faaliyetlerini, projelerini ve desteklediği proje uygulamalarının sonuçlarını kamuoyuna ve hedef kitlesine daha iyi ve kalıcı tanıtabilmesi için ortalama dört ayda bir yayınlanacak bir dergi çıkarmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

- Kurumsallaşma sürecini istenilen düzeyde henüz tamamlayamayan kalkınma ajanslarını etkisiz kılacak, idari ve mali özerkliklerini bertaraf edecek klasik kamu bürokrasisi kalıplarına uygun düzenlemeler ve bunu çağrıştıracak uygulamalardan kaçınılmalıdır. Kalkınma ajansları ile ilgili düzenleme ve uygulamalarda çağdaş yönetim ilkesi olan yönetişimin anlayışından vazgeçilmemesinde ve ülkemizin topyekün kalkınması için bu kurumların olabildiğince özerk yapısının korunmasında büyük fayda vardır.

- Ajans, hem kendi personelinin bilgi ve tecrübelerini, hem de paydaşlarının ajans faaliyetlerine katkı ve katılımlarını en üst düzeye çıkarmak, hedef kitlesinin de doğru ve doyurucu bilgi sahibi olmalarını sağlamak amacıyla eğitim, tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerine devam etmelidir.

- Ajans, ihtiyaçtan fazla personel istihdam ederek, kamu kesimindeki bölge müdürlükleri veya KİT benzeri kuruluşları çalışamaz duruma getiren hantallaşma tuzağına düşmemelidir.

Türkiye’de ajans halkla ilişkilerinin başarısı, uzun bir kurumsal geçmişe sahip olan ancak herhangi bir kurumsal yayın ortaya koyma ihtiyacı duymayan veya gerçek manada halkla ilişkiler kavramına yabancı diğer birçok kurum ve kuruluşu da etkileyecek ve tetikleyecektir.

Hem genel görevler hem de halkla ilişkiler yönünden gerçekleştirilecek yüksek ve sürdürülebilir bir başarı, Türkiye’de kalkınma ve gelişmenin kamu kurumları ve kamu görevlileri eliyle gerçekleştirilmesinin mümkün olamayacağı, kamu kurumlarının evrak üzerinde hizmet üretmenin dışında, imalata dönük bir faaliyette bulunma, istihdama ve kalkınmaya katkı sağlama yetenek ve kapasitesine sahip olmadıkları, bunu özel sektörün gerçekleştirebileceği yönündeki yaygın kanaatin hakim olduğu, göstergelerin ve uygulamaların da büyük oranda bu kanaati teyit ettiği, özelleştirmelerin, özel sektörden hizmet alımlarının yaygınlaştığı bir dönemde görev üstlenmiş olan, genelde kalkınma ajanslarının, özelde de BAKA’nın kendini ispat etme aracı ve var olma gerekçesi olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Asna, Alaeddin, (1997), Halkla İlişkiler... Public Relations... P.R., Yön Matbaacılık, İstanbul.
- Asna, Alaeddin, (2006), Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler (Public Relations), Pozitif Yayınları, İstanbul.
- Aziz, Aysel, (2003), Siyasal İletişim, Nobel Basımevi, Ankara.
- Bıçakçı, İlker, (2000), İletişim ve Halkla İlişkiler “Eleştirel Bir Yaklaşım”, 3.Baskı, MediaCat Kitapları, Ankara.
- Black, Sam, (1998), Halkla İlişkiler Eğitimi Öneriler ve Standartlar, 1. Basım, Rota Yayınları, Altın Kitap Sayı 7, İstanbul.
- Budak, Gönül ve Budak, Gülay (2004), Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Çamdereli, Mete, (2000), Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler, Birinci Baskı, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Daver, Bülent, (1968), Siyaset Bilimine Giriş, Ankara Üniversitesi SBF Yayını, Ankara.
- Diñer, Ömer, (1992) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. Basım, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii Aş., İstanbul.
- Erdoğan, İrfan, (2008), İletişimi Anlamak, 3.Baskı, Erk Yayıncılık, Ankara.
- Ertekin, Yücel, (2000), Halkla İlişkiler, Dördüncü Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Göksel, A. Bülend ve Yurdakul, Nilay (2004), Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Grunig James E, (2005), Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, (Çev. Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.
- Halkier, H.; Danson, M. and Damborg, C., (1998), Regional Development Agencies in Europa, Jessica Kingsley Publishing, UK.
- Harrison, Shirley, (2000), Public Relations An Introduction, Second Edition, Tomsan Learning, Cornwall.
- Jefkins, Frank, (1992), Public Relations, Fourth Edition, Pitman Edition, London.
- Kalyon, Yeşim, (2006), Halkla İlişkiler, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kayasü, Serap ve diğerleri, (2003), Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması:Bölgesel Kalkınma Ajansları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Kazancı, Metin, (1997), Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Kazancı, Metin, (2006), Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, 1.Bası, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Kocabaş, Füsün; Elden, Müge ve Yurdakul, Nilay (2002), Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İletişim Yayınları, İstanbul.

