

**MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER KRİTERLERİ
BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DEKİ HALKLA
İLİŞKİLER UYGULAMALARI: FORTUNE DERGİSİ
TÜRKİYE'NİN EN İYİ 500 ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

Ayhan DOĞAN

**Doktora Tezi
Temel İletişim Bilimleri Anabilim Dalı
Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ**

2015

Her Hakkı Saklıdır

T.C
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Ayhan DOĞAN

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER KRİTERLERİ
BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DEKİ HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAMALARI: FORTUNE DERGİSİ TÜRKİYE'NİN EN
İYİ 500 ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ

ERZURUM - 2015



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

15.01.2015

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "**Mükemmel Halkla İlişkiler Kriterleri Bağlamında Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları: Fortune Dergisi Türkiye'nin En İyi 500 Şirketi Örneği**" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Ayhan DOĞAN



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ danışmanlığında, Ayhan DOĞAN tarafından hazırlanan bu çalışma 15/01/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Temel İletişim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Suat GEZGİN
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur YAVUZ
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Mehmet TOPAL
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Eyyup AKBULUT

İmza:

İmza:

İmza:

İmza:

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VII
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER, TANIMI, AMAÇLARI, İLKELERİ, TARİHİ GELİŞİMİ

1.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI	4
1.2. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI.....	5
1.3. HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI.....	10
1.3.1. Halkla İlişkilerin Toplumsal Açından İzlenen Amaçları	12
1.3.2. Halkla İlişkilerin İşletmeler Açısından İzlenen Amaçları	13
1.4. HALKLA İLİŞKİLERİN İLKELERİ	14
1.4.1. Halkla İlişkiler İki Yönlü İletişime Dayanır.....	15
1.4.2. Halkla İlişkiler Gerçekleri Yansıtmalıdır	15
1.4.3. Halkla İlişkiler İnandırıcı Olmalıdır.....	17
1.4.4. Halkla İlişkiler Sabırlı Çalışmayı Gerektirir	17
1.4.5. Yaygın Sorumluluk	18
1.4.6. Açıklık.....	19
1.4.7. Tekrarlama ve Süreklilik.....	19
1.4.8. Olumlu İmaj Yaratmak.....	20
1.4.9. Uygun Bütçeleme	21
1.5. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHİ GELİŞİMİ	21
1.5.1. Halkla İlişkilerin Dünya'daki Gelişimi	23
1.5.2. Halkla İlişkilerin Türkiye'deki Gelişimi	26
1.6. HALKLA İLİŞKİLER TEORİLERİ.....	29
1.6.1. Toplumsal Teorik Yaklaşımlar.....	30
1.6.2. Organizasyon Teorisi Yaklaşımları.....	32

1.6.2.1. Grunig ve Hunt'ın Dört Halkla İlişkiler Modeli.....	33
1.6.2.1.1. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli.....	36
1.6.2.1.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli	39
1.6.2.1.3. İki Yönlü Asimetrik Model.....	41
1.6.2.1.4. İki Yönlü Simetrik Model.....	44
1.6.2.2. Sistem Teorisi	47

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER VE MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER TEORİSİ

2.1. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER İHTİYACINI ORTAYA

ÇIKARAN NEDENLER	50
2.1.1. İdeolojik Devlet Faaliyetlerinin Önem Kazanması	50
2.1.2. Yönetimsel Etkinliği Arttırma Zorunluluğu	51
2.1.3. Yönetimin Karmaşılaşması ve Bürokratik İşlemlerin Fazlalığı	52
2.1.4. Kurumlarla Toplum Arasında Karşılıklı Güven İhtiyacı	52
2.1.5. Uzmanlaşma ve Yönetimsel Dil Sorunu	53
2.1.6. Toplumun Bilinçlenmesi	54
2.1.7. Yönetimin Profesyonelleşmesi.....	55
2.1.8. İşletmelerde Rekabetin Artması	55
2.2. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ.....	56
2.3. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİNİN ÖRGÜTLENMESİ.....	58
2.3.1. Halkla İlişkiler Biriminin Genel Organizasyon İçindeki Yeri	61
2.3.2. Halkla İlişkiler Bölümünün Örgütsel Yapısı.....	63
2.4. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜNÜN GÖREVLERİ	66
2.5. HALKLA İLİŞKİLER AJANSLARI İLE ÇALIŞMA.....	68
2.6. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER.....	71
2.7. HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK	73
2.7.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	73
2.7.2. Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanının Özellikleri	76
2.7.2.1. Program Düzeyi	78
2.7.2.1.1. Stratejik Yönetim.....	78

2.7.2.2. Departman Düzeyi	81
2.7.2.2.1. Tek ya da Tümleşik Bir Halkla İlişkiler Departmanı.....	81
2.7.2.2.2. Pazarlamadan Ayrı Bir İşlev	82
2.7.2.2.3. Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Oluşu	83
2.7.2.2.4. Çift Yönlü Simetrik Model	84
2.7.2.2.5. Kıdemli Halkla İlişkiler Görevlisi Yönetici Rolünde	85
2.7.2.2.6. Mükemmel Halkla İlişkiler Potansiyeli ve Belirleyicileri	86
2.7.2.2.6.1. Simetrik Model Bilgisi	86
2.7.2.2.6.2. Yönetim Rolü Bilgisi	87
2.7.2.2.6.3. Halkla İlişkiler Dalında Akademik Eğitim.....	88
2.7.2.2.6.4. Profesyonellik.....	88
2.7.2.2.6.5. Halkla İlişkilerde Kadın ve Erkeklerle Eşit Fırsatlar	90
2.7.2.3. Örgüt Düzeyi	91
2.7.2.3.1. Örgütün Halkla İlişkiler Konusundaki Dünya Görüşü Çift Yönlü Simetrik Modeli Yansıtır	91
2.7.2.3.2. Halkla İlişkiler Yöneticisi Baskın Koalisyonda Güç Sahibidir Ya da Onun İçindedir.....	91
2.7.2.3.3. Otoriter Değil Katılımcı Örgüt Kültürü	92
2.7.2.3.4. Simetrik İç İletişim Sistemi	92
2.7.2.3.5. Mekanik Değil Organik Örgüt Yapısı.....	93
2.7.2.3.6. Eylemci Baskısı Altındaki Çalkantılı ve Karmaşık Ortamlar.....	93
2.7.2.4. Mükemmel Halkla İlişkilerin Etkileri.....	95
2.7.2.4.1. Programlar İletişim Hedeflerine Ulaşır.....	95
2.7.2.4.2. Yasal Düzenleme, Baskı ve Mahkeme Maliyetini Azaltır.....	97
2.7.2.4.3. Çalışan Memnuniyeti Yükseksektir	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER KRİTERLERİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE'DEKİ HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARININ DAVRANIŞ KALIPLARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	100
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	100

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	101
3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri	101
3.3.2. Örneklemen Belirlenmesi	103
3.3.3. Veri Toplama Süreci	104
3.3.4. Verilerin Analizi	105
3.4. BULGULAR VE YORUM	107
3.4.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları	107
3.4.1.1. Katılımcıların Cinsiyeti	107
3.4.1.2. Katılımcıların Yaş Aralığı	107
3.4.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumu	108
3.4.1.4. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Durumu	109
3.4.1.5. Katılımcıların Uzmanlık Alanları	110
3.4.1.6. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Ulusal ve Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumu	111
3.4.1.7. Halkla İlişkiler Alanında Üye Olunan Ulusal veya Uluslararası Meslek Örgütleri	112
3.4.1.8. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Personel Sayısı	113
3.4.1.9. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Kadın Personel Sayısı	113
3.4.1.10. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Halkla İlişkiler ve İletişim Uzmanı Sayısı	114
3.4.1.11. İlgili İşletmede Toplam Çalışma Süresi	115
3.4.1.12. İlgili İşletmede Halkla İlişkiler Biriminde Toplam çalışma Süresi	116
3.4.1.13. Genel Olarak Halkla İlişkiler Alanında Toplam Çalışma Süresi	116
3.4.1.14. Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birimin Adı	117
3.4.1.15. Çalışılan Pozisyon	118
3.4.1.16. Danışmanlık Hizmeti Alınma Durumu	118
3.4.1.17. İletişim Koordinasyonu	119
3.4.1.18. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları	120
3.4.1.19. Mükemmel Halkla İlişkiler Skoru	121
3.5. BAĞINTISAL İSTATİSTİK BULGULARI	128
3.5.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Sektörlere Göre Farklılığı	128
3.5.1.1. Genel Mükemmellik Skoruna Göre Sektörler Arasındaki Farklılık	128

3.5.1.2. Halkla İlişkiler Departmanlarının yetkilendirilmesi Değişkenine Göre sektörler arasındaki Farklılık	129
3.5.1.3. Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımına Göre Sektörler Arasındaki Farklılık	131
3.5.1.4. İletişimin Yönü Değişkenine Göre sektörler arasındaki Farklılık	133
3.5.1.5. Halkla İlişkiler Biriminin Rolü veya Görevi Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık	135
3.5.1.6. Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık	137
3.5.1.7. Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık	139
3.5.1.8. Farklılıklara Saygı Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık ...	140
3.5.1.9. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Dışardan Profesyonel Bir Halkla İlişkiler Ajansından Yardım Alma Durumuna Göre Farklılığı.....	142
3.5.1.10. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Personel Sayısına Göre Farklılığı	145
3.5.1.11. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Kadın Personel Sayısına Göre Farklılığı.....	146
3.5.1.12. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Birbirleriyle İlişkisi.....	148
Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	148
Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	148
3.5.1.13. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Yaşa Göre Farklılığı	151
3.5.1.14. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı	152
3.5.1.15. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı	153
3.5.1.16. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı	156
3.5.1.17. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Farklılığı	160
3.5.1.18. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Ulusal/Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumuna Göre Farklılığı.....	165

3.5.1.19. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanında Genel Çalışma Süresine Göre Farklılığı	168
SONUÇ.....	170
KAYNAKÇA	178
EKLER.....	186
EK 1. “Mükemmel Halkla İlişkiler Kriterleri Bağlamında Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamalarının Davranış Kalıpları” Anket Formu.....	186
EK 2. Fortune Dergisi 2013 Yılı Türkiye’nin En İyi 500 Şirketi Listesi	196
ÖZGEÇMİŞ.....	208

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER KRİTERLERİ BAĞLAMINDA
TÜRKİYE’DEKİ HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI: FORTUNE
DERGİSİ TÜRKİYE’NİN EN İYİ 500 ŞİRKETİ ÖRNEĞİ****Ayhan DOĞAN****Danışman: Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ****2014, 208 sayfa****Jüri : Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ
Prof. Dr. Suat GEZGİN
Prof. Dr. Uğur YAVUZ
Doç. Dr. Mehmet TOPAL
Yrd. Doç. Dr. Eyyup AKBULUT**

Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin kurumlarla paydaşları arasında etkileşimi kaçınılmaz duruma getirmesi halkla ilişkiler işlevinin öneminin giderek artmasına yol açmıştır. Hedef kitlelerin istek ve gereksinimlerinin doğru olarak belirlenebilmesi, bunların karşılanabilmesi, doğru ürün ve hizmetlerin sunulabilmesi için yönetimin kaçınılmaz ögesi olan “halkla ilişkiler” işlevinin etkin olarak kullanılması zorunludur. Başarılı yönetim, iç ve dış paydaşlarla yakın ilişkiler kurulmasını, yönetilmesini ve etkin bir şekilde sürdürülmesini gerektirir. Halkla ilişkilerin bu etkinliliğini ortaya koymada en güncel yaklaşım J. Grunig’in “Mükemmel Halkla İlişkiler” yaklaşımıdır. Mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımından Türkiye’de ki şirketlerin ne derece yararlandığını ve buna bağlı olarak Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıplarının ortaya konulmaya çalışıldığı bu çalışmada, Fortune Dergisinin 2013 yılı Türkiye’nin en iyi 500 şirketi temel alınarak bir anket çalışması yapılmış, elde edilen bulgular değerlendirilerek Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıpları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletmelerde Halkla İlişkiler, Mükemmel Halkla İlişkiler.

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

**PUBLIC RELATIONS PRACTICES IN TURKEY ON THE BASIS OF
EXCELLENT PUBLIC RELATIONS: FORTUNE JOURNAL'S THE BEST 500
FIRMS IN TURKEY**

Ayhan DOĞAN

Advisor: Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ

2014, Page: 208

**Jury : Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ
Prof. Dr. Suat GEZGİN
Prof. Dr. Uğur YAVUZ
Assoc. Prof. Dr. Mehmet TOPAL
Assist. Prof. Dr. Eyyup AKBULUT**

The inevitable interaction between organizations and their stakeholders resulting from the technological and economic developments has led to the growing importance of the function of public relations. It is essential for public relations, as the indispensable unit of management, to function effectively in order to clarify the demands and necessities of target groups, and to offer services and products. A successful management demands close contacts between internal and external stakeholders, ruling these contacts, and maintaining actively. The most recent approach in the manifestation of public relations function is “Excellent Public Relations” approach. In this study, which aims to determine the degree to which companies in Turkey make use of this approach, and on the basis of this, behavioral patterns of public relations works of companies, a survey was conducted to 500 companies, which were remarked as the best ones in Fortune magazine. Moving from the results, this study tries to presents behavioral patterns of public relations works.

Key Words: Public Relations in Companies, Excellent Public Relations

KISALTMALAR DİZİNİ

AHİD	: Ankara Halkla İlişkiler Derneği
akt.	: Aktaran
BHİD	: Bursa Halkla İlişkiler Derneği
CERP	: Confederation Europeen des Relations Publiques
DPRG	: Deutsche Public Relations Gesellschaft
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
IABC	: International Association of Business Communicators
IPRA	: International Public Relations Association
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
NSPRA	: National School Public Relations Association
PRVA	: Public Relations Verband Austria
RG	: Resmi Gazete
RYD	: Reklam Yardımseverler Derneği
SPRG	: Schweizerische Public Relations Gesellschaft
ss.	: Sayfa sayısı
TÜHİD	: Türkiye Halkla İlişkiler Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	: Ve diğerleri
Yy	: Yüzyıl

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Halkla İlişkiler Tanımlarının Sistematiği	6
Şekil 1.2. Halkla İlişkiler Teorileri	30
Şekil 1.3. Grunig’e Göre İkişer Düzlem Boyunca Dört Halkla İlişkiler Modeli	34
Şekil 1.4. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli	37
Şekil 1.5: Kamuyu Bilgilendirme Modeli	40
Şekil 1.6: İki Yönlü Asimetrik Model	43
Şekil 1.7. İki Yönlü Simetrik Model.....	46
Şekil 2.1. Özel Sektörde Halkla İlişkiler Biriminin Örgütlenmesi	63
Şekil 2.2. Halkla İlişkilerin Kendi İçinde Örgütlenmesi	65
Şekil 2.3. İletişim ve Halkla İlişkiler Programlarında Gerçekleştirme Düzeyleri ve Etki Kriterleri.....	96

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Grunig ve Hunt’a Göre Halkla İlişkiler Davranışının Dört Modeli.....	35
Tablo 2.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri ve İlgili Kriterler	99
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyeti.....	107
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Aralığı.....	108
Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Durumu	108
Tablo 3.4. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Durumu	109
Tablo 3.5. Katılımcıların Uzmanlık Alanları	111
Tablo 3.6. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Ulusal ve Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumu.....	112
Tablo 3.7. Halkla İlişkiler Alanında Üye Olunan Ulusal veya Uluslararası Meslek Örgütleri	113
Tablo 3.8. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Personel Sayısı.....	113
Tablo 3.9. Halkla İlişkiler Biriminde çalışan Kadın Personel Sayısı	114
Tablo 3.10. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Halkla İlişkiler ve İletişim Uzmanı Sayısı	115
Tablo 3.11. İlgili İşletmede Toplam Çalışma Süresi.....	115
Tablo 3.12. İlgili İşletmede Halkla İlişkiler Biriminde Toplam çalışma Süresi	116
Tablo 3.13. Genel Olarak Halkla İlişkiler Alanında Toplam Çalışma Süresi.....	116
Tablo 3. 14. Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birim Adı.....	117
Tablo 3.15. Çalışılan Pozisyon.....	118
Tablo 3.16. Danışmanlık Hizmeti Alınma Durumu	119
Tablo 3.17. İletişim Koordinasyonu.....	119
Tablo 3.18. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları.....	121
Tablo 3.19. Halkla İlişkiler Biriminin Yetkilendirilmesi	122
Tablo 3.20. Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı	123
Tablo 3.21. İletişimin Yönü	124
Tablo 3.22. Halkla İlişkiler Biriminin Rolü Veya Görevi.....	124
Tablo 3.23. Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması.....	125
Tablo 3.24. Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri.....	126

Tablo 3.25. Farklılıklara Saygı.....	126
Tablo 3.26. Mükemmel Halkla İlişkiler Skoru.....	127
Tablo 3.27. Genel Mükemmellik Skoruna Göre Sektörler Arasında Farklılık	128
Tablo 3.28. Halkla İlişkiler Departmanlarının yetkilendirilmesi Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık.....	129
Tablo 3.29. Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık.....	131
Tablo 3.30. İletişimin Yönü Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık.....	133
Tablo 3.31. Halkla İlişkiler Biriminin Rolü veya Görevi Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık.....	135
Tablo 3.32. Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık.....	137
Tablo 3.33. Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık	139
Tablo 3.34. Farklılıklara Saygı Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık	140
Tablo 3.35. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Dışarıdan Profesyonel Bir Halkla İlişkiler Ajansından Yardım Alma Durumuna Göre Farklılığı	142
Tablo 3.36. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Personel Sayısına Göre Farklılığı.....	145
Tablo 3.37. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Kadın Personel Sayısına Göre Farklılığı	146
Tablo 3.38. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Birbirleriyle İlişkisi	148
Tablo 3.39. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Yaşa Göre Farklılığı.....	151
Tablo 3.40. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı.....	152
Tablo 3.41. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı.....	153
Tablo 3.42. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı	156
Tablo 3.43. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Farklılığı.....	160
Tablo 3.44. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Ulusal/Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumuna Göre Farklılığı.....	165

Tablo 3.45. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanında

Genel Çalışma Süresine Göre Farklılığı 168

ÖNSÖZ

Doktora eğitimi, akademik hayatın en zor ve önemli dönüm noktalarından birisidir. Bu süreç boyunca bir çok zorluklarla ve sıkıntılarla karşılaşmak muhtemeldir. Ancak yanınızda dostlarınızın ve sevenlerinizin olması bu zorlukları aşmada çok önemlidir. Bu zorlu süreçte:

Araştırma Görevliliğimin ilk gününden bu güne kadar hep yanımda olan, bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof.Dr. Fatma GEÇİKLİ'ye, doktora tezimin her aşamasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Eyyup AKBULUT'a, analizlerin yapılmasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Doç. Dr. Mehmet TOPAL'a ve çevirilerde yardımını esirgemeyen kardeşim Arş. Gör. Merve GEÇİKLİ'ye çok teşekkür ediyorum.