- L'Etang Jacquie ve Pieczka Magda, (2002), Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, (Çev:Gülcan Işık, Derya Telan, Sema Yıldırım Becerikli ve diğ.), Vadi Yayınları, Ankara.
- Marşap, Akın, (2009), Yaratıcı Liderlik, Gazi Kitabevi, Ankara.
- McGregor, C.(2000), Pop Kültür Oluyor, 2.Basım, Çeviren: Özferendeci, Gürol, Çiviyazıları, İstanbul.
- Mutlu, Erol, (1994), İletişim Sözlüğü, Ark yayını, Ankara.
- Okay, Ayla ve Okay, Aydemir, (2007), Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, 3.Baskı, Der Yayınevi, İstanbul.
- Peltekoğlu, Filiz Balta, (2001), Halkla ilişkiler Nedir, 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Peltekoğlu, Filiz Balta, (2005), Halkla İlişkiler Nedir, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2004), Halkla İlişkiler, Aktüel yayınları, İstanbul.
- Seib, Philip and Fitzpatrick, Kathy, (1995), Public Relations Ethics, Harcourt Brace and Company, Florida.
- Sweet, Morris L., (1999), Regional Economic Development in The European Union and North America, by Praeger, Westport, Connecticut, USA.
- Toksöz, Fikret (Yay.Haz), (2008), İyi Yönetişim El Kitabı, Tesev Yayınları, İstanbul.
- Tortop, Nuri, (1998), Halkla İlişkiler, 7. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tortop, Nuri, (2003), Halkla İlişkiler, Yargı Yayınları, Ankara.
- Varol, Muharrem, (1993), Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Yaylagül, Levent, (2008), Kitle İletişim Kuramları, 2.Baskı, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, İbrahim, (2004), Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Demokrasi, Seçkin yayıncılık, Ankara.

Makaleler

- Ataay, Faruk ve Güney, Atilla, (2007), “*Kamu Yönetimi Reformu ve Neoliberal Kalkınma Anlayışı*” İçinde, Der: Ataay, Faruk, Neoliberalizm ve Devletin Yeniden Yapılandırılması, Bölüm 6, De ki Yayınevi, Ankara.
- Ataay, Faruk, (2005), “*BKA Tasarımının ‘Kalkınma’ Anlayışı Üzerine*” İçinde, Der: Turan, Menaf, Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir? (s.15-33), 1.Baskı, Paragraf Yayınevi, Ankara.
- Australian Agency For International Development (AusAID), (2000), “*Good Governance: Guiding Principles For Implementation*”, The Australian Government’s Overseas Aid program, Canberra.
- Avaner, Tekin, (2005), “*BKA Siyasal Rejim Sorunu Yarattır mı?*” İçinde, Der: Turan, Menaf, Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir? (s.239-263), 1.Baskı, Paragraf Yayınevi, Ankara.

Bayramoğlu, Sonay, (2005), “*Türkiye’de Bölgesel Politikaların Gelişimi*” İçinde, Der: Turan, Menaf, Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir? (s.35- 120), 1.Baskı, Paragraf Yayınevi, Ankara.

Can, Ergüder, (2008), “*Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Aracı Olarak Kalkınma Ajansları:*

Collis, Clive and Webb, Darren, (2000), “*Regional Development Agencies and The New Regionalism In England*”, Regional Studies, (P.857-873).

Çamur, Kübra C. ve Gümüş, Özge, (2005), “*İstatistikî Bölge Birimleri (Nuts Sistemi)*” İçinde, Der: Turan, Menaf, Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir? (s.147-157), 1.Baskı, Paragraf Yayınevi, Ankara.

Demirci, Aytül G., (2005), “*Farklı Ülkelerde Bölge Kalkınma Ajansları*” İçinde, Der: Turan, Menaf, Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir? (s.181-196), 1.Baskı, Paragraf Yayınevi, Ankara.

Dozier, David M. ve Ehling, William P., (2005), “*Halkla İlişiler Programlarının Değerlendirilmesi: Programların Etkileri Konusunda Literatürün Bize Söyledikleri*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.173-199), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Dozier, David M. ve Grunig, Larissa A., (2005), “*Halkla İlişiler İşlevinin Örgütlenişi*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.417-439), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Dozier, David M., (1989), “*Importance of The Concept Symmetry and Its Pesence in Public Relations Practice*”, International Communication Association, San Francisco.

Dozier, David M., (2005), “*İletişim ve Halkla ilişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerî*”, İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.349-377), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Ehling, William P., (2005), “*Halkla İlişiler Eğitimi ve Profesyonellik*”, İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.463-488), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Ehling, William P.; White, Jon, ve Grunig, James E., (2005), “*Halkla İlişiler ve Pazarlama Uygulamaları*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.379-416), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Erdem, Ayhan ve Akbaba, Ebru, (2007), “*Halkla İlişiler Nedir Ne Değildir?*” İçinde, Ed: Metin Işık, Tüm Yönleriyle Halkla İlişiler ve Tanıtım (s.181-206), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

Ersözlü, Ünal, “*Kalkınma Ajansları*”,

http://www.sabah.com.tr/Yazarlar/ersozlu/2011/02/05/kalkinma_ajanslari (01 Haziran 2011).

Grunig, James E. ve Grunig, Larissa E., (2005), “*Halkla İlişiler ve İletişim Modelleri*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.43-78), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, James E. ve Repper, Fred C., (2005), “*Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.131-172), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, James E. ve White, Jon, (2005), “*Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.43-78), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, Larissa A., (2005a), “*Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli?*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.527-556), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, Larissa A., (2005b), “*Halkla İlişkiler/İletişim Departmanları Örgütlerin Yapı ve Ortamına Kendini Uydurmak İçin Ne Yapmalı... ve Gerçekte Ne Yapıyor?*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.491-505), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, Larissa A., (2005c), “*Halkla İlişkiler Departmanları ve Güç*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.507-526), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Güler, B.Ayman, (2006), “*Ajanslar Sistemi Üzerine, Merkezi Yatırım Destek Ajansı Işığında Bölgesel Kalkınma Ajansları*”, http://www.yayed.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=194&tipi=9&sube=0 (09 Mayıs 2011).

Halkier ve Danson,(1998), “*Regional Development Agencies in Western Europa*” İn, Ed: Halkier, M. Danson and C. Damborg, A Survey of Key Characteristics and Trends, Regional Development Agencies in Europa, (p.26-44, Jessica Kingsley Publishing, UK.

Halkier, Henrik, (2006), “*Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Çok Düzlemli Yönetişim: Avrupa Perspektifi*”, Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumunda Sunulan Tebliğ (s.17-28), 7-8 Eylül 2006, ODTÜ Mimarlık Amfisi, Ankara.

Hon, Linda C., Grunig, Larissa A. ve Dozier, David M., (2005), “*Halkla İlişkiler ve Kadın: Sorunlar ve Fırsatlar*”, İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.441- 462), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Işık, Metin ve Erdem, Ayhan, (2007), “*Meşruiyet, Demokrasi, Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler?*” İçinde, Ed: Metin Işık, Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım (s.107-118), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.