Tezin araştırma kısmında Atatürk Üniversitesi BAP (Bilimsel Araştırma Projesi) biriminin doktora öğrencilerine sunduğu maddi imkânlardan yararlanmamda desteklerini esirgemeyen sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM hocamın şahsında tüm BAP komisyonu üyelerine teşekkür ediyorum.

İyi günümde kötü günümde hep yanımda olan, yol gösteren, fikir babam Prof.Dr. Hüseyin AKYÜZ'e, maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen ablam, Vediye DOĞAN, kardeşlerim Emriye DOĞAN ve Sevda AYDIN'a ve dualarını esirgemeyen dünya tatlısı annem Ayşe DOĞAN ve babam Selahattin DOĞAN'a çok teşekkür ediyorum.

Zaman ve mekân ayırmaksızın benimle yol arkadaşlığı eden, motivasyonumun bittiği anda devreye girerek bana güç vererek yardımlarını esirgemeyen eşim Mevlüde DOĞAN'a, bütün enerji ve yaramazlıklarına rağmen bana rahat bir çalışma ortamı sağlayan oğlum M. Toygun DOĞAN ve kızım A. Güzide DOĞAN'a çok teşekkür ediyorum.

Erzurum - 2015

Ayhan DOĞAN

GİRİŞ

20. yüzyıl ile birlikte yeni pazarlara ve kaynaklara yönelme ihtiyacı nedeniyle ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve kültürel olmak üzere birçok alanda hızla artan bir yakınlaşma ve bütünleşme eğilimi gözlenmeye başlanmıştır. Macluhan'ın Küreselleşme olarak adlandırdığı bu eğilim, özellikle 80'li yıllarda gümrük duvarlarının kalkmasına, uluslararası sermaye hareketlerinin hızlanmasına ve çokuluslu firma sayısının artmasına neden olmuştur. Bilgi ve teknoloji çağını yaşadığımız bu günlerde küreselleşme ve iş dünyasındaki hızlı değişimler özellikle büyük ölçekli uluslararası işletmeler başta olmak üzere bütün işletmeleri yeni açılımlar yapmaya ve yeni teknikler uygulamaya itmiştir. Dünya'daki bu gelişmeler nedeniyle var olan işletmeler pazarda tutunabilmek ve bu pazar pastasından daha çok pay alabilmek için üretim, pazarlama, dağıtım, kalite, fiyat gibi temel faktörlerin yanı sıra mevcut halkla ilişkiler politikalarını da değiştirmek ve geliştirmek zorunda kalmışlardır.

Bu gelişim ve değişim ihtiyacını keşfeden işletmeler daha güçlü olabilmek ve daha başarılı rekabet edebilmek için modern yönetim anlayışı çerçevesinde yeni yönetsel yaklaşımlar uygulamaya başlamışlardır. Bu noktada stratejik yönetim anlayışı 21. Yüzyıl modern yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modern yönetim anlayışı, işletmeler ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini öngören, işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine katkı sağlayacak bir yönetim uygulaması olarak karşımızda durmaktadır.

Küreselleşmeye bağlı olarak örgütsel ölçekler değişmekte ve işletmede daha karmaşık yapı ve faaliyetler sistemlerine doğru bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için karşılaşılabilecek tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle küresel düzeyde stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992: 92).

20. yüzyılın en önemli kavramlarından biri olan küreselleşmenin etkisiyle stratejik yönetim ve stratejik halkla ilişkiler kavramları da önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşmenin, siyasal, sosyal, kültürel ve ekonomik açılardan işletmeleri etkilemesiyle birlikte işletmeler ulusal rekabetin yanı sıra uluslararası alanda da

rakipleriyle kıyasıya bir yarış içerisine girmiştir. Bu yarıştan başarıyla çıkmak ve önce ayakta kalabilmek sonra da kar marjını arttırmak isteyen işletmeler modern yönetim anlayışı çerçevesinde stratejik halkla ilişkiler anlayışını uygulama ihtiyacı duymaktadırlar.

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler hedef kitlelerinin önemini göz önünde bulundurarak halkla ilişkiler politikalarını belirlerler. Bu politikaların temel önceliği kendi çıkarlarını gözetmektir. Günümüzde artık halka açılmayan ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin uzun ömürlü olarak pazarda tutunma şansı bulunmamaktadır.

Çevresiyle sürekli etkileşim içinde bulunan işletmeler, çevreyi tanımak, desteğini almak, bunu devam ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu nedenle küreselleşmenin bir sonucu olarak ekonomik, siyasal, hukuksal ve toplumsal yapının sürekli değişim göstermesi, gelişmesi nedeniyle günümüzde işletmeler, rekabet ortamına uyum göstererek varlıklarını devam ettirebilmeleri için halkla ilişkiler çalışmalarına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Göksel ve Yurdakul, 2004: 25). Bu noktadan hareketle işletmeler insana daha çok yaklaşmak ve işletme ile hedef kitleleri ile ilişkilere daha fazla önem vermektedirler. İşletmeler artık varlıklarını sürdürebilme, kar oranını yükseltme gibi en temel hedeflere ulaşmada sadece üretme ve satış yapmanın yeterli olmadığı, bunun yanında hedef kitlelerine karşı toplumsal sorumluluklarının da olduğunu farkındadırlar. Bu farkındalık ile birlikte işletmeler günümüzde bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmekte olan halkla ilişkiler alanında düzenli ve sürekli bir şekilde bilimsel temeli olan çalışmalar yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu çalışmalar sayesinde işletmeler, hedef kitlelerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini eksiksiz ve doğru olarak tespit edebilecek, bu tespitlere uygun mamul üretebilecek, potansiyel tüketicilerin üretilen mal ve hizmetlere yönelmesini sağlayarak satışları arttırabilecek ve bu sayede işletmenin devamlılığı ile birlikte temel hedefi olan kar oranını arttırma şansını yakalayabileceklerdir.

İşletmelerin bu hedeflere ulaşmasında önemli bir rol üstlenecek yönetim fonksiyonlarından birisi olarak yirmi birinci yüzyılın altın çocuğu diye de adlandırılan halkla ilişkiler, ortaya çıkışından itibaren birçok yenilenme aşaması geçirmiş, özellikle yüzyılımızın değişen dünya dengeleri ve küreselleşmenin etkisiyle birlikte kendisine

yeni açılımlar bulmaya devam etmektedir. Artık halkla ilişkiler propaganda amaçlı bir manipüle aracı ya da bilgi aktarma aracı olmaktan çıkmış, farklı hedef kitleler için yeni iletişim planları oluşturmakta ve şirketlerin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde söz sahibi olarak şirketlerin kurumsal hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır.

Halkla ilişkilerin bu yeni anlayışına en yeni örnek J. Grunig ve arkadaşlarının uzun araştırmalar sonucunda ortaya koydukları “*Mükemmel Halkla İlişkiler*” yaklaşımıdır. Bir örgütün tüm yönetim anlayışını, paydaşları ve hedef kitleleri ile iletişim süreçlerini, stratejik hedeflerine en etkin şekilde ulaşmasını amaç edinen mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımı, stratejik karar alma, hedef kitlelerle iletişim programları planlama ve uygulama, iş yapabilme yeteneğini geliştirmeyi amaç edinen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yeni halkla ilişkiler yaklaşımının Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarında, müzelerde ve kalkınma ajanslarında uygulanışına yönelik sınırlı çalışmalar yapılmıştır. Ancak kar amacı güden kuruluşlarda uygulanmasına yönelik çok kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmada literatürdeki bu eksikliği gidermek amacıyla Fortune Dergisi’nin her yıl belirlediği Türkiye’nin ilk 500 şirketi üzerinden mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin Türkiye’de uygulanıp uygulanmadığının araştırılmış ve buna bağlı olarak Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıpları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tezin birinci bölümünde dünden bu güne halkla ilişkiler alanında meydana gelen değişimler ve gelişmeler literatür taraması ile elde edilerek irdelenmiş, işletmelerde halkla ilişkiler değerlendirilmiştir. İkinci bölümde halkla ilişkiler için en yeni yaklaşım olan J.Grunig’in mükemmel halkla ilişkiler kuramı ele alınarak mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde Mükemmel halkla ilişkiler kriterleri bağlamında Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıplarını belirlemek amacıyla Fortune dergisinin 2013 yılı en iyi 500 şirketi üzerine yapılan anket çalışmasının bulguları ortaya konulmuş ve bu bulgular değerlendirilerek Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıpları maddeler halinde çıkartılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER, TANIMI, AMAÇLARI, İLKELERİ, TARİHİ GELİŞİMİ

1.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

Tarihin en eski dönemlerinden beri uygulama olarak var olduğu bilinen halkla ilişkilerin kavram olarak karşımıza çıkması 19.yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Orric (1967: 2 Çev. Onaran) halkla ilişkilerin bir kavram olarak ilk defa 1882’de Yale Üniversitesi’nde “Halkla İlişkiler ve Hukukçuların Yükümlülükleri” adlı bir konferansta geçtiğini, bunu takiben 1897 yılında Amerikan Demir Yolları ile ilgili olarak çıkartılan “Demir Yolu” Yılığında kullanıldığını belirtmektedir.

Halkla ilişkiler kavramını 1807 yılında Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Thomas Jefferson’un kongreye gönderdiği raporda kullandığını, Woodrow Wilson’un Beyaz Saray’da sürekli ve düzenli olarak basın toplantıları düzenlediğini, yine ABD’de Başkan Jackson’ın danışmanı A. Kendall tarafından kamuoyu araştırmalarının uygulandığını Orric (1967: 2) ve Kazancı (2013: 6) gibi isimler ifade etmişlerdir.

Sistematik bir biçimde öncelikle ABD’de ele alınan halkla ilişkiler İngilizcede “Public Relations”, Fransızcada “Relations Publiques” olarak isimlendirilmektedir. Türkçeye ise “Halkla İlişkiler “ olarak çevrilmiştir. Burada tüm diller için anahtar görevi “public” ya da “publiques” sözcükleri üstlenmektedir. Halka, kamuya, umuma, genele ilişkin bu sıfatlar “relations” sözcüğünü nitelemektedir (Bıçakcı 2006: 94).

Biber (2004: 20-21)’e göre ise Public Relations kavramının Türkçe’ye çevrilmiş şekli olan halkla ilişkilerdeki halk kavramı, kamuyla ilgili, kamusal anlamına gelen public kavramıyla çok fazla örtüşmemektedir. Halk kavramıyla çok daha geniş kitleler ifade edilirken, kamu kavramıyla belli bir konuda ortak tavır alan, ortak çıkarlara sahip olan daha dar bir kitle kastedilmektedir. Bu kavram kargaşasının giderilmesine yönelik olarak akademik çalışmalar açısından halkla ilişkilerin Türkiye’deki öncülerinden biri olarak kabul edilen Cemal Mıhçıoğlu tarafından kamusal ilişkiler kavramı önerilmiş, bu kavramın yapılan işin niteliğini ortaya koymak açısından daha uygun olduğu öne sürülmüştür. Bu düşüncüyü destekler nitelikte Küçük Kurt (1988: 269 aktaran Biber) genel anlamda halk sözcüğüyle, aynı ülkede yaşayan, aynı uyruktan olan insan

topluluğunun anlatıldığını belirtmektedir. Oysa halkla ilişkiler çalışmalarında hedef alınan kitle bu kadar geniş değil, daha dar bir kitledir. Halkla ilişkiler açısından ele alınca halk kavramından, bir örgütün veya kişinin çalışmalarından etkilenen, geçmişte etkilenmiş veya gelecekte etkilenebilecek veya çalışmalarıyla aktif olarak örgüt veya kişiyi etkileyen, geçmişte etkilemiş veya gelecekte etkileyebilecek kişi grup veya kurumların oluşturduğu kurumlar anlaşılmalıdır.

1.2. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI

Halkla ilişkiler disiplinler arası bir konu olması nedeniyle çok karmaşık ve girift bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık halkla ilişkilerin iletişim, işletme, iktisat, sosyoloji, felsefe, antropoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve hukuk gibi birçok alanla yakından ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum tek bir halkla ilişkiler tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorluklar nedeniyle halkla ilişkiler kavramı üzerine bir görüş birliği sağlanamadığı görülmektedir.

Halkla ilişkiler kavramı üzerinde görüş birliğine varılabilmesi amacıyla “Foundation for Public Relations Research and Education” tarafından bir araştırma yapılmasına karar verilmiş ve bu çalışmada halkla ilişkiler kavramının çevresel faktörler ve son 75 yılda yaşanan değişimlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Halkla ilişkiler alanında 65 uzmanın katıldığı bu araştırmanın sonucunda günümüze kadar halkla ilişkileri açıklamak için 472 farklı tanım yapıldığı ortaya konulmuştur (Peltekoğlu 1998: 2). Halkla ilişkilerin hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülmekte ancak açıklanması ve tanımlanması aşamasında birçok sorunla karşılaşmaktadır. Literatür taraması yapıldığı zaman halkla ilişkilerle ilgili çok sayıda ve farklı boyutlarda tanımlara rastlanılmaktadır (Geçikli 2008: 1).

Bu güne kadar yapılmış olan halkla ilişkiler tanımlarının çokluğu bu tanımların bir sistematığe oturtulması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir (Fröhlich: 2005 aktaran Okay ve Okay). Buna göre halkla ilişkiler tanımlarını, tanımı yapan kaynağın niteliğine göre ayıran “kaynak sistematığı” halkla ilişkileri diğer alanlardan ayırmak suretiyle açıklamaya çalışan “sınırlandırma sistematığı” ve tanımın içerdiği sistemi ortaya koyan “sistem sistematığı” (Okay ve Okay 2011: 13) şeklinde sistematize etmek mümkündür.

Halkla ilişkiler tanımlarını üç ana gruba ayıran Fröhlich, bu üç ana grubu da kendi arasında gruplara ayırmıştır. Buna göre “kaynak sistematığı” gündelik tanımlara göre gruplandığı “gündelik perspektif”, halkla ilişkiler mesleğini uygulayanlara göre gruplandığı “mesleki perspektif” ve bilimsel yaklaşımlara göre gruplandığı “bilimsel perspektif” şeklinde gruplandırmıştır. Halkla ilişkileri bağlantılı olduğu gazetecilik, reklam, propaganda gibi kavramlarla karşılaştırarak benzer ve farklı yönlerini ortaya koymaya çalıştığı sistem “sınırlandırma sistematığı”dır. Sonuncu sistematik olan “sistem sistematığı” davranış seviyesi, organizasyon seviyesi ve toplumsal seviye gibi gruplardan oluşmaktadır. Bu grupta, halkla ilişkiler olgusunun farklı sistemler açısından ele alan tanımlar yer almaktadır (Okay ve Okay, 2011: 15-16). Her ne kadar tanımlarla ilgili bir gruplandırma sistematığı oluşturulmuş olsa da bir tanımın üç ayrı grupta da sınıflandırılabileceği gözlemlenmektedir.