Karasu, Koray, (2009), “*Yeni Bir Tür Merkezileşmenin Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları*”, YAYED - Memleket Mevzuat, (s.23-33), Nisan 2009/IV-46

Keating, Michael, (1998), “*Is There A Regional Level Of Government İn Europa*” İn, Ed: Gales, P. Le and Lequesne, Christian, Regions İn Europa (p.11-29), Roudledge, UK.

Massicard, Elise, (2009), “*Türkiye’de Bölgeselleşme Süreci*”, İçinde, Der: Kaya, Ayhan ve Baföil, François, Bölgesel Kalkınma ve Avrupa Birliği Karabük, Valenciennes ve Katowise Karşılaştırmalı Analiz (s.17-35), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Maude, A. and Beer, A., (2000), “*Regional Development Agencies in Australia: A comparative Evaluation of Institutional Strengths and Weaknesses*”, The Town Planning Review 71.1 (p.1-24).

Ökçesiz, Hayrettin, (1998), “*Özgür Düşünmenin Hukuk ve Devlet Felsefesi*” İçinde, Ed: Hayrettin Ökçesiz, Düşünce Özgürlüğü, Afa Yayınları, İstanbul.

Öz, Abdil C., (2008), “*Yönetişim, Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Ajansları:Çukurova Kalkınma Ajansı Uygulaması*”, 2.Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiri Kitabı (s.359- 367), Tepav Yayınları, Ankara.

Özer, M.Akif, (2006), “*Yönetişim Üzerine Notlar*”, Sayıştay Dergisi, Sayı 63, s. 59-89.

Özgümüş, Ümit, (2008), “*Kalkınma Ajansları ve Yapılması Gerekenler*”, 2.Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiri Kitabı (s.316-323), Tepav Yayınları, Ankara.

Sriramesh K. ve White, Jon, (2005), “*Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.623-640), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Turan, Menaf, (2005), “*Bölgesel Kalkınma Programları*” İçinde, Der: Turan, Menaf, Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir? (s.159-180), 1.Baskı, Paragraf Yayınevi, Ankara.

White, Jon ve Dozier, David M., (2005), “*Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları*” İçinde, Der: Grunig, James E., Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (s.105-122), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Yeomans, Liz, (2007), “*Emotion in public relations: a neglected phenomenon*”, Journal of Communication Management, Vol. 11.

Bilimsel Çalışmalar

Aydınalp, Ş.Güzin, (2010), Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri Bağlamında Türkiye’de Müze Halkla İlişkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karadeniz, Mustafa, (2008), Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Bir Uygulama (Çanakkale Belediyesi Örneği), Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tamer, Ahmet, (2008), Kalkınma Ajanslarının Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, Yayınlanmış Uzmanlık Tezi, DPT yayınları (Yayın No: 2757), Ankara.

Raporlar, Broşürler, Rehberler

BAKA Broşür, Mutlu Yaşam Bölgesi Batı Akdeniz.

BAKA, (2010a), Sanayi ve Turizm Sektörlerinde Rekabetçiliğin Artırılması Mali Destek Programı (Kar Amacı Gütmeyen Kurumlara Yönelik) 2010 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi, Isparta.

BAKA, (2010b), Sanayi ve Turizm Sektörlerinde Rekabetçiliğin Artırılması Mali Destek Programı (Kar Amacı Güden Kurumlara Yönelik) 2010 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi, Isparta.

DPT, (2000), Yeni Sanayi Odakları ve Girişimcilik Ortaklıklar Alt Komisyonu Raporu, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Raporu.

DPT, (2007), Yeni Bölgesel Gelişme Politika ve Uygulamaları, 2.OECD Dünya İstatistik Bilgi ve Politika Oluşturma Forumu için hazırlanan çalışma, Ankara.

EURADA, 1999, Creation, Development and Management of RDAs, Does it have to be so difficult?

<http://www.eurada.org/site/files/RDA/Creation%20development%20and%20management%20of%20RDA.pdf> (07 Nisan 2011).

Kanunlar, Kanun Gerekçeleri, Yönetmelikler

Belediye Kanunu (5393 S.K.) , Resmi Gazete, 25874, 13 Temmuz 2005.

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (4982 S.K.), Resmi Gazete, 25269, 24 Ekim 2003.

Büyükşehir Belediyesi Kanunu (5216 S.K.), Resmi Gazete, 25531, 23 Temmuz 2004.

Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun (3071 S.K.), Resmi Gazete, 18571, 10 Kasım 1984.

İl Özel İdaresi Kanunu (5302 S.K.) , Resmi Gazete, 25745, 04 Mart 2005.

İl ve İlçe İnsan Hakları Kurullarının Kuruluş, Görev ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik, Resmi Gazete, 25298, 23 Kasım 2003.

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (5449 S.K.), Resmi Gazete, 26074, 08 Şubat 2006.

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (5449 S.K) Genel Gerekçesi, http://www.dpt.gov.tr/bgyu/kalkinmaajans/Genel_Gerekce.pdf 11 Nisan 2011).

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Yönetmelik, Resmi Gazete, 25785, 13 Nisan 2005.

Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete, 27305, 31 Temmuz 2009.

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 S.K.), Resmi Gazete, 25326, 24 Aralık 2003.

Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün Kaldırılması Hakkındaki Kanun (5286 S.K.), Resmi Gazete,25710, 28 Ocak 2005.

Mahalli İdare Birlikleri Kanunu (5355 S.K.) Resmi Gazete, 25842, 11 Haziran 2005.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (5263 S.K.), Resmi Gazete, 25665, 09 Aralık 2004.

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu (3294 S.K.), Resmi Gazete 19134, 14 Haziran 1986.

Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (4077 S.K.), Resmi Gazete, 22221, 08 Mart 1995.

Bakanlar Kurulu Kararları

Bakanlar Kurulu, “Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ile Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar"ın kabulü Hk. (2001/2129 S.K) Resmi Gazete, 24352 (Mükerrer), 24 Mart 2001.

Bakanlar Kurulu, “Bölgesel istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi, bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesi ve Avrupa

Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine uygun karşılaştırılabilir istatistiki veri tabanı oluşturulması amacıyla ülke çapında İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırmasının tanımlanmasına ilişkin ekli Karar”ın yürürlüğe konulması” Hk. (2002/4720 S.K.), Resmi Gazete, 24884, 22 Eylül 2002.

Bakanlar Kurulu, “Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar”ın yürürlüğe konulması Hk. (2006/1050 S.K.), Resmi Gazete, 26220, 06 Temmuz 2006.

Bakanlar Kurulu, “Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar”ın yürürlüğe konulması Hk. (2008/14306 S.K.), Resmi Gazete, 27062, 22 Kasım 2008.

Bakanlar Kurulu, “Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Karar”ın yürürlüğe konulması Hk” (2009/15236 S.K.), Resmi Gazete, 27299, 25 Temmuz 2009.

Bakanlar Kurulu, “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar”ın yürürlüğe konulması Hk. (2011/1597 S.K.), Resmi Gazete, 27905, 14 Nisan 2011.

Başbakanlık Genelgesi

Başbakanlık Genelgesi (2006/3 nolu), “*Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)-Doğrudan Başbakanlık*”, Resmi Gazete, 26055, 20 Kasım 2006.

Başbakanlık Genelgesi (2007/4 nolu), “*Kamu Kurumları İnternet sitesi Kılavuzu*”, Resmî Gazete, 26416, 27 Ocak 2007.

Yargı Kararları

Anayasa Mahkemesi, E.2006/61, K.2007/91, K.T. 30.11.2007, Resmi Gazete, 26796, 23 Şubat 2008.

Danıştay, 10.Daire, E.2006/5588, K.2009/1879 K.T.16.03.2009, http://www.tmmob.org.tr/resimler/ekler/328bdf9a4b9504b_ek.pdf?tipi=2&turu=X&sube=0 (07 Nisan 2011).

Gazete Haberleri

Hilal, 06 Nisan 2011, “*Farkındalık yaratma eğitimi*”, (s.4).