Şekil 1.1. Halkla İlişkiler Tanımlarının Sistematığı (Okay ve Okay; 2011: 13)

Halkla ilişkilerin farklı tanımlarını vermeden önce tanımın nasıl yapılması gerektiği konusunda bilgi vermekte fayda görmekteyiz. Bu konuda Küçük Kurt yayımlanmamış olan “Halkla İlişkiler Politikaları” adlı eserinde özetle şu önerileri sunmaktadır: Tanımlama, bilimsel faaliyetlerin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bilimsel çalışmalara başlarken öncelikle ele alınan konunun ve sorunun tanımlanması gerekmektedir. Tanımlama, konunun sınırını çizme, konuyu bir çerçeve içine alma işlemidir. Konu çerçeve içine alınırken konuyla ilgili her şeyin tanıma dâhil edilmesi ama ilgisi olmayan şeylerin de dışarıda tutulması gerekmektedir. Tanım kısa ve veciz olmalıdır ki hem akılda kalabilsin hem de az söz ile çok şeyi ifade ederek düşüncede

ekonomi sağlansın. Küçük Kurt’a göre tanımlanan fenomen ya da konunun kapsamı ile tanımı arasında birebir ilişki kurularak herhangi bir şeyin tanımı yapılırken bazı yöntemler takip edilmelidir. Bazı konularda kelimenin etimolojisi (kökü) önemli ipuçları vererek tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Örneğin halkla ilişkiler terimi İngilizce public relations karşılığı olarak kullanılmaktadır. Public ve relations kelimelerinin etimolojisine (köküne) baktığımız zaman public=halk olmadığını bunun yerine public=kamu anlamına geldiği görülmektedir. Relations kelimesinin dilimizdeki karşılığı ise ilişkilerdir. Bu noktadan hareketle, halkla ilişkiler yerine kamusal ilişkiler deyiminin kullanılması daha isabetli bir adlandırma olacaktır. Ama dilimizde bu kavram halkla ilişkiler olarak yerleşmiştir ve bu şekilde kullanılmasında da bir sakınca yoktur.

Daha öncede belirttiğimiz gibi halkla ilişkilerin disiplinlerarası bir bilim dalı olması nedeniyle bu farklı bilimlerin verilerinden yararlanmak suretiyle farklı halkla ilişkiler tanımları yapılmıştır. Aşağıda bu farklı tanımlardan örnekler vermeye çalışılmıştır.

James L. McCame halkla ilişkileri “*Kamu alanında, devlet mekanizması ile yurttaşlar arasında doğrudan doğruya veya dolaylı olarak yapılan temaslar ile bu temaslarda saklı tesir ve davranışlardan doğan tepkinin bütünü*” (Akat 1978:5) şeklinde tanımlarken tanımında kamu kuruluşları ile halk ilişkisi ön plana çıkartılmıştır.

Grunig (2005:15), halkla ilişkileri “*Bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi*” şeklinde tanımlarken halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin bir örgütün iç ve dış kurumlarla yani örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamı olarak ifade etmektedir.

Halkla ilişkilere yönelik bir başka tanımda Cutlip, Center ve Broom tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre halkla ilişkiler “*Bir kurum ile kurumun başarı ya da başarısızlığında önemli yeri olan hedef kitleler arasında karşılıklı faydaya ve çift yönlü iletişime dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini sağlayan, toplumsal sorumluluğu içeren bir anlayışla tutum, kanaat ve eylemleri etkilemek üzere gerçekleştirilen, planlı çabaları içeren bir yönetim fonksiyonudur*”. Bu tanımda halkla ilişkilerin kurumun başarısını veya başarısızlığını etkileyen çevre ile etkileşimine ve

sosyal sorumluluk bilincine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca halkla ilişkilerin planlı çabalar içeren bir yönetim fonksiyonu olduğu da belirtilmektedir (Geçikli 2008: 2).

Halkla ilişkiler kavramı Türk bilim insanları tarafından da tanımlanarak özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu tanımlardan en eski olanlarından birisi Abadan (1964: 7) tarafından yapılmıştır. O'na göre halkla ilişkiler; *“Dış âlemin sempati ve iyi niyetini sağlamak amacı ile yönetici ve girişimcilerin başvurdukları usullerin tümüdür.”* Bu tanım hem kamu yönetimini hem de özel sektörde faaliyet gösteren şirketleri kapsayan bir tanım olarak değerlendirilebilir.

Asna (1998: 10) ise halkla ilişkilerin kurum/kuruluşlar ile hedef kitleleri arasında oluşturulmuş planlı ve programlı ilişkileri ön plana çıkarttığı tanımında halkla ilişkileri *“özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatı”* olarak tanımlarken halkla ilişkilerin bilinen temel özelliklerinden olan dürüstlük, inandırıcılık ve süreklilik özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Halkla ilişkilerin, iletişim ve sanat yönünü ortaya çıkartan tanımında Tortop (1998: 4) halkla ilişkileri *“Halkla ilişkiler, halkı etkileyen söz, eylem ya da olaydır. Halkla ilişkiler bir kuruluşu çalışanlara, müşterilere, bağıntılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatıdır. Halkla ilişkiler, düşüncelerin istenen sonuçları yaratması amacı ile çeşitli gruplara ustaca aktarılması, becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir.”* şeklinde tanımlamaktadır.

Halkla ilişkilerin iç ve dış hedef kitle ile ilişkilerini geliştirilmesi için yapılan iletişim yönetimi özelliğini ön plana çıkartan Peltekoğlu (1998: 5) halkla ilişkileri *“Kişi veya kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kuruluşun yapısına göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen iletişim yönetimi”* şeklinde tanımlarken, Kazancı (1999: 59) ise *“Halkla ilişkiler yalnızca bilgi vermek için yürütülen bir çalışma değil, yönetim-halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik, temelinde iletişimin yattığı bir etkileşim çalışmasıdır. Bir başka anlatımla halkla ilişkiler, yönetimin işlem ve eylemlerini halka onaylatmak çabası değil, eylem ve işlemleri yönetilenle etkileşerek gerçekleştirmek ve böylece*

kendiliğinden oluşan bir onay elde etmektir.” şeklinde tanımlayarak halkla ilişkilerin çift yönlü iletişime dayalı olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Çeşitli dernek ve kuruluşlarda halkla ilişkileri kendi bakış açılarına göre tanımlamaya çalışmışlardır. 1978'deki Mexico City'de toplanan Halkla İlişkiler Derneklerinin Asamblesinde üzerinde uzlaşılan tanıma göre halkla ilişkiler; *“Kuruluş yöneticilerinin programlarını uygulayabilmek, hem kuruluş hem de halka hizmet verebilmek için eğilimleri, istekleri analiz etmek ve sonuçlarını tahmin etmeye yönelik sosyal bilim ve sanattır”* şeklinde ifade edilirken, İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR) iletişim sürecinin oluşturulmasında iyi ilişkilerin öneminin ön plana çıkarttığı tanımda halkla ilişkileri şöyle tanımlamıştır; *“Halkla ilişkiler, bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik, önceden planlanmış çabalaradır.”*

Türkiye’de örgütlenmiş bir meslek birliği olan Halkla İlişkiler Danışmanları Derneği ise halkla ilişkileri şöyle tanımlamaktadır (Yayınoglu,2007: 20); halkla ilişkiler *“ Kamu ve özel kurum kuruluşlarının faaliyetlerini, onların adına tanıtma, açıklama ve geliştirme amacı ile, kamunun ve belirli halk kesimlerinin (hedef kitle) bilgilendirilmesi ve bunlardan gelecek tepkilerin değerlendirilmesine dönük yürütülen planlı iletişim çabalarının bütünüdür.”*

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği IPRA tarafından yayımlanan Altın Kitap Serisinde yer alan ve kıdemli bir halkla ilişkiler uzmanı olan Dr. Rex Harlow tarafından yapılan bir tanım tüm dernek üyeleri tarafından iyi bir tanım olarak nitelendirilmiştir. Bu tanımın, söz konusu alana giren çalışmaların, IPRA tarafından kabul edilmiş olduğu biçimiyle kapsamını tam olarak vurguladığı ifade edilmiştir (Göksel ve Yurdakul, 2004: 6). Harlow, halka ilişkileri; *“Organizasyonla hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden; sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek, ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin, kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile*

sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur” (Sjöberg, 1998: 53-54) şeklinde tanımlamaktadır.

Burada tanımlarına yer vermediğimiz IPRA (International Public Relations Association), CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques), DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft), PRVA (Public Relations VerbandAustria) ve SPRG (Schweizerische Public Relations Gesellschaft) tarafından yapılan tanımlarda öne çıkan unsurlar şunlardır (Franz, 1992:32 akt. Okay ve Okay, 2011: 11-12):

- *Genel anlayış, güven ve genel sempati yaratmak, oluşturmak veya bunu geliştirmek;*
- *Belli bir organizasyon için anlayış, güven ve sempati geliştirirken, çevrelerinde aynı anlamda bir sistem oluşturmak, kurmak, yapısal olarak değiştirmek, kurumsallaştırmak, sağlamlaştırmak;*
- *Güven ve sempatiyi sürekli olarak muhafaza etmek, sürdürmek, iyileştirmek, güçlendirmek, çoğaltmak;*
- *Başka organizasyonlar, sistemler, gruplar ile iletişim kurmak, sürekli olarak muhafaza etmek ve sürekli hale getirmek;*
- *Organizasyonun, sistemin kendi ilgilerini dışarıya doğru, kamu nezdinde geçerli kılmak, temsil etmek, ortaya koymak ve grup içerisinde kendi ilgilerini açıkça ifade etmek, bunu devamlı olarak sürdürmek;*
- *Kamuoyunu organizasyonun kendi ilgisi yönünde etkilemek;*
- *Diğer ilgililerle, üretim ve işbirliği amaçlı anlaşma sağlamayı, karşılıklı ilişki kurmayı, birlikte hareket etmeyi hedeflemek;*
- *Anlaşma ve karşılıklı ilişki ile kendi organizasyonun varlığını ve gelişimini desteklemek.*

1.3. HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI

Halkla ilişkilerin disiplinlerarası bir konu olması onun birçok alanda uygulama alanı bulmasına yol açmaktadır. Bu durum halkla ilişkilerin amaçlarının genişlik

kazanmasına neden olmaktadır. Yukarıda tanımlar başlığı altında yer verdiğimiz ve vermediğimiz tanımlardan yola çıkarak halkla ilişkilerin en temel amacının kurum ve kuruluşların hedef kitleleri ile etkili bir iletişim kurmak, geliştirmek ve bu iletişimi sürdürmek olduğu söylenebilir.

Halkla ilişkilerin amacının çok yönlü olması gerektiğini belirten Karadeniz (2010: 13) bu amaçları öncelikle “*Etki İçerikli Amaçlar (Impact Objectives)*” ve “*Destek İçerikli Amaçlar (Output Objectives)*” olmak üzere iki ana kategoride ele almaktadır. Etki içerikli amaçlar bilgi, tutum ve davranışa dönük olarak kendi içinde üç gruba ayrılmakta ve hedef kitlede oluşturulmak istenen etki bu yaklaşım içerisinde değerlendirilmektedir. En alt seviyede yer alan destek içerikli amaçlar ise üretilmesi gereken işi belirten etkinliklerdir. Basın bülteni dağıtma, konuşma metni hazırlama bu konuya örnek olarak verilebilir.

Halkla ilişkilerin amacı, kişi, kurum ve kuruluşların kararlarını yönlendirmelerinde onlara uygun çevresel iklim oluşturmaktır. Halkla ilişkilerin uygulanabilirliğinin önemli unsuru örgütsel kültürün elverişli olmasıdır. Örgütlerde halkla ilişkiler faaliyetlerinde temel amaç başarılı bir kurum kültürünün geliştirilmesinde; esnek bir yönetim anlayışının, kaliteli hizmet veren, insana değer veren samimi, ayrıca kamuoyuna güven telkin edebilecek aynı zamanda bir sosyal sorumluluk anlayışı olan sosyal ve kültürel hizmet yatırımlarının yerine getirilmesi önemlidir (Kozlu,1986: 30). Sosyal sorumluluk bilinci içinde yönetsel felsefesini oluşturan ve çevreye açılan kuruluşlar çevreye kapalı ve salt ekonomik yaklaşan kuruluşlara göre daha başarılı ve uzun ömürlü çalışma şansına sahiptirler. Çevre ilişkilerini sürekli ve düzenli işleten firmalar toplumsal çıkarlarla örgütsel çıkarları uzlaştıran çağdaş kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Çağdaş bir yaklaşımla halkla ilişkilere eğilen ve tekniklerini uygulayan kuruluşlar son derece önemli sonuçlar elde ederler. (Kırdar 2012: 53).

Bu sonuçlar göz önüne alındığında Halkla İlişkilerin amaçlarını; işletmeler açısından izlenen amaçlar ve toplumsal açıdan izlenen amaçlar (Sabuncuoğlu, 2004: 57) şeklinde gruplandırmak ta mümkündür.

1.3.1. Halkla İlişkilerin Toplumsal Açıdan İzlenen Amaçları

Sosyal sistemler olarak kabul edilen örgütler, belli bir çevre içerisinde yer alırlar ve ihtiyaç duydukları kaynakları bu çevreden sağlarlar. Ancak kaynak sağlayabilmek için öncelikle kendi çıktılarına talep yaratmaları, başka bir ifadeyle bazı toplumsal ihtiyaçlara cevap vermeleri gerekir. Varlıklarını etkili ve verimli bir şekilde sürdürmek isteyen örgütler bu döngüyü kesintisiz sürdürmek zorundadırlar. Halkla ilişkiler olarak değerlendirilen çalışmalar, özünde bu döngüyü oluşturmaya ve sürdürmeye yönelik çabalardır (Biber,2004: 43). Bu noktadan hareketle işletmelerin halkla ilişkiler çalışmaları çerçevesinde toplumsal sorumluluklarını yerine getirme amacı gütmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin halka açılarak, halkın sorunlarına sahip çıkmasının toplum tarafından çok iyi karşılanacağını belirten Sabuncuoğlu (2004: 58-59)'na göre, toplum kendisine sadece firmanın ürünlerini satın alan tüketici gözüyle bakılmasını istemez. Toplum, ürün ve hizmet sunan kuruluşları daha yakından tanımak ve haklı olarak firmaların üretim ve satış dışında topluma ne gibi katkılarda bulunduğunu ve sosyal sorumluluk yüklediğini öğrenmek ister. Çünkü toplum biliyor ki insan unsuru olmadan işletme varlığını sürdüremez. Öyleyse varlığını borçlu olduğu topluma işletmenin sosyal içerikli hizmetler sunması gerekir (okul, sağlık kuruluşları, kütüphane, çevre korunması, tüketicinin korunması vb. gibi) ve bunlar bir bağış değil işletmenin sosyal sorumluluğu olarak değerlendirilmelidir.

Halkla ilişkilerin toplumsal açıdan izlediği amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Geçikli, 2008: 22):

- *Kurum hakkında halka bilgi vererek aydınlatma ve kurum politikalarını onlara benimsetme,*
- *Halkta kuruma karşı olumlu tavır yaratma,*
- *Kurum ile olan ilişkilerde halkın işini kolaylaştırma,*
- *Kurum yönetiminin aldığı kararların daha etkili olmasını sağlayacak bilgileri halktan elde etme, kurumu ilgilendiren bilgileri toplama, analiz etme ve yöneticinin doğru karar almasını sağlama,*

- *Mal ve hizmet üretiminde, özellikle hizmet sektöründe hizmet görülürken halkla işbirliği sağlama,*
- *Aksaklıkların belirlenmesi ve giderilmesinde halkın istek, dilek, öneri ve şikâyetlerinden yararlanma,*
- *Kurumun halkla ilişkilerinde ortaya çıkan sorunları giderme yollarını arama,*
- *Değişen koşullar çerçevesinde kurumun politika ve uygulamalarında halkın eğilimlerini dikkate alarak gerekirse bazı değişikliklerin gerçekleşmesine yönelik öneriler geliştirme.*

Kuşku yok ki işletmelerin sosyal sorumluluklarının artması bir bakıma çevreye açılmakla birlikte, toplum için yaşamakla ya da çalışmakla olanak kazanır. Bu yaklaşım işletmelerin çevresinde yer alan kişi ve kuruluşlarla ortak çıkarlar peşinde ortak çabalar harcamaları anlamına gelir. Ortaya çıkan bu yeni modelin doğal sonucu olarak işletme-halk ilişkisi ön plana geçer, daha sonra uygulama biçimi ise işletmelerin halkla ilişkiler politikasını uygulamakla gerçekleşir (Sabuncuoğlu, 1998: 15).