Hilal, 28 Nisan 2011 “*BAKA isteyince oldu*”, (s.1,7).

Yeni Lider, 14 Nisan 2011, “*BAKA Bucak MYO’da*”, (s.1,6).

Yeni Lider, 04 Mayıs 2011, “*Baka, eğitimde*”, (s.6).

Yeni Yüzyıl, 28 Aralık 2010, “*BAKA, Kesenin Ağzını Açtı*”, (s.1).

Yeni Yüzyıl, 14 Ocak 2011, “*BAKA Kumluca’da müşteri arıyor*”, (s.1,7).

Yeni Yüzyıl, 28 Nisan 2011, “*BAKA önerdi, kapsam genişledi*”, (s.1,7).

Yeni Yüzyıl, 09 Mart 2011, “*BAKA, Berlin ITB Berlin Fuarı’na katılacak*”, (s.1,7).

Yeni Yüzyıl, 07 Mart 2011, “*BAKA’dan projelerle ilgili bilgilendirme*”, (s.1,7).

Mülakatlar, Açılış Konuşmaları, Sunuşlar

Altinkaynak, Seyitcan, BAKA Antalya Yatırım Destek Ofisi çalışanı ile yapılan yüz yüze mülakat, Antalya, 25 Mayıs 2011.

Ayan, Erkan, Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri, 03 Nisan 2011 günü Bizim Kocaeli Gazetesine verdiği demeç, <http://www.bizimkocaeli.com/31493-haberipaylas.html> (10 Nisan 2011).

Budak, Çetin Osman, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı ile yapılan yüz yüze mülakat, Antalya, 12 Nisan 2011.

Demirbaş, Kamil Deniz, BAKA İzleme ve Değerlendirme Birimi Başkanı ile yapılan yüz yüze mülakat, Antalya, 14 Nisan 2011.

Dikmen, Saadettin, BAKA Yatırım Danışma Uzmanı ile yapılan yüz yüze mülakat, Antalya, 08 Nisan 2011.

Engin, Tuncay, BAKA Genel Sekreteri, (2011b) ile yapılan yüz yüze mülakat, Antalya, 14 Nisan 2011.

Engin, Tuncay, (2009), BAKA Genel Sekreteri, BAKA Antalya Yatırım Destek Ofisi Hizmet Binası Açılış Konuşması, Antalya, 05 Kasım 2009.

Engin, Tuncay, BAKA Genel Sekreteri, (2011a), İçişleri Bakanlığı Personelinin AB Projelerinden Faydalanma Kapasitelerinin Artırılması Projesi Eğitim Seminerindeki “*Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)*” konulu sunumu, Kilikya Palace Hotel Kemer, Antalya, (24 Şubat 2011).

Kamiloğlu, Mesut, DPT Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü Avrupa Birliği Ekonomik ve Sosyal Uyum Dairesi Başkanı ile yapılan telefon görüşmesi, 15 Nisan 2011.

Kılınç, İsmail, BAKA Destek Hizmetleri Birim Başkanı ile yapılan yüz yüze mülakat Isparta, 19 Nisan 2011.

Özyürek, Alaattin, BAKA Antalya Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü, (2011b) ile yapılan yüz yüze mülakat, Antalya, 08 Nisan 2011.

Özyürek, Alaattin, BAKA Antalya Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü, (2011a) “AB Bilgi ve İletişim Teknolojileri Politika Destek Programı (ICP psp)Bilgilendirme Toplantısı (ICP PSP)”, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, Antalya, 10 Mart 2011.

Pehlivan, Mehmet, İsmail, BAKA Dış İlişkiler ve Tanıtım Birimi Başkanı ile yapılan yüz yüze mülakat, Isparta, 19 Nisan 2011.

Şen, Selin, BAKA Antalya Yatırım Destek Ofisi çalışanı ile yapılan yüz yüze mülakat, Antalya, 25 Mayıs 2011.

Şükürer, Sıtkı, Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (Türkonfed) Başkan Yardımcısı, “Türkonfed Başkanlar Konseyi Bölge Kalkınma Ajansları Tanıtım Toplantısı Açılış Konuşması”, IC Green Palace Otel, Antalya, 14 Nisan 2011.