1.3.2. Halkla İlişkilerin İşletmeler Açısından İzlenen Amaçları

Sanayi devriminden sonra yeni pazarlara ve kaynaklara duyulan gereksinim nedeniyle ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda giderek hızlanan bir yakınlaşma ve bütünleşme eğilimi gözlenmeye başlanmıştır. Küreselleşme olarak adlandırılan bu eğilim, özellikle 80’li yıllarda gümrük duvarlarının yıkılmasına, uluslararası sermaye hareketlerinin hızlanmasına ve çokuluslu firma sayısında büyük artışlara neden olmuştur (Biber,2004: 39). Bu gelişmeler işletmelerin pazarda tutunabilmek ve pazar payından daha çok pay alabilmek için üretim, pazarlama, dağıtım, kalite, fiyat gibi faktörlerin yanında halkla ilişkiler politikalarına önem vermek zorunda kalmalarına neden olmuştur..

Çağdaş işletmeler kamuoyunun önemini göz önünde bulundurarak halkla ilişkiler politikalarını belirlerler. Kuşkusuz bu politikaların oluşma nedeni öncelikle kendi çıkarlarını gözetmektir. Günümüzde artık halka açılmayan ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin uzun ömürlü olma şansı yoktur. Bu nedenle işletmelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları halkla ilişkiler politika ve uygulamalarından başta ekonomik içerikli

olmak üzere bir çok beklentileri vardır. Bu beklentiler şunlardır (Ataol,1991: 93 akt. Kırdar: 2012):

- **Özel Girişimciliği Aşılama:** Halkla ilişkilerin bu bağlamdaki sonuçları, özel kesimle ilgili ekonomik, siyasal ve sosyal düşüncelerin açıklanması biçiminde ortaya çıkar. Özel işletmelerin yöneticileri eylemlerinin yerindeliği ve düşüncelerindeki haklılığı gerçekçi biçimde topluma açıklar ve onun desteğini kazanırlar.

- **İşletmeyi Koruma:** Karmaşık ve dinamik bir çevrede yaşamını sürdüren örgütün varlığını koruyabilmesi ve değişimlere uyum sağlayabilmesi, halkla ilişkilerin bir sonucudur.

- **Finansal Güçlenme:** Ticari örgütlerin yönetimleri, gerçekleştirdikleri eylemleri anlatma, açıklama ve kanıtlama yoluyla toplumda olumlu görüntü (imaj) yaratarak ortak sayısını arttıırırlar. Örgüt, ülkedeki finansal kurumlar katında kendisini güçlendirir.

- **Saygınlık Sağlama:** Örgütler eylemleri ile yurt içinde ve yurt dışında saygınlıklarını koruyarak tanınmış bir işletme özelliği kazanırlar.

- **Satış Artırma:** Örgütlerin verimli çalışmalarıyla ilgili görülen bir sonuçtur. Bu, işletmelerin satış sonrasında müşterilerini yalnız bırakmamaları, onların satın aldıkları ürün ve hizmetlerle ilgili yakınmalarına çözüm aramaları biçiminde oluşur.

- **İşgören Bulma:** Halkla ilişkilerin işletmeler açısından amaçlarından birisi de örgütlerin, nitelikli işgören bulmasıdır. İşgörenler çalıştıkları işyerlerini övgü dolu sözlerle çevrelerine anlattıkları ölçüde iş arayanlar üzerinde etkili olur ve onların çalışmak üzere örgüte başvurmalarını sağlar. Çalışmak üzere örgüte başvuranların sayısı artacağından, adaylar arasından nitelikli kişilerin seçimi kolaylaşır.

- **Endüstri İlişkilerini Geliştirme:** İşyeri yönetimlerince uygulanan halkla ilişkilerin sonuçları, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde de kendini gösterir. Ülkedeki işçi ve işveren sendikaları arasındaki uzlaşma kolaylaşır.

1.4. HALKLA İLİŞKİLERİN İLKELERİ

Halkla ilişkiler mesleğini icra ederken uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler halkla ilişkiler mesleğinin saygın meslekler arasında bulunması için adeta birer kural niteliğindedir. Bir meslek: “Eğitime dayalı, ustalık isteyen bir sanatı ya da hizmeti

yürütmek, bir bilgi dalı ve kabul edilmiş ahlak standartlarına bağlılık” olarak tanımlanabilir (Orric, 1967: 5). Halkla ilişkiler çalışmaları ister kamu sektöründe yapılsın, isterse özel sektörde firmayı, ürünü ya da bir kişiyi belirli bir kitleye sevdirmek için uygulansın, ilgili kampanyaları hazırlamak zorunda olan kişilerin zorunlu olarak göz önünde tutmaları gereken birtakım temel kuralları vardır. Bu kurallardan yapılacak sapmaların halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliğini azaltacağı ve halkla ilişkiler çalışmalarının inandırıcılığını olumsuz yönde etkileyeceği bilinmektedir. Dolayısıyla bu ilkelerden sapmak suretiyle halkla ilişkiler çalışmaları gerçekleştirilen kuruluşa olumlu bir imaj kazandırmak yerine telafisi mümkün olmayan durumlarla karşılaşmak mümkündür (Göksel ve Yurdakul, 2004: 144). Uyulduğu takdirde kuruluşun halkla ilişkilerini başarıya götürebilecek, uyulmadığı takdirde kuruluşun halkla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilecek olan genel kabul görmüş ilkeler aşağıda ayrı ayrı irdelenecektir.

1.4.1. Halkla İlişkiler İki Yönlü İletişime Dayanır

Halkla ilişkilerin temelinde iletişim olmakla beraber bu iletişim çift yönlü bir iletişimdir. Bunun anlamı, firmanın karşısında halkın pasif bir konumda kalmamasını beklemektir. Kuruluş yönetimi halkla çeşitli iletişim olanaklarını kullanarak belli bir fikir, eylem ve düşünceye inandırmaya çalışır. Bunun karşısında halkın ne gibi bir tepki verdiğini izler ve değerlendirir. Halkın yönetime ve icraatlarına tepkisi kamuoyu şeklinde ortaya çıkar ve yönetimi şu veya bu şekilde etkiler (Budak ve Budak, 2004: 314-315). Halkla ilişkiler bilinçli bir kampanya ile kamuoyuna gerekli ve yeterli bilgiler sunarak onun ilgi ve desteğini kazanırken diğer taraftan halkın kuruluştan beklentileri, istek ve tepkileri anlaşılmalı çalışılır. Toplum ve kuruluş arasında oluşturulan sağlıklı iletişim kanallarıyla iki tarafın birbirlerini tanıması ve etkileşim içinde olması sağlanır. Sadece kuruluşun belirli politika ve uygulamalarını kamuoyuna tek yanlı yansıtması halkla ilişkiler değildir (Sabuncuoğlu, 2008: 73).

1.4.2. Halkla İlişkiler Gerçekleri Yansıtmalıdır

Halkla ilişkilerde amaç, bir işletmeyi olmak istediği gibi değil olduğu gibi tanıtmaktır. Gerçek olmayan ya da yanlış, eksik bilgilerle hazırlanan mesajların ileride

gerçekleri yansıtmadığı anlaşılırsa o firmanın toplumda yarattığı olumsuz etkiyi silmek çok zordur ve bu etki belki de yıllarca sürebilir. Halkın aldatılamayacağı, yanıltılamayacağı ve doğru olmayan bilgilerle yönlendirilemeyeceği gerçeğinin halkla ilişkiler ile ilgilenen herkes tarafından iyi bilinmelidir (Sabuncuoğlu, 2004: 59-60). Halkla ilişkiler alanında çalışan her örgüt ve uzman'ın öncelikle ve tüm sadakati ile yerine getirmesi gereken kural, çalışmalarında daima gerçekleri arayarak yine sadece bu gerçekleri kamuoyuna yansıtmasıdır. (Göksel ve Yurdakul, 2004: 144).

Sabuncuoğlu (2004: 59)'na göre halkla ilişkilerin her aşamasında dürüst davranmak, araştırma ve değerlendirmede, mesajların ve programların hazırlanmasında, planların uygulanmasında dürüstlükten ayrılmamak, çalışmaların başarı oranını artırır. Kamuoyunun inanç ve desteğinin kazanılması halka doğru bilgi vermekle mümkündür. Onurlu çalışma, doğruluk ve güvenilirlik halkla ilişkilerin vazgeçemeyeceği ilkelerdir.

Bu noktadan hareketle halkla ilişkilerin gerçekleri yansıtmak kuralını onun dürüstlük ve güvenilirlik ilkeleriyle aynı kapsam içerisinde değerlendirmek yanıltıcı olmayacaktır. Gerçekten, hazırladığı kampanyalarda kendisine ulaşan haberlerin doğruluğunu araştırmaksızın bunları mesajlarında kullanan ya da belirli bir haberi çarpıtmak sureti ile kamuoyuna yansıtan bir halkla ilişkiler çalışmasında gerçeklerden bahsetmek mümkün olmadığı gibi, bu kampanyaları hazırlayanların dürüstlüğünden de söz etmek mümkün olmayacaktır (Göksel ve Yurdakul, 2004: 145).

Budak ve Budak “Halkla İlişkiler” adlı eserlerinde, halkla ilişkilerin işini en fazla zorlaştıran ilkelerden birinin gerçekçilik olduğunu vurgulamaktadırlar. Onlara göre her kuruluşta aksayan yönler ve kamuda olumsuz izlenimler yaratacak gelişmeler bulunabilir. Halk ile işletme arasında aracılık yapan basın, böyle bir durumu saptamışsa ya da işletmedeki herhangi bir aksaklık vatandaşı rencide edecek sonuçlar yaratmışsa, halkla ilişkiler birimi ne yapmalıdır? Onlara göre her zaman gerçekleri söylemek mümkün olmayabilir, hatta kimi zaman pembe yalanların hayatı daha yaşanacak kıldığı bir gerçektir. İşte bir yandan doğruluk, öte yandan da kurum imajı söz konusu olduğu zaman halkla ilişkilerci işinin sanat yönünü devreye sokmalıdır. Gerçekleri söylemek kurum imajını yaralayabilir. Gerçekleri yalanlamak ise halkla ilişkilerde gerçeklik ilkesine aykırı hareket etmek demektir. Halkla ilişkiler böyle çelişkili durumlarda

zorlaşır. Bu durumda görevliler, tıpkı birer diplomat gibi davranarak kuruluş aleyhine gelişen olay ve durumları kuruluş lehine çevirmeye çalışmalıdır.

1.4.3. Halkla İlişkiler İnandırıcı Olmalıdır

Sosyologlar, topluma iş yaptırmak için üç yol olduğundan bahsederler. Bunlar zor kullanmak, para vermek ve inandırmaktır. Zor kullanmak, kullanılan zorun ağırlığına göre, zamanla her türlü direnci kırabilecek bir yoldur. Ancak, kullanılan baskı ortadan kalktıktan sonra her şey eski haline dönüşeceğine göre, zora başvurmak uzun vadede yarar getirmeyecektir. Üstelik, baskının devamı boyunca biriken kin ve nefretin, baskıdan sonra intikam şeklinde tepkiye dönüşme tehlikesi vardır. Para için de aynı şey söylenebilir. “Paranın açamayacağı kapı yoktur” görüşü ancak para yettiğı sürece doğru olabilir. Para bittiğinde yaptırılan işler duracaktır. Bu durumda uzun vadede en yararlı çare inandırma ve ikna etme yoludur (Sabuncuoğlu, 2004: 60)

Kişisel olarak ikna yeteneğı ile kişileri etkileyerek görüşlerini değıştirmek genelde mümkündür. Burada önemli olan husus önce kişilerin güven ve inancını kazanmaktır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde gönderilen mesajın inandırıcı olması için, eldeki veri ve bilgilerin sonuçlarının doğruluğı ve tutarlılığı son derece önemlidir (Karadeniz, 2010: 16). Büyük ve ünlü bir firmanın topluma iletteğı mesajların inandırıcılığı, tanınmamış bir firmanın mesajlarına göre her zaman daha güçlüdür. Bir mesajın inandırıcı olması için verilen bilgi ile elde edilen sonucun tutarlı olması gerekir. Sonuçların başarılı olduğunu gören toplum, girişilen çabalara gönülden destek verir ve işletme-toplum bütünleşmesi daha kolaylıkla sağlanır (Sabuncuoğlu, 2004: 60). İşletme toplum bütünleşmesi bir yandan işletmenin hedeflerine ulaşmasına pozitif katkı yaparken diğeryandan toplumun çıkarlarını korumaya yardım edebilir.

1.4.4. Halkla İlişkiler Sabırlı Çalışmayı Gerektirir

Halkla ilişkiler sabır ile çalışmayı isteyen bir faaliyettir. Bir günde, birkaç günde saygı, sevgi ve nüfusuz kazanılamaz. İtimat, dostluk kurmak zaman ister. Dostluk, karşılıklı tanışma, yardımlaşma ve uzun süren bir arkadaşlık sonunda kazanılır. Sağlam bir halkla ilişki, sağlam bir dostluğı benzetilebilir. Sağlam dostluğun kazanılması gibi iyi bir halkla ilişkilerin kurulması da zamana ve sabırlı bir çalışmaya bağılıdır (Tortop,

1998: 24). Halkla ilişkilerin aynı zamanda planlı ve programlı çalışmayı gerektirdiğini belirten Sabuncuoğlu (1998: 55)'na göre kamuoyunda etkinlik yaratmak kolay bir iş değildir. Önce çeşitli yöntemler kullanılarak hedef kitle ile ilgili geniş boyutlu bir araştırma yapmak gerekmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler ışığında halkla ilişkiler planları yapılmalı ve bu planlar test edilerek uygulanabilirliği belirlenmelidir.

Yapılacak bütün bu çalışmalar uzun bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilebilir. Bu uzun zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilecek olan halkla ilişkiler çalışmalardan gerçek ve beklenen sonuçların alınabilmesi için sabırlı bir bekleyiş gerekmektedir.

1.4.5. Yaygın Sorumluluk

Halkla ilişkiler çalışmaları sadece bir kurum ya da kuruluşun halkla ilişkiler biriminde çalışan kişiler tarafından yürütülmesi gereken bir faaliyet değildir. En tepedeki yöneticiden hizmetlisine kadar bütün çalışanların halkla ilişkilerin bir örgüt için ne kadar önemli olduğuna inanmaları gerekmektedir. Ancak bu sayede kurum ya da kuruluşun hedeflerine ulaşması mümkün olabilir.

Bir halkla ilişkiler biriminin geliştirdiği programın bir bütün olarak tüm kuruluşça yürürlüğe konup, benimsendiği sürece anlamlı ve başarılı olacaktır. En üst yöneticiden en alt birimdeki çalışanlara kadar kuruluş bünyesinde herkes, halkla ilişkiler bölümünden gelecek öneri, yardım, uyarı ve uygulamalara kapılarını açık tutmalı, bunların o kuruluşun dış dünyada “saygın bir imaj” kazanmaya yönelik çalışmaların parçalarını oluşturduğunu düşünmelidir. Bu küçük parçalar bir araya gelip bütünü oluşturdukları noktada o kuruluşun gerçek görüntüsü kamuoyuna yansıyacaktır (Göksel ve Yurdakul, 2004: 151). Halkla ilişkilerle ilgili stratejileri ve taktikleri saptamak, gerekli politikaları oluşturmak, kuruluş ile ilgili yayınlar yapmak, değişik faaliyetler düzenlemek, kamuoyunu yoklamak gibi teknik görevler halkla ilişkiler birimine aittir. Fakat halkla iyi ilişkiler kurmadaki eylemsel boyut, tüm örgüt çalışanlarının görevidir. Bunun sağlanabilmesi için örgüt içi halkla ilişkilerin çok iyi olması ve iyi bir örgütsel iletişim düzeninin bulunması gerekir (Budak ve Budak, 2004: 319). Bu noktada kurumun halkla ilişkilerde başarılı olması kurum çalışanlarının bu konuda eğitilmesi ve

bilinçlendirilmesine bağlıdır. Bu sayede kurum çalışanları halkla ilişkilere gereken önemi verebilir ve kurumsal başarı yakalanabilir.

1.4.6. Açıklık

Açıklık halkla ilişkiler için vazgeçilmez ilkelerden birisidir. Kamuoyuna ve halkla ilişkilere önem vermeyen zihniyet 20. Yüzyılın başlarında geçerliliğini yitirmiş iflas etmiştir. 1906 yılında Antrasit kömür ocaklarını işleten şirketler grubuna danışman olarak atanan Ivy Lee gazetecilerle yaptığı söyleşide “*ben her olayı, her konuyu sizlere bütün açıklığıyla bildireceğim; bundan sonra gizlilik diye bir şey tanımıyorum*” (Bülbül, 1998: 10), diyerek açıklık ilkesini ilk kez dile getirmiştir.

Modern yönetim anlayışı şeffaf yönetimi benimser. Bir benzetme yapmak gerekirse işletme camdan ev olmalıdır. Yapılan işlerde şeffaflık modern yöneticiliğin uyması gereken ilkelerdendir. Kurum ve kuruluşlarda örgüt yapısı, ekonomik gücü, pazar alanları (Bilgin, 2008: 44), amacı, ürünleri, sosyal sorumluluk anlayışı gibi konular açık bir şekilde hedef kitlelerle paylaşılmalıdır.

Kuruluşa ilişkin bilgiler hedef kitle ile çekinmeden ve gerçekleri gizlemeden paylaşıldığı zaman kuruluşa yönelik güven ve destek artacak, özellikle kuruluşun zaman zaman özeleştirisi yapması ve bunu kamuoyuna açıklamaktan kaçınmaması güven duygusunu iyice geliştirecektir (Sabuncuoğlu, 2008: 77). Kuruluşun, iç ve dış hedef kitlelerine karşı şeffaf davranarak onların güven duygusunu kazanması ve bunu pekiştirmesi kuruluş hedeflerine ulaşmada önemli bir adım olacaktır.

1.4.7. Tekrarlama ve Süreklilik

Halkla ilişkilerde kurum ya da kuruluşların hedef kitlelerini etkileyebilmeleri iletilen mesaj/mesajların kalıcı etki oluşturmalarına bağlıdır. Bir mesajın kalıcılığını sağlamak ise reklamcılıkta olduğu gibi tekrar etme ile mümkün olabilir.

Sürekli tekrar edilerek mesajla sık sık karşılaşan hedef kitlenin verilen mesajı bir daha unutmayacak şekilde belleğine yerleştirmesi sağlanabilir. İngilizce’de ağdalı konuşma, ağırlıklı konuşma diye ifade edilen “redundancy” kavramıyla belirtilen tekrarlama, hem mesajın daha iyi anlaşılabilmesi hem de akılda tutulabilmesi bakımından faydalıdır. Mesajın birçok kez duyulması, mesajın anlamında duyulacak

kuşukları ortadan kaldırır. Mesaj, çeşitli kanallarda benzer kalıplarla yayınlanabileceği gibi, bir kanalda sık sık tekrarlanabilir. Bu tekrarlar sonucu, hedefe aktarılan konunun çeşitli görüş sahiplerince tartışılması, anlaşılmayan noktaların aydınlanması ve bunun sonucu olarak konunun akıllarda yer alması sağlanabilir (Geçikli, 2008: 20).

Tekrarlamanın aynı zamanda pedagojik bir yöntem olduğunu belirten Tengilimoğlu ve Öztürk (2004: 80)'e göre kişiler yinelenen mesajları beyin merkezine yerleştirir ve küçük simgeler kullanıldığında mesajları hatırlarlar. Bu tür çabalar bir defaya özgü olmayıp tekrarlama süreci içerisinde süreklilik sunarlar. Ancak, aynı tür mesaj ve semboller zaman içerisinde bıkkınlık oluşturabilirler. Bu durumda halkla ilişkiler uzmanları halkın nabzını, eğitim ve tepkilerini yoklayarak bıkkınlık noktasına gelmiş mesajları yeniden düzenlemeli, değişik bir görüntüde sunmaya ve yeni bir kabullenme süreci oluşturmaya çalışmalıdırlar.

1.4.8. Olumlu İmaj Yaratmak

Çağdaş organizasyonların karşılaştıkları temel sorunlardan biri, toplumun onu nasıl algıladığı ile ilgilidir. İngilizce “Perception” olarak adlandırılan algılama, çevremizdeki her şeyi girdilere bağlı olarak anlamlı bir çerçeve oluşturmak üzere seçmek, ayıklamak, organize etmek ve onları yorumlamak için kullanılan yöntemler olarak tanımlanabilirken imaj, kişi ve kurumlar konusunda olumlu bir algılama (Sabuncuoğlu,2004: 65) olarak adlandırılabilir.

Kurum imajı çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelir. Bu resimler dolaylı ya da dolaysız algılar ve deneyimler sonucunda oluşmaktadır. Yani kişilerin kuruluşlar hakkında duydukları, gördükleri ya da doğrudan kuruluş ile ilişki kurduklarında edindikleri kanının görüntüsü kurum imajı olmaktadır (Gökyay, 1971: 108 den akt. Tengilimoğlu: 2004). Bir kurum ya da kuruluş kamuoyunda firma mesajını veren çeşitli işaret ve semboller kullanır. Bu amaçla çeşitli renk, sembol, marka, amblem kullanarak toplum içinde kurum imajını oluşturmaya çalışır ve bu yönde çeşitli mesajlar aktarır (Sabuncuoğlu,1998: 57).

İnsanların örgütlerle ilgili bilgi ve yaşantılarına bağlı olarak oluşan imaj; iyi, kötü, sıradan olabilir fakat, iyi bir imajın belirgin özelliği, belirli bir çaba sonucu kazanılmış olduğudur (Peltekoğlu, 1998: 280). Örgütsel amaçları destekler nitelikte olumlu bir

imajın oluşması, uzun süreli, planlı ve bilinçli halkla ilişkiler çalışmalarını gerektirmektedir. Bu çalışmalar kapsamında öncelikle örgütün imajının ne olduğu belirlenmelidir. Eğer imaj olumsuz ise değiştirmeye yönelik, olumlu ise pekiştirmeye yönelik, nötr ise oluşturmaya yönelik stratejiler belirlenmelidir (Biber, 2004: 68). Oluşturulabilecek olumlu imaj kurum ya da kuruluşun karşılaşılabileceği kriz gibi zor durumlarda hedef kitlelerin desteğini görebilme adına önemli olacaktır.

1.4.9. Uygun Bütçeleme

Kurum ve kuruluşlar halkla ilişkiler faaliyeti yürütürken dikkate almaları gereken hususlardan bir tanesinin de halkla ilişkiler faaliyetinin devamlılığının sağlanması olduğu yukarıda belirtilmişti. Halkla ilişkiler faaliyetinin yürütülmesinin yanı sıra devamlılığının da sağlanması belirli bir bütçe ile mümkün olacaktır. Bütçe olmadan halkla ilişkiler faaliyetinin başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır.

Bütçesiz bir halkla ilişkiler faaliyetinin olamayacağını belirten Göksel (2004: 154-155), az ya da çok, yeterli ya da yetersiz ama mutlaka bütçeli bir halkla ilişkiler çalışmasının her şeyden önce şekil olarak doğruluğuna işaret etmektedir. Bütçesi belirlenmemiş bir halkla ilişkiler bölümünün dış dünyada itibarının olmayacağını ifade eden Göksel, kurum ya da kuruluşun ilişki kurduğu yerlerde ciddiye alınmayacağını, hesapsız harcamalar yüzünden kurum ya da kuruluşa yarardan çok zarar verilebileceğini belirtmektedir.

Halkla ilişkiler çalışmalarında başarılı olmanın temel şartlarından birisi bütçeleme olmakla birlikte, bütçenin halkla ilişkiler faaliyeti süresi içerisinde faaliyetlere uygun olarak dağıtılması da önemlidir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde devamlılığın sağlanması esastır. Bu nedenle bu devamlılığı sağlamak adına bütçelemenin de bu devamlılığı sağlayacak şekilde sürece uygun olarak dağıtılması gerekmektedir.

1.5. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHİ GELİŞİMİ

Tarihçiler halkla ilişkilerin ilk ne zaman, kim tarafından ve nerede uygulandığı konusunda fikir birliğine varamamışlardır. Geleneksel olarak halkla ilişkilerin ABD’de geliştiği söylenmektedir. Ancak Çinli bilim adamları, Çinli yöneticilerin günümüz halkla ilişkilerinin bir benzerini 5000 yıl önce uyguladıklarına işaret etmektedirler. İlk

basit halkla ilişkiler uygulamalarının günümüzden binlerce yıl önce başlamış olmasına karşın, halkla ilişkiler ancak 100 yıl kadar önce bir meslek haline gelmiştir (Grunig, 2011: 1).

Halkla ilişkiler tarihsel yönü ağır basan bir fonksiyon olarak yüzyıllardır uygulanmaktadır. Fakat bir bilimin konusu olması ve yeni bir ilgi alanı olarak gündeme gelmesi yakın bir tarihe rastlamaktadır. İktidar mücadeleleri, yöneticileri yönetilenler karşısında haklı çıkarmayı ve yapılan icraatları halkın onaylamasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle demokratikleşme sürecinin adeta bir faaliyet alanını oluşturan halkla ilişkiler, en ilkel toplumlarda bile mevcuttur (Orrick, 1967: 2).

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini ortaya koyarken değişik açılardan yaklaşımlarda bulunmak mümkündür (Faulstich, 192: 41, akt. Okay ve Okay):

1. *Başlangıcı belli olmayan bir tarihsel geçmiş: Buna göre halkla ilişkiler, insanların, başka insanların güvenini kazanmaya yönelik çabaları var olduğundan beri vardır. Yalnızca bunu adlandırmak için bir kavram geliştirilmemiştir.*

2. *Yaklaşık olarak endüstri devrimiyle birlikte başlayan bir tarihsel geçmiş: Toplumsal yapıların oluşması, beraberinde organize olmuş bir iletişime olan ihtiyacı da getirmiştir.*

3. *Ivy Lee ve Edward Bernays'ın değişik halkla ilişkiler tekniklerini kullanmasıyla birlikte başlayan dönem.*

Okay'a göre halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi üçüncü maddede yer alan Lee ve Bernays'ın 19. Yüzyılın ilk çeyreğinde yaptıkları çabalarla başlamıştır. Ona göre halkla ilişkiler mesleğinin temelleri bu iki gazeteci tarafından atılmıştır.

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini ortaya koyan bir başka yaklaşım da Bogner (1990: 50-51)'e aittir. Bogner halkla ilişkilerin tarihsel gelişiminin manipülasyon evresi, enformasyon evresi, iletişim evresi, anlaşmazlık yönetimi evresi ve çevreye uyum evresi olmak üzere beş evreden oluştuğunu belirtmektedir.

Bogner'e göre birinci basamak olan manipülasyon evresinde, konular gizlenerek veya iyi yönleri vurgulanarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Günümüzde bazı kuruluşlarda devam eden bu yöntem, halkla ilişkilere kötü bir şöhret getirmiştir. İkinci basamak olan enformasyon evresinde ise, imajları olumlu yönde etkilemek için halkla ilişkiler uzmanları bilgileri vermeye hazırdırlar, ancak bu bilgiler sadece dışarıdan gelen

baskı nedeniyle verilmektedir. Kurumun kendisinin bundan ikna olmasından dolayı verilmemektedir. Bu safhada diyalog hemen hemen hiç önem taşımamaktadır. Üçüncü basamak olan iletişimde olumlu bir imaj oluşturmak için halkla ilişkiler bir diyalog olarak gerçekleştirilmektedir. Burada da dışarıdan gelen baskı bu davranışın ana nedenidir. Ancak burada diyalog gruplarına has olarak davranılmaya başlanmakta ve başka fikirler kabul edilmektedir. Dördüncü evre olan anlaşmazlık yönetiminde kurumsal iletişim sadece reaktif bir davranış tarzı olarak uygulanmamakta, planlı ve önceden öngörülür bir yönetim aracı olarak devreye girmektedir. Anlaşmazlıklar bununla engellenmeye veya ortadan kaldırılmaya çalışılmakta, çevre ile bir uyum ve bir uzlaşma oluşturulmaya çalışılmaktadır. Beşinci evre olan çevreye uyum ise halkla ilişkilerin gelişiminin son aşamasını oluşturmakta ve burada anlaşmazlık yönetimine ek olarak kamuoyunu etkileyen olaylarla aktif olarak ilgilenmek, sosyo-ekonomik ve siyasi hareketler ile toplumu ilgilendiren konulardaki görevler gerçekleştirilmektedir.

1.5.1. Halkla İlişkilerin Dünya'daki Gelişimi

Halkla ilişkilerin ne zamandan beri var olduğu konusunda yerli ve yabancı literatürde farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, Çinli bilim adamları, Çinli yöneticilerin günümüz halkla ilişkilerinin bir benzerini 5000 yıl önce uyguladıklarına işaret etmeleri, aklımıza halkla ilişkilerin yöneten ve yönetilenin var olduğu dönemden itibaren var olan bir uygulama olduğunu getirmektedir.

Mısır, Mezopotamya ve İran'da yapılan arkeolojik kazılar sonucunda o dönemin yöneticilerini halka tanıtmak, dini liderlerin ve diğer devlet büyüklerinin yaptığı olumlu işleri duyurmak amaçlı hazırlanmış olan tabletler ve sanat eserleri bulunmuştur. Roma'da ve eski Yunan toplumlarında halkın katılımıyla yapılan "Forum"lar, halkla ilişkiler amacıyla düzenlenen toplantılar olarak değerlendirilebilir (Tengilimoğlu, 2004). Bu dönemlerde filozofların ve bilginlerin halkın karşısına çıkarak tartışmaları, halkın etkilenecek destek vermeleri açısından önemli olmuştur. Benzer şekilde eski Türk Devletlerinden Göktürklerin Hakan'ı Bilge Kaan'ın Orhun Kitabelerinde yer alan "Ey Türk Milleti; üstte mavi gök çökmedikçe, altta yağız yer yarılmadıkça, senin il 'ini ve töreni kim bozabilir" haykırışı, yöneten yönetilen ilişkisi bağlamında hedef kitleye verilmiş bir mesaj olarak değerlendirilebilirken, Osmanlı İmparatorlarının tebdil-i kıyafet halkın arasına katılması, Fatih Sultan Mehmet Han'ın Cuma namazlarından

sonra halkla sohbetler etmesi dünya halkla ilişkiler tarihi gelişimi için verilebilecek örneklerdendir.

Modern anlamda halkla ilişkileri bir meslek olarak kabul ederek günümüzde de geçerliliğini sürdüren halkla ilişkiler prensiplerini ortaya koyan kişiler Ivy Lee ve Edward Bernays'tır.

Aslında bir gazeteci olan Ivy Ledbetter Lee (1877-1934), 1900, 1902, 1916 da olmak üzere halkla ilişkiler danışmanlık şirketleri kurarak geleneksel tanıtımlarla ilgilenmiştir. 1902'de işçilerin kötü çalışma koşulları nedeniyle başlattığı ve 1906'da devam ettirdikleri Antrasit kömür madeni grevinde Lee görev üstlenerek basına kendi meslek ilkelerini göndermiştir. Günümüzde de halkla ilişkiler için önemli bir adım olarak değerlendirilen ünlü bildirge:

“Bu gizli bir basın bürosu değildir. Bütün çalışmalarımız açıklık esasına dayanır. Amacımız haber sağlamaktır. Bu bir reklam ajansı değildir. Konularımız günceldir. Ele aldığımız her konuda istenen daha ayrıntılı bilgi derhal sağlanarak, her editöre, konunun doğruluğunun ispat edilmesi konusunda yardımcı olunur... Kısaca planımız, kamu kurumları ve iş dünyası yararına, basına/ABD halkına bilmesi gerekli olan ve haber değeri taşıyan, doğru ve güncel bilginin sağlanmasıdır” (Peltekoğlu, 1998: 65).

1916 yılında Rockefeller şirketinde danışman olarak başlayan Lee, halkla ilişkiler tarihinde daha stratejik uygulamaların görüldüğü yeni bir dönemi başlatmıştır. Rockefeller şirketi çalışanları ile yakından iletişim kurması, işçilerle birlikte yemek yemesi ve çalışma ortamlarında onları ziyaret etmesi kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri için örnekler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modern halkla ilişkilerin bir diğer öncüsü Edward L. Bernays'dır. Ünlü Sigmund Freud'un yeğeni olan Bernays 19. Yüzyılın ilk çeyreğinde halkla ilişkiler adına önemli işler yapmış, 1918 yılında George Creel'in “Kamuyu Aydınlatma Kurulu”nda görev almış, 1919'da kendi New York'ta kendi özel iş yerini açtıktan sonra birçok şirketle iş yapmıştır. 1961 yılında iş hayatından çekildiğinde hizmet ettiği şirket/müşteri sayısı 230 idi. Bütün bu tecrübelerine dayanarak birtakım halkla ilişkiler kuralları oluşturmuştur (Ertekin, 2000: 16-17).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin öneminin anlaşılmasında dönüm noktalarından birisi de 1929 büyük ekonomik krizdir. Bu kriz halkla ilişkilerin hem devlet yönetimi

hem de işletmeler açısından öneminin arttığı bir dönemdir. Krizle birlikte milyonlarca işsiz oluşmuş ve bu işsizler sorumluluğu hükümete ve tek amaçları kar elde etmek olan işletmelere yüklemeye başlamışlardır. Bu zor durum karşısında işletmeler o güne kadar uyguladıkları “Bilimsel Yönetim Okulu” prensiplerinden vazgeçerek kurum içi ve kurum dışı ilişkilere önem vermeye başlamışlardır. Kamu yönetimi de bu olaylardan etkilenmiş, krizin etkilerini en aza indirebilmek için Beyaz Saray tarafından uygulamaya konulan yeni programda yönetim içinde halkla ilişkiler fonksiyonu önemli bir yer tutmuştur (Kazancı, 1999: 6-10).

Dünyada halkla ilişkilerin tarihsel açıdan önemli temel taşlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Geçikli, 2008: 10-11):

- 1776: *Thomas Jefferson “public relations” kavramını ilk kez bağımsızlık bildirisinde kullanmıştır.*
- 1850’li yıllar *P.T. Barnum’un tanıtım faaliyetleri.*
- 1851: *Alfred Krupp’un Londra’daki Dünya Fuarına o ana kadar dökülmüş en büyük çelik bloku götürmesi, ilgi çekerek kendi tanıtımını yapması.*
- 1882: *Avukat Dorman Eaton “public relations” ifadesini Yale Hukuk okulunda mezunlara verdiği bir seminerde “iyi insanlarla ilişkiler” anlamında kullanmıştır.*
- 1889: *George Westinghouse kurumunun bilgilendirme faaliyetlerini gerçekleştirmesi için Pittsburgh’lu gazeteci E.H. Heinrichs görevlendirilmiştir.*
- 1897: *Amerika’da Yearbook of Railway’de “public relations” kavamı ilk kez bu gün taşıdığı anlamında kullanılmıştır.*
- 1905: *Ivy Lee, John D. Rockefeller için çalışmaya başlamıştır.*
- 1913: *Edward L. Bernays halkla ilişkiler faaliyetlerine başlamıştır.*
- 1919: *Carl Byoir ve Edward Bernays, Litvanya’nın bağımsızlık kampanyası için çalışmışlardır.*
- 1920: *General Electric bir tanıtım departmanı kurmuştur.*
- 1923: *General Motors kurumsal halkla ilişkiler ilanları serisini başlatmıştır.*
- 1927: *Arthur Page, AT&T’nin halkla ilişkiler başkan yardımcısı olmuştur.*

Günümüz modern toplumları dikkate alındığında hem kamu kesiminde hem de özel sektörde halkla ilişkiler faaliyetleri göz ardı edilemez bir yönetim fonksiyonu olarak uygulanmaktadır.

1.5.2. Halkla İlişkilerin Türkiye’deki Gelişimi

Türkiye’de halkla ilişkilerin gelişimine bakıldığı zaman, halkla ilişkilerin ülkemizde batı ülkeleri seviyesine ulaşamadığı ancak önemi gittikçe artan ve anlaşılmaya başlanan bir yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Türk tarihinde halkla ilişkilerin modern anlamda yer alması her ne kadar 1920 yılında Atatürk’ün reformları halka anlatmak amacıyla Anadolu Ajansını kurmasıyla başladığını söylemek mümkün olsa da, uygulama olarak halkla ilişkilerin varlığını çok eskilere kadar götürmek mümkündür.

Eski Türk Devletlerinde devlet başkanları, halka ulaşmak, onların fikirlerini almak ve egemenliğini halka kabul ettirmek amacıyla, halkla ilişkiler adı altında olmasa da halkla ilişkiler faaliyetlerine benzer çalışmalarda bulunduklarını belirten Kazan (2007)’a göre halkın görüşlerini almak, onlara hizmet götürmek ve hükümdarın halka aktaracağı mesajları duyurmak amacıyla birçok yöntem kullanmışlardır. Destanlar, hikâyeler, kitabeler, siyasetnameler, istişare divanları ve kurultaylar bu yöntemlerden bazılarıdır.

Türlere ait halkla ilişkiler uygulamalarının en eski belirtisi olarak gösterilebilecek en önemli örnek Göktürkler’in Orhun Kitabeleridir. Daha sonra Selçuklu İmparatorluğu döneminde Nizam-ül Mülk’ün “Siyasetname” adlı eserinde halkın fikir, düşünce, yorum ve isteklerinden yönetimi bilgilendirmek gereğine yer verilmiştir. Anadolu Selçuklu İmparatorluğunda hükümdarlar, haftanın belli günlerini halkın istek ve şikâyetlerini dinlemeye ve problemlerini çözmeye ayırmışlardır (Onal, 1989). Osmanlı döneminde bazı elçilerin seferlere davet edilmeleri, devletin zaferlerinin İslam ülkelerine fetihnameler ve hediyelerle duyurulması, Fatih döneminde tanınmış sanatçıların yabancı ülkelere davet edilmeleri ve iltifat görmeleri, Cuma namazlarında halkla görüşme saatlerinin ayarlanması, halkın şikâyetlerinin doğrudan sadrazamlar ve diğer ileri gelenler tarafından dinlenmesi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki iletişim köprülerinin atılması (Kadıbeşgil,1986: 22) Türk tarihinde halkla ilişkiler uygulamalarına örnek olaylar olarak gösterilebilir.

Cumhuriyet döneminde enformasyon ve tanıtım amaçlı ilk adımlar atılmış ve 6 Nisan 1920’de Atatürk yapacağı reformları iç ve dış dünyaya duyurabilmek için Anadolu Ajansını kurmuştur. 1920 yılında şimdiki Basın Yayın Enformasyon

Müdürlüğünün temeli atılmış, 1935’de de I. Basın Kurultayı toplanmıştır (Bülbül, 2000: 36). Cumhuriyetin kuruluşundan çok partili yaşama geçilen 1946 yılına kadar geçen süreçte, işbaşında bulunan hükümetlerden sadece 1 Kasım 1946 tarihinde kurulan Celal Bayar hükümetinin programında polis-halk ilişkilerine ilişkin bir hükme yer verilmiştir (Okay ve Okay, 2005: 11).

Türkiye’de halkla ilişkiler sistemli ve disiplinli olarak 1960 sonrasında yeni kanunlarla kurulmuş olan kamu kuruluşlarında başlatıldığını belirten Göksel (2004), bunlardan ilkinin Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) olduğunu belirtmektedir. DPT ile birlikte planlı kalkınma konusu Türkiye’ye yayılmaya başlamış, bunu takiben diğer kamu kuruluşları da halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vermeye başlamışlardır.

Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarında halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmek amacıyla, *basın bürosu, basın müşavirliği, yayın temsil şubesi, propaganda, basın yayın ve halkla ilişkiler, tanıtma şubesi, enformasyon şubesi, halkla ilişkiler ve yayın bürosu, halk ve basınla ilişkiler ve istatistik müdürlüğü, kamu münasebetleri müdürlüğü, halkla ilişkiler müdürlüğü* (Tortop, 1998: 21) gibi isimler altında bürolar ve daireler kurulmuştur.

1950’li yılların sonu ve 1960’lı yılların başlarından itibaren giderek güçlenmeye başlayan özel sektör, çalışmalarında yavaş yavaş modern yönetim tekniklerinden yararlanmaya başlamış ve bu süreçte Halkla İlişkiler, özel sektör yönetimi için de vazgeçilmez bir yönetim etkinliği olarak kendini göstermeye başlamıştır. Özellikle 1969 yılından sonra Eczacıbaşı, Koç, Sabancı ve Yaşar Holding gibi özel sektöre ait büyük kuruluşlar, halkla ilişkilere gereken önemi vermiş ve bu faaliyetlerin diğer özel sektör temsilcileri tarafından da benimsenmesine öncülük etmişlerdir (Göksel ve Yurdakul, 2004: 20-21). Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe halkla ilişkilere verilen önemin artması beraberinde halkla ilişkiler eğitimi gündeme getirmiştir.

Halkla ilişkilerin Türkiye’deki gelişimi sürecinde halkla ilişkiler eğitiminin verilmeye başlanması 1960’lı yılların ortalarına denk gelmektedir. 1966 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’ne bağlı Basın Yayın Yüksekokulunun üçüncü ve dördüncü sınıf uzmanlık bölümleri Gazetecilik-Halkla İlişkiler ve Radyo-Televizyon olarak belirlenmiş, böylece halkla ilişkiler konusunda uzmanlık eğitimi verilmeye başlanmıştır. Basın Yayın Yüksekokulu’nu İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi

Gazetecilik Enstitüsü, Ankara Özel Başkent, İstanbul Özel Aksaray Gazetecilik Yüksekokulları izlemiş, özel okulların devletleştirilmesinden sonra Ankara, İstanbul ve İzmir İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri bünyelerinde dört yıllık Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksekokulları faaliyete geçmiştir (Okay ve Okay, 2011: 28). Halkla ilişkiler eğitiminde adı geçen bu kuruluşlar günümüzde İletişim Fakülteleri Olarak faaliyetlerini yürütmektedirler.

Geçikli (2008: 13-14), Türkiye’de halkla ilişkilerin tarihsel gelişim aşamalarını şu şekilde vermektedir:

- 1919: *İrad-i Milliye Gazetesi* yayımlandı.
- 1920: *Atatürk’ün öncülüğünde Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü* kuruldu.
- 1920: *Anadolu Ajansı* kuruldu.
- 1935: *I. Basın Kurultayı* toplandı.
- 1946: *Celal Bayar Hükümeti’nin programında Polis-Halkla İlişkileri ile ilgili hüküm yer aldı.*
- 1947: *Hasan Saka Hükümeti’nin programında “Bütün emniyet ve idare teşkilatının halka iyi davranması” ile ilgili ifadeler yer verildi.*
- 1950’lerde: *Türk Silahlı Kuvvetlerinde “Halkla Münasebetler” deyimine yer verildi.*
- 1951: *II. Adnan Menderes Hükümeti’nin programında “Bütün yönetim halkın hizmetindedir” ifadesine yer verildi.*
- 1961: *Devlet Planlama Teşkilatı içinde “Yayın ve Temsil Şubesi” kuruldu.*
- 1961 sonrasında, *Dışişleri Bakanlığı Enformasyon Dairesi, çeşitli bakanlıklarda, Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlıkları oluşturulmaya başlandı.*
- 1962: *DPT ve TODAİE’nin Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesinde (MEHTAP) halkla ilişkiler konusuna yer verildi.*
- 1964: *İlk halkla ilişkiler kampanyası hazırlandı ve yürütüldü (nüfus planlamasının topluma benimsetilmeye çalışıldığı kampanya).*
- 1966: *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Basın Yayın Yüksekokulu’nda halkla ilişkiler bölümü kuruldu.*

- 1967: *Halkın kamu kuruluşları ile ilgili sorunlarını cevaplandırmak ve idari işlemlerde formalitelerin birleştirilmesini amaçlayan İdari Danışma merkezi kuruldu (26.01.1966 ve 6/5875 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile).*
- 1972: *İstanbul’da ilk halkla ilişkiler derneği kuruldu.*
- 1973: *Gazetecilik Enstitüsü dört yıllık yüksekokula dönüştürüldü. “Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksekokulu” olarak adı değiştirildi.*
- 1974: *İlk halkla ilişkiler şirketi (A&B) Alaaddin Asna tarafından kuruldu.*
- 1984: *Çıkarılan kanun hükmünde kararname ile çeşitli bakanlıklarda hizmet veren halkla ilişkiler birimleri Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği haline getirildi (2002 sayılı KHK, RG, 18 Haziran 1984: 203 ve 204 sayılı KHK).*
- 1996: *Halkla İlişkiler Derneğinin disiplin yönetmeliği ve meslek ilkeleri yönetmeliği kabul edildi.*

Yukarıda verilen bilgilerde de görüldüğü gibi halkla ilişkiler Türkiye’de hızlı bir gelişme göstermiş ve hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önemli bir uygulama alanı haline gelmiştir. Ancak bütün bu gelişme ve değişmelere karşın ülkemizdeki halkla ilişkilere verilen önem ve geline seviye itibarıyla batı standartlarını yakalayamadığı söylenebilir.

1.6. HALKLA İLİŞKİLER TEORİLERİ

Bir halkla ilişkiler teorisinden beklenen, halkla ilişkiler faaliyetlerini toplumsal kurumlar ve süreçlerle bağlantılı hale getirmesi ve toplumsal varlık için önemini belirtmesidir. Bu nedenle de birçok araştırmacı tarafından, çok sayıda halkla ilişkiler teorisine yönelik yaklaşımlar gerçekleştirilmiştir (Okay ve Okay, 2011: 103).

Signitzer (1997: 188’den akt. Okay ve Okay)’e göre kimi halkla ilişkiler teorilerinde toplumsal bakış, kimilerinde ise organizasyon açısından bir yaklaşım söz konusudur; kimisindeki bakış ise pazarlama ağırlıklıdır. Signitzer böyle bir ayrımı gerçekleştirirken, ele aldığı teorilerin mutlaka o grupta içerisinde incelenmesi gerektiğini de ifade etmektedir.

Okay ve Okay (2011: 103) Signitzer’in ortaya koyduğu yaklaşımı Toplumsal Teorik Yaklaşımlar, Organizasyon Teorisi Yaklaşımları ve Diğer Yaklaşımlar şeklinde

sınıflandırarak halkla ilişkilere yönelik teorileri daha kolay anlaşılır yapmaya çalışmışlardır.



Şekil 1.2. Halkla İlişkiler Teorileri (Okay ve Okay; 2011: 103)

1.6.1. Toplumsal Teorik Yaklaşımlar

Halkla ilişkilerin iletişim temelli olması ve bu iletişimin ağırlıklı olarak kurumsal iletişim olması nedeniyle, bir halkla ilişkiler teorisinin özellikle iletişim noktasına ağırlık vermek durumunda olması gerektiği görüşünü savunan toplumsal teorik yaklaşımlar, halkla ilişkilerin ortaya çıkışı için toplumsal koşulları ve halkla ilişkilerin toplumsal sistem için gerektirdiği faaliyetleri sorgulamaktadırlar (Ronnenberger, 1987: 426’dan akt. Okay ve Okay: 2011).

Toplumsal teorik yaklaşımlar için verilebilecek en önemli teori Ronnenberger ve Rühl tarafından geliştirilen “Modern Toplumların Kamusal İlişkilerini” açıklayan teoridir. Ronnenberger ve Rühl’e göre halkla ilişkilerin ortaya çıkışı için:

-“Yetiştirme ve eğitim süreçlerinin okullardakine benzemesi, gerçeklerin öğrenilmesinde bilgini giderek artan bir biçimde topluma yansımaları,

-Endüstri ve hizmet mesleklerinde bilgisayarlı ve araçlı üretimlerin olması,

-Topluma yayılan çok sayıda sosyal devlet garantilerinin artması,

-Küreselleşme ile birlikte değişik türdeki organizasyonlar arasında giderek artan ulusal ve uluslararası

-Birbirleriyle bağlantılı, bir ağ halinde olan grup, organizasyon ve kitle medyalarının iletişiminin dünya çapında yayılması” gibi birçok toplumsal koşul oluşmuştur ve bu koşullar halkla ilişkilerin bu günkü gelişimini sağlamıştır. Okay ve Okay (2011)’a göre Ronnenberger ve Rühl, halkla ilişkilerin gerçekleştirilme tiplerini mikro meso ve makro halkla ilişkiler olarak bir ayırma tabii tutmaktadırlar. Halkla ilişkiler fonksiyonu yazarlara göre halkla ilişkilerin tüm toplum ile olan ilişkilerin belirlenmesi anlamına gelmektedir (makro seviye), halkla ilişkiler faaliyetleri sosyal meso seviyede tüm pazarlar üzerinde gerçekleşen sistemler arası karar verme çabalarıdır, kurum içi ve kurumlar arası halkla ilişkilerin karşılıklı ilişkileri mikro seviyede halkla ilişkilerin görevlerini tanımlamaktadır. Okay ve Okay (2011: 108) Ronnenberger ve Rühl’ün halkla ilişkilere bakış açılarını ortaya koyan bu teorilerini geliştirirken Niklas Luhmann’ın sistem teorisinden oldukça etkilendiklerini belirtmektedirler.

Toplumsal teorik yaklaşımlar çerçevesinde verilecek bir diğer yaklaşım örneği konstruktivist yaklaşımlardır. Merten (1994: 210’dan akt. Okay ve Okay2011: 108) konstruktivizmin temel teoremini şu şekilde açıklamaktadır: “İnsanın akli kapalı bilişsel bir sistem olarak oluşmuştur. Bunun sonucu, insanın bilişsel sisteminin, iletişim aracılığıyla, kendi gerçekliğini sübjektif ve kendi sorumluluğu dâhilinde oluşturmasıdır. Buna göre ne kadar çok insan varsa o kadar çok gerçeklik vardır. Böyle bir arka plan önünde halkla ilişkiler kamuda imajların oluşturulması ve sağlamlaştırılması aracılığıyla, istenilen gerçekliklerin hedefe yönelik ve tesadüfî konstrüksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşlara yönelik olarak bakıldığında halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olduğu söz konusudur. Kuruluşlardan kuruluş şahsiyetleri oluşturulmaktadır. Metren, halkla ilişkilerin görevinin değişik hedef grupları için gerçekliklerin konstrüksiyonu olduğuna işaret etmektedir.

Toplumsal teorik yaklaşımlar çerçevesinde verilecek son yaklaşım örneği anlaşma oryantasyonlu yaklaşımlardır. Bu yaklaşım Ron Pearson, Roland Burkat, ve Sabine Probst tarafından geliştirilmiştir.

Anlaşma oryantasyonlu halkla ilişkiler konsepti, halkla ilişkileri değerlendirilmesi, aynı zamanda da planlanması için bir araç olarak geliştirilmiştir. Bu konseptin geliştirilmesinin nedeni olarak halkla ilişkiler görev verenin ilgilerinin

uygulanmasında çatışmalarla (krizlerle) karşılaşılabilceği varsayımıdır (Burkart, 2000: 96'dan akt. Okay ve Okay: 2011). Burkart'a göre anlaşma oryantasyonlu halkla ilişkiler konseptinin hareket noktası, Jürgen Habermas'ın iletişimsel davranış teorisinde geliştirdiği anlaşma kavramına dayanmaktadır. Buna göre, iletişim her zaman için değişik seviyelerde gerçekleşir ve her iletişimsel davranan belirli evrensel (gerçeklik) kriterlerini, bir anlaşma sürecine katılmak istediğinde, şart koşmalıdır. Anlaşma oryantasyonlu yaklaşıma göre halkla ilişkilerin görevi (Signitzer,1997: 193-194'ten akt. Okay ve Okay: 2011: 114): organizasyon ile etkilenenler yani hedef kitleler arasında karşılıklı bir anlaşma sağlamaktır, bunu da asıl konuyla (gerekli gerçeklik taleplerinin karşılıklı olarak kabul edilmesi), organizasyonun güvene değer olması (gerekli samimiyet taleplerinin karşılıklı olarak kabul edilmesi) ve temsil edilen ilgilerin yasallığı (gerekli doğruluk taleplerinin karşılıklı olarak kabul edilmesi) ile bağlantılı olarak gerçekleştirir. Bu, karşılıklı bir anlaşma, onaylama getirir ki bu da yine ortak bir davranış için bir temel oluşturur.

1.6.2. Organizasyon Teorisi Yaklaşımları

Organizasyon teorisine dayalı hareket noktalarında halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunan organizasyonlar (kuruluşlar) gözlemlemenin merkezinde bulunmaktadır. Buradaki asıl soru, kurumsal hedeflere ulaşmada halkla ilişkilerin sağladığı katkıların neler olduğudur. Organizasyon- aynı zamanda da iletişim yönetiminin düşünce tarzları bu bakış açısını belirlemektedir (Signitzer,1997: 195'ten akt. Okay ve Okay).

Signitzer'e göre organizasyon teorisi anlayışının temsilcileri, iletişimi insanlar, gruplar veya organizasyonlar arasında sembollerin alış veriş davranışı olarak görmektedirler. Somut olarak halkla ilişkiler fonksiyonu, iletişim programlarının planlanmasında yatar, bunlarda hem çevreden mesajlar, organizasyona taşınır (örneğin hedef kitlelerin belli bir konudaki görüşleri, tutumları veya davranış tarzları), hem de organizasyondan hedef kitlelere mesajlar taşınmaktadır (örneğin işletme politikası veya ürünler hakkındaki görüşler gibi).

Organizasyon teorisine yönelik en önemli bakış açısı James E. Grunig ve Todd Hunt'un yapmış olduğu halkla ilişkiler tanımında görülmektedir. Grunig ve Hunt'a göre halkla ilişkiler *“bir organizasyon ile hedef kitleleri arasındaki iletişim yönetimidir*

(Grunig ve Hunt, 1984: 6)”. Kendilerini toplumdan soyutlamak istemeyen organizasyonlar, belirlemiş oldukları kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri için hedef kitleleri ile başarılı bir iletişim kurmaları gerekmektedir. Bu iletişim kurma görevi halkla ilişkiler birimi tarafından yerine getirilebilir. J.Grunig ve Hunt, bu tanımlarını destekler nitelikte halkla ilişkiler için bir model geliştirmişlerdir.

Organizasyon teorisi yaklaşımı çerçevesinde kaçınılmaz olarak ele alınıp incelenmesi gereken model James E. Grunig ve Todd Hunt’un geliştirmiş olduğu dört halkla ilişkiler modelidir. Halkla ilişkilerin tarih boyunca gelişim sürecini daha iyi anlayabilmek için bu modeller aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

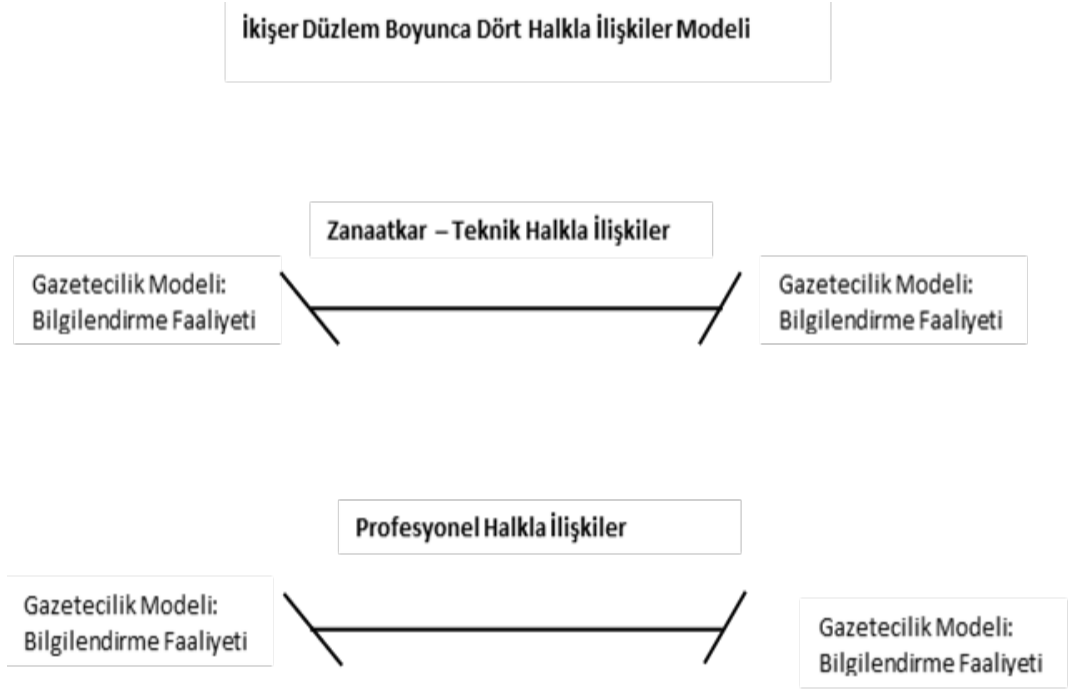
1.6.2.1. Grunig ve Hunt’ın Dört Halkla İlişkiler Modeli

Halkla ilişkiler bugün sahip olduğu konuma ulaşabilmek için birçok değişimden geçmiştir. Grunig ve Hunt, halkla ilişkilerin uğramış olduğu bu değişimleri dört temel model ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu modeller; Basın ajansı modeli, kamuoyu bilgilendirme modeli, iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik modeldir.

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), bu dört modeli halkla ilişkiler tarihindeki evreler olarak tanımlamışlar ve her bir modelin bugün de kullanılmakta olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Peltekoğlu (2001: 95)’na göre, J.Grunig’in halkla ilişkilerin tarihsel gelişiminden hareketle belirlediği bu dört ayrı model aynı zamanda, kuruluşların savundukları, kullandıkları, değerlerin, amaçların ve davranışların sunuş biçimidir.

Grunig ve Hunt, geliştirdikleri bu dört modeli organizasyon teorisi bakış açısı içerisinde ele almaktadırlar. Okay (2011)’a göre Grunig, bu modelleri kendi içerisinde “zanaatkar-teknik halkla ilişkiler” ve “profesyonel halkla ilişkiler” olmak üzere ikili bir ayrıma tabii tutmuştur. Buna göre basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modelleri halkla ilişkilerin teknik yönlerinin ağır bastığı bir halkla ilişkiler anlayışını sergilemektedir. Bu modellerde daha çok basına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmekte ve bu faaliyetler halkla ilişkiler olarak adlandırılmaktadır. İki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik model de ise, halkla ilişkiler anlayışı çok daha gelişkin olduğu ve çok

sayıda farklı kitleye (örneğin finansal halkla ilişkiler, kurum içi halkla ilişkiler v.b) seslendiği için profesyonel halkla ilişkiler faaliyetleri olarak tanımlanmıştır.



Şekil 1.3. Grunig’e Göre İkişer Düzlem Boyunca Dört Halkla İlişkiler Modeli (Okay ve Oka; 2011: 120)

Grunig ve Hunt, dört halkla ilişkiler modelini ve özelliklerini aşağıdaki tablo aracılığıyla ortaya koymaktadırlar.

Tablo 1.1. Grunig ve Hunt’a Göre Halkla İlişkiler Davranışının Dört Modeli (Okay ve Okay: 2011: 120)

Grunig ve Hunt’a Göre Halkla İlişkiler Davranışının Dört Modeli				
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	Kamuoyunun, çevrenin kontrolü, hâkimiyeti	Kamunun kazanılması/ çevresel adaptasyon, iş birliği	Kamuoyunun, çevrenin kontrolü, hâkimiyeti	Kamuoyu 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
İletişimin Modeli	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya feedback	Gruptan gruba feedback
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 dernekleri
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor, tiyatro, satış geliştirme	Hükümetler, belediyeler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, dernekler, iş dünyası	Serbest ekonomi, ajanslar	Sosyal amacı olan iş dünyası, ajanslar
Yüzdesel Olarak Yaygınlık (ABD’de 1984 yılında)	%15	%50	%20	%15

Grunig’e göre kuruluşlar, halkla ilişkiler modellerini iki şekilde kullanmaktadır (Kunczik,1993;202-203’ten akt. Okay ve Okay: 121):

1. Modeller, farklı hedef kitleleri ve farklı halkla ilişkiler sorunları için duruma uygun stratejilerin geliştirilmesine hizmet ederler. Yani belli bir model, tüm halkla ilişkiler çabalarını yapılandıran, her şeyi kapsayan bir oryantasyon çerçevesi olarak hizmet etmez.

2. Bir modelin temel koşulları organizasyon ideolojisinin (kurum kimliğinin) temel unsuru olarak hizmet eder.

Grunig'e göre, neden belirli halkla ilişkiler modellerinin organizasyon ideolojisinin unsurları haline geldiği veya neden duruma uygun stratejiler olarak seçildiği, organizasyondaki güç ilişkilerinde, kurum kültüründe ve yönetici halkla ilişkiler uygulayıcısının uzmanlığında yatmaktadır. Grunig, bir organizasyondaki dominant koalisyonun (gücü elinde tutan seçkinler), stratejik hedef kitleleri, halkla ilişkiler tedbirleri için bir hedef olarak tanımladıklarını iddia etmektedir (burada kastedilen hedef kitleler, örneğin kurum çalışanları, finans dünyası, eylemci gruplar veya tüketicilerdir). Grunig'e göre karar taşıyıcılar, sorunu halkla ilişkiler müdürüne iletirler ve ona, hangi halkla ilişkiler modelinin uygun bir strateji olarak hizmet edebileceğini dikte ederler. Söz konusu modelin seçimi, modelin kurum kültürüne uygun olup olmadığı ve halkla ilişkiler müdürünün söz konusu modeli gerçekleştirebilme uzmanlığına bağlı olarak görülmektedir. Burada halkla ilişkiler müdürünün, bir halkla ilişkiler uzmanı olarak ne kadar çok nitelikliyse, karar yapılarına da o kadar dâhil edildiği varsayılmaktadır (Kunczik,1993;202-203'ten akt. Okay ve Okay: 121).

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

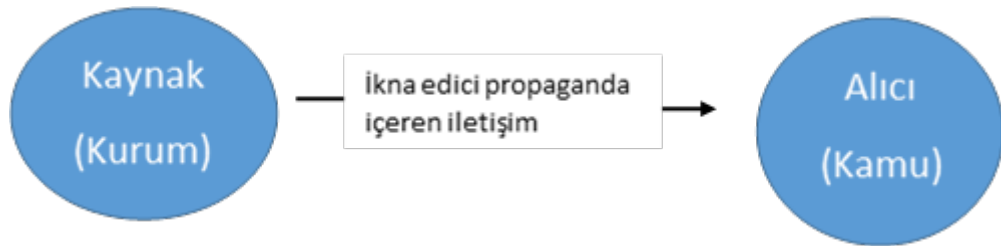
1.6.2.1.1. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli

Grunig ve Hunt'ın halkla ilişkiler modellerinden ilki olan basın ajansı/tanıtım modelini, kamunun ilgisini çekerek bir konunun tanıtımının yapılması şeklinde ifade eden Okay ve Okay (2011: 122)'a göre günümüzdeki anlamı “medyada (gazete, dergi,

televizyon veya radyoda) haber olarak belirtilmiş olan ve sözcüklerle bir fikir, yer, ürün veya bazı kimselerin tanıtılması için yapılan organize çalışmalar olan tanıtım, bu modelde farklı bir biçimde kullanılmıştır. Basın ajansı modelini Torth (2002: 244'ten akt. Budak ve Budak) ise propaganda amaçlarına ulaşabilmek için mevcut durumu dikkate almanın ötesinde hemen hemen hiçbir araştırma yapmaksızın gerçekleştirilen tek yönlü bir iletişim modeli olarak tanımlamaktadır.

19. yy'da kamuoyunun kazanılması için mümkün olan her türlü uygulamadan yararlanılmış ve “manipülasyon” adı verilen bu tekniğin uygulayıcıları da basın ajansları olmuştur. Bu dönemde manipülasyon iş dünyasından çok, siyasal kampanyalar ve şovlar için kullanılmıştır (Göksel ve Yurdakul,2004: 14). 19. yy'ın son yarısına doğru politik kampanyalarda da önem kazanan basın ajansları, basından müşterilerinin kişisel çıkarları doğrultusunda yararlanmış, diğer bir grup tanıtımcı da basını sosyal amaçlar için kullanmıştır (Peltekoğlu,1998: 6).

Basın ajansı modeli, dört halkla ilişkiler modeli içerisinde en basit olanıdır. Göndericiden, alıcıya doğru tek yönlü bir iletişimdir. Bu model aracılığıyla amaçlanan, en kısa zamanda bir satın alma veya seçim davranışı şeklinde olumlu bir tepki elde etmektir. Bu duruma kısa, sorunu ortaya koymayan mesajlarla ulaşılabileceği için, tüm doğrular ne gönderici için, ne de alıcı için önemli görülmemektedir. Tek taraflılıklar ve “yarı gerçekler” yani “polemikler” basın ajansı modelinde kullanılmaktadır (Avenarius,1995: 84'ten akt. Okay ve Okay,2011: 122-123).



Şekil 1.4. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli (Denis Mcquail, Sven Windahl, Kitle İletişim Modelleri, Çev. Konca Yumlu İmge Kitabevi, Ankara 1997, s.226)

Grunig ve Hunt (1984: 28)'a göre basın ajansları, tanıtım faaliyetleri ile ilişkili olarak, halkla ilişkilerin bir ön aşamasını oluşturmaktadır ve basın ajansları çalışmalarını tanıtım odaklı yürütmeye başlamışlardır. Dönemin en önemli tanıtım

uygulayıcısının “Phineas Taylor Barnum” olduğunu belirten Grunig ve Hunt Barnum’un “kötü bir tanıtım olmadığını” ve “bir konu ya da şeyin tanıtımı yapılırken her yolun mubah” sayılabileceği anlayışının bu dönemde etkili olduğunu belirtmektedirler. Okay ve Okay (2011: 122)’a göre tanıtım faaliyetleri, ilgi çekici gösterilerle süslenmiş, ne şekilde olursa olsun basında yer almak ana hedef olmuştur. Günümüzde tanıtım faaliyetlerine çarpıcı bir örnek olarak, bir caddede yapılan mayo defilesini vermek mümkündür. Sokakta yapılan böyle bir gösteri, her zaman için çevrenin ve basının ilgisini çekmektedir. Defileyi düzenleyenler bu şekilde, medyada ücret ödmeden, ürünlerinin tanıtımını gerçekleştirmiş olmaktadır.

Basın ajansı temsilcilerinin en tanınmışının Barnum-Bailey Circus’un kurucusu olan P.T. Barnum olduğunu belirten Göksel ve Yurdakul (2014: 15)’a göre pek çok uydurma haberi ile ünlü olan Barnum’u ölümünden sonra “zararsız hilekar” olarak tanımlamışlardır. O dönemde Barnum müşterileri adına yaptığı organizasyonları basında hiçbir ücret ödmeden yayınlatabilmiştir. O dönemdeki basın ajanslarının en büyük özelliği müşterilerin, basında ücret ödmeden yer almalarını sağlamak için her türlü uygulamayı geçerli kabul etmiş olmalarıdır.

Rosenspan (2000: 39’dan akt. Geçikli, 2008: 27)’a göre, Barnum sözcüklerin ve resimlerin gücünü kullanarak, tüm reklamları, edebi bir dille ilgi çekici hale getirerek bizzat kendisi yazmıştır. Sirki için gösterişli posterler ve afişler hazırladı, dolayısıyla grafiği bir araç olarak etkili bir şekilde kullanıyordu. Barnum, uyguladığı başarılı reklamlarla kamuoyunun ilgisini çekmesini biliyordu. Reklamın gücünü iyi kavramıştı ve bir dönemde afişlerle, bayraklarla kendi duyurumunu yapmıştır. Müşterilerinin ilgisini çekmeyi başaran bir halkla ilişkiler dâhisiydi.

Göksel ve Yurdakul (2014: 15) basın ajansı modelinin karakteristik özelliklerini;

- Propaganda amaçlı,
- Çevresel hâkimiyet ön planda,
- Destekleyici ancak kaynaktan alıcıya tek yönlü iletişim,
- Araştırma gereksiz, şeklinde özetlemektedirler.

Basın ajansı modelinde doğru ve tam bilgi verme ilkesi önemli değildir. Hedef kitlenin görüşleri dikkate alınmayabilir. Basın ajansı modeline göre gerçek olmayan, abartılı, karmaşık, propaganda ağırlıklı, düzmece bilgilerle kamu tek yanlı olarak

kandırılır. Hatta bazen, verilen bilgilerin fisiltı halinde esrarengiz hale getirilmesi için bile çaba harcanabilir. Aslında kamular da kendilerine aktarılan bilgi ve görüntülerin doğruyu ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığını merak etmeden kendilerine aktarılanı yorumsuz bir şekilde algılayabilmekte ve tüketebilmektedir.

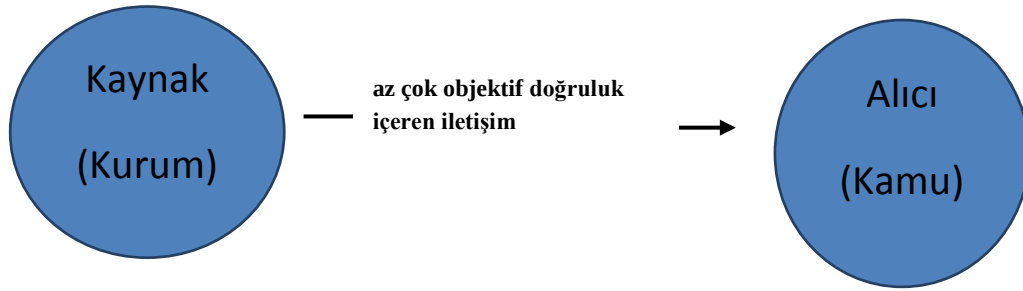
1.6.2.1.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli

Kamuyu bilgilendirme modeli, Gurnig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modellerinin ikincisidir ve yoğun olarak 1900'lü yılların başında uygulanmıştır. Kamuyu bilgilendirme modeli tıpkı basın ajansı modeli gibi tek taraflı bir iletişim modelidir ve bu modelde de örgütle ilgili bilgiler yine tek taraflı olarak verilir. Ancak basın ajansı modelinden farkı örgütle ilgili bilgiler 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 bilgiyi hedef kitlelerden saklamadan, ikna edici bir niyet taşımadan yaymak esastır.

1900'lerin başında iş dünyasının yeni yasal düzenlemelere uymak zorunda kaldığını ve basının katı eleştirilerine maruz kaldığını, bu nedenle 20. yy'ın büyük kuruluşlarının halkla ilişkilere zorunlu olarak başvurduğunu belirten Okay ve Okay (2004: 141-142)'a göre bu dönemde işletmeler tröstlere ya da kartellere dönüşerek, bir noktada yoğunlaşmışlardır; bunlar dev demiryolu ve banka topluluklarına bağımlı olmuşlardır. Bu sanayileşme ve politik alandaki gelişmeler bir takım problemleri de beraberinde getirmiştir. Kuruluşların çalışanların sağlık, sosyal güvenlik sorunları ile değil, sadece kar ile ilgilenmeleri, kaza önlemleri alınmaması nedeniyle binlerce işçinin yaşamını yitirmesi ve iş dünyasının bu konuda önlem almaması, iş sahipleri hakkında, kamuda olumsuz bir imajın oluşmasına neden olmuştur (Peltekoğlu,1993: 71-72).

Yaşanan bu olumsuzluklar, işletmelerin kamuoyunda olumsuz olarak tanınmasına neden olmuş ve bu olumsuz olayları hedef kitlelere taşımada gazeteler etkili olmaya başlamıştır. Göksel ve Yurdakul (2004: 16)' göre bu dönemde basının olumsuzlukları ortaya çıkarmaya başlaması, işletmelerin kendilerini savunmak durumunda kalmalarına neden olmuştur. Böyle bir ortam, halkın bilgilendirilmesini temel alan halkla ilişkiler anlayışının gelişimine zemin hazırlamıştır.

Grunig ve Grunig (2005: 310)'e göre ise, kamuoyu modeli yirminci yüzyılın başında, büyük şirketlerin ve hükümet dairelerinin ipliğini pazara çıkaran gazetecilere tepki olarak, ikinci bir halkla ilişkiler modeli şeklinde ortaya çıkmıştır. Onlara göre, medyadan gelen saldırılara hedef olan örgütlerin liderlerinin, örgüt eylemlerini açıklayan yazılar yazmaları için kendi gazetecilerini tutmuşlar, kamuoyu modelinin uygulayıcılarının genellikle sadece örgütleriyle ilgili iyi haberleri yazmayı tercih etmişler, ama yazdıklarının genellikle gerçek ve doğru olduğunu söylemişlerdir. Dozier ve L.Grunig (2005: 425), bu modelde, yerleşik gazeteciler aracılığıyla örgüt hakkındaki doğru ve gerçek bilgiler kamuoyuna sunulduğunu, ama örgütle ilgili olumsuz bilginin (istenmedikçe) kitlelere verilmediğini belirtmektedirler.



Şekil 1.5: Kamuyu Bilgilendirme Modeli (Denis Mcquail, Sven Windahl, Kitle İletişim Modelleri, Çev. Konca Yumlu İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.226)

Kamuyu bilgilendirme modelinin “*bir kuruluş tek yönlü süreç içinde kamuya gerçekleri içeren enformasyon iletmelidir*” anlayışı üzerine kurulduğunu belirten Mcquail ve Windahl (1997: 226)’a göre büyük kuruluşlar çoğunlukla kendi enformasyon ofislerini oluştururlar ve bu amaçlar için kitle iletişim araçları ile ilişkilerini korurlar. Buna karşılık, Ülger (2003: 14), bu modelin en bilinen temsilcisinin Ivy Ledbetter Lee olduğunu, Lee’nin savunduğu temel değer, kendi de her zaman sadık kalmasa bile, dürüstlük olduğunu, nitekim Lee’nin, halkla ilişkiler duayeni olarak nitelendirilmesinin ardında, felsefesini, halka gerçeğin açıklanması olarak tanımlamasının yattığını belirtmektedir. Ancak Lee’ye göre, halka doğruların açıklanması, kuruluşu darboğaza sokacaksa kuruluş, politikasını doğruları açıklayabileceği biçimde değiştirmelidir.

Göksel ve Yurdakul (2014: 16) kamuoyu bilgilendirme modelinin karakteristik özelliklerini;

- Bilgi yaymak amaçlı,
- Çevresel adaptasyon ve işbirliği öncelikli,
- Kaynaktan alıcıya tek yönlü, ancak gerçek bir ileti akışı,
- Araştırma çok önemli değil, şeklinde özetlemektedirler.

Bu modelle ilgili buraya kadar verilen bilgilerden hareketle, basın ajansı modeli gibi kamuoyu bilgilendirme 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).

1.6.2.1.3. İki Yönlü Asimetrik Model

Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modelinden üçüncüsü olan iki yönlü asimetrik modeli 1920'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlamıştır. Okay ve Okay (2011: 157)'a göre 1920'li yıllarda ABD'de yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmeler (1920 seçimleri ve 1929 büyük bunalım), 1932'de başkan seçilen Roosevelt'in "New Deal" (yeni düzen) politikası, 1945-1990'lı yıllarda II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte soğuk savaş döneminin başlaması gibi koşullar altında uygulanmaya başlayan iki yönlü asimetrik model ile birlikte gerçek halkla ilişkiler çalışmalarının temelleri atılmaya başlanmıştır.

Bu modele göre, halkla ilişkiler uygulayıcıları hem kamuoyundan bilgi almaya çalışmakta, hem de onlara bilgi aktarmaktadırlar. Bu model, örgütü hedef kitlesinde istediği şekilde tutum ve davranış değişikliğini sağlamak için araştırmalarla desteklenmiş bilimsel ikna yöntemini kullanmaktadır. Ancak, çift yönlü bir iletişim süreci olmasına rağmen, hedef kitlelerden gelen bilgiler değerlendirilmediği için asimetrik bir özellik taşımaktadır (Geçikli, 2008: 30).

I. Dünya Savaşı sırasında ABD'nin müttefiklerinin yanında savaşa girmesi ve halkın desteğinin sağlanmasında İngilizlerin yaptığı propaganda, önemli bir rol oynamıştır. ABD'nin savaşa girmesinden bir hafta sonra Başkan Wilson'ın emri ile

“Halkı Aydınlatma Komitesi” kurulmuştur (Göksel ve Yurdakul, 2004;17). İki yönlü asimetrik modelin öncülerinden olan Bernays, bu komitede görev almış ve “zihinsel ve bir bombardımanla Amerikalılarda heyecan uyandırdık. Reklamlar, haberler, gönüllü konuşmacılar, okullar ve tiyatrolar aracılığıyla mesajımızı dört yandan ilettik. Savaşın amaçları ve savaş idealizmi sürekli halka duyurduk (Geçikli,2008: 31).” diyerek bu modelin en belirgin örneklerini de sergilemiştir.

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 (Okay ve Okay2007: 150-151).

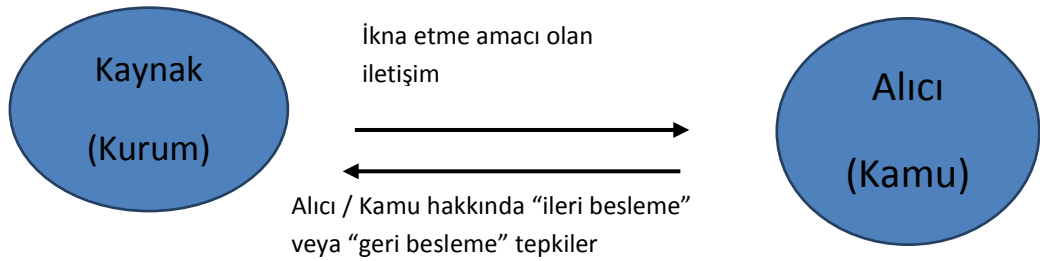
Grunig ve Hunt (Kückelhaus: 1998’den akt. Okay ve Okay,2011: 158)’a göre asimetrik halkla ilişkiler modelinin temelleri şunlardan oluşmaktadır:

1. Dahili oryantasyon: Kurumun, organizasyonun üyeleri yalnızca kurumların perspektifinden dışarıyı gözlemlerler ve organizasyonlarını dışardaki başka kişiler gibi algılamazlar.
2. Sistem kapalıdır: Bilgiler ağırlıklı olarak organizasyondan dışarıya doğru akarlar ve içeriye akmazlar.
3. Etkililik: Etkililik ve düşük maliyetler, yeniliklerden daha önemli olarak görülmektedir.
4. Seçkinlik: Kurum yönetiminin her şeyin en iyisini bildiği varsayılmaktadır, yani hedef kitlelerden daha fazla bilgi sahibi olduğuna inanılmaktadır.
5. Tutuculuk: Değişiklik istenilmemektedir. Dışardan gelebilecek muhtemel organizasyon yapısını değiştirme çabalarına karşı konulmaktadır. Değişime yönelik baskı yıkıcılık olarak değerlendirilmektedir.

6. Gelenek: Geleneğin bir organizasyon üzerinde sağlamlaştırıcı bir etkisinin olduğu ve kimliğini sürdürmeye yardımcı olduğu varsayılmaktadır.

7. Otoritenin merkezileştirilmesi: Güç, bazı üst düzey yöneticilerinin ellerinde yoğunlaşmış olmalıdır. Çalışanların düşük bir özerkliği olmalı, yani organizasyonlarda hiyerarşik yapı olmalıdır.

Signitzer (1997'den akt. Okay ve Okay,2011: 159)'e göre asimetrik iletişimi uygulayan halkla ilişkiler programlarında aslında hedef kitlenin görüşleri alınarak iletişimde bir feedback (geri bildirim) gerçekleştirilir ancak, bu elde edilen bilgiler ilk etapta, kuruluş lehine hedef kitleyi daha başarılı bir biçimde etkileyebilmek için kullanılır. Bu noktadan bakıldığında bu modelin hem kuruluşa hem de hedef kitleye yarar sağladığı görülebilir ancak Grunig (akt. Geçikli, 2008: 31) bu düşüncenin bir yanılsamadan ibaret olduğunu belirterek, asimetrik perspektif mantıklı bir bakış açısı gibi görünse de kurumların çoğu zaman halktan “işbirliği” adı altında tuhaf şeyleri kabullenmelerini beklediği ifade etmiştir. O'na göre, bu tuhaflikları savunan kurumların çok azı, bu uygulamaların onları benimsetmeye çalıştıkları halka zarar verdiğine inanır.



Şekil 1.6: İki Yönlü Asimetrik Model (Denis Mcquail, Sven Windahl, Kitle İletişim Modelleri, Çev. Konca Yumlu İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.226)

Göksel ve Yurdakul (2014: 18) iki yönlü simetrik halkla ilişkiler modelinin karakteristik özelliklerini;

- Bilimsel ikna amaçlı,
- Kurumsal amacı çevresel kontrol,
- Kaynaktan alıcıya çift yönlü iletişim,
- Araştırma iletişimi biçimlendirici,

- Davranışların değerlendirilmesi önemlidir, şeklinde özetlemektedirler.

Buraya kadar ifade edilenlerden de anlaşılacağı gibi çift yönlü asimetric modelin amacı bilimsel veriler yoluyla hedef kitleyi ikna ederek, tutum ve davranışları ile ilgili araştırma sonuçlarını değerlendirmek ve bu sonuçları halkla ilişkiler uygulamalarında kullanacağı mesajları daha anlaşılır bir şekilde oluşturmaktır.

1.6.2.1.4. İki Yönlü Simetrik Model

Dört halkla ilişkiler modelinin son aşamasını oluşturan iki yönlü simetrik model, hem organizasyonun hem de hedef kitlelerin tutum ve davranışlarında bir arada yaşayabilmek için gerekli değişiklikler için kullanılabilecek müzakere ve çatışma çözme stratejilerini içeren halkla ilişkiler programlarını tarif etmektedir (Okay ve Okay, 2011: 194). Grunig ve Hunt (1984'ten akt. Geçikli,2008: 32)'a göre bu model, bir kurumun yöneticileri ve hedef kitleleri arasında karşılıklı fikir alış-verişi ve anlayışı geliştirmeye odaklanmıştır. Her iki tarafında birbirlerini etkileme ve yönlendirme olanağı vardır ve dağılımı dengelidir. Hem yönetim hem de hedef kitle tutum ve davranışlarında gerekli değişikliği yapar. Halkla ilişkiler çalışmaları iki yönlü süreçler şeklinde işler ve kurum hedef kitleden gelen mesajlar doğrultusunda, plan, program ve stratejilerini yeniden düzenler.

Bu modelin uygulayıcılarının, kuruluş ile hedef kitle arasında ortak zemin yakalamayı amaçlayan iletişim görevini gördüğünü belirten Peltekoğlu (1998: 84)'na göre bu model sosyal bilim teori ve yöntemlerinden yararlanmakla birlikte, genellikle halkla ilişkiler programlarının hazırlanmasında iknadan çok iletişim teorilerinden yararlanmaktadır. Diyaloğa dayanan iki yönlü simetrik model uygulamalarında, yönetimin de aldığı feedback'ten etkilenmesi ve politikasını değiştirmesi söz konusudur. Bu ise; modeli iki yönlü asimetric modelden ayıran en önemli ayırımdır. 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, simetrik modelin amacının örgüt ile kamuları

arasında denge sağlamak olduğunu; kamulardan gelen tepkileri kendini de değiştirmek için değerlendirdiğini belirtmektedir.

Grunig ve Grunig (1992'den akt. Geçikli, 2008: 33-34), mükemmel halkla ilişkiler için en etkili halkla