Yavuz, Mehmet Savaş, BAKA Kurumsal İletişim Görevlisi ile yapılan yüz yüze mülakat, Isparta, 19 Nisan 2011.

İnternet

AHI-KA, <http://www.ahi-ka.org.tr/index.php?page=sayfa&id=38> (10 Nisan 2011).

ANKARAKA, <http://www.ankaraka.org.tr/?p=1&id=41> (10 Nisan 2011).

Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA),
http://www.karacadag.org.tr/ContentDownload/avrupa_bolgesel_kalkima_ajanslari_birligi_eurada.pdf (12 Nisan 2011).

BAKA, <http://www.baka.org.tr/organizasyon-yapisi-S15.html> (08 Nisan 2011).

CKA, http://www.cka.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=70 (10 Nisan 2011).

DİKA, <http://www.dika.org.tr/?gl=organizasyon-semasi> (10 Nisan 2011).

Dünya Yatırım Tanıtım Ajansları Birliği (WAIPA) Üyeliği,
<http://www.izmirdeyatirim.com/izmir-kalkinma-ajansi/uyeliklerimiz/waipa.html> (12 Nisan 2011).

FKA, <http://www.fka.org.tr/organizasyon-yapisi.asp> (10 Nisan 2011).

GEKA, <http://www.geka.org.tr/icerik/2/93/anasayfa.htm> (18 Nisan 2011).

GMKA,
http://www.gmka.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=98 (10 Nisan 2011).

http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/halkla_iliskiler_kavrami.pdf (21 Şubat 2010).

<http://www.exi26.com/288.aspx> (24 Şubat 2010).

İSTKA, http://www.istka.org.tr/Portals/iska/images/2010%20ARA%20RAPOR_ISTKA.pdf (18 Nisan 2011).

İZKA, <http://www.izka.org.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/> (10 Nisan 2011).

MARKA, http://www.marka.org.tr/16_icerik_ORGANIZASYON_SEMASI.htm) (10 Nisan 2011).

MEB Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi: “İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Halkla İlişkiler Kavramı”, 2006, Ankara.
http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/halkla_iliskiler_kavrami.pdf (04.04.2011).

MEVKA,
http://www.mevka.org.tr/Content/ViewArticle/organizasyon_yapisi?articleID=uyFEeAz%2BcGs%3D(18 Nisan 2011).

OKA, <http://www.oka.org.tr/organizasyon-yapisi.asp> (10 Nisan 2011).

ORAN, <http://www.oran.org.tr/kategori/14/organizasyon-yapisi.html> (10 Nisan 2011).

SERKA, http://www.serka.org.tr/organizasyon_yapisi.htm (10 Nisan 2011).

TRAKYAKA, http://www.trakyaka.org.tr/default.asp?page=content&page_id=119 (10 Nisan 2011).

ZAFER, <http://www.zafer.org.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/organizasyon-semasi.html> (10 Nisan 2011).

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Bayram YILMAZ
Doğum Tarihi ve Yeri : 12.03.1966 - Şarkışla / SİVAS
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Sivas Pamukpınar Öğretmen Lisesi
Lisans Diploması : Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi – Kamu Yönetimi
Yükseklisans Diploması: -
Tez Konusu : Mükemmel Halkla İlişkiler Yaklaşımı Açısından Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarının Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Baka Örneği

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler : -

İş Denevimi

Stajlar : 1987-1988 Kaymakam Adaylığı Stajı – 2 yıl (Manisa Valiliği)

1988-1989 İngiltere’de dil öğrenimi – 1 yıl (Southampton)

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar : Adıyaman ve Aksaray Vali Yardımcılıkları, Konya Derebucak, Erzurum Şenkaya, Aydın Köşk, Giresun Bulancak, Antalya Konyaaltı ilçesi Kaymakamlıkları.

Adres : Kuşkavağı Mahallesi, 564.Sokak, No:2/3. Konyaaltı - ANTALYA

Tel. no : 0 532 726 90 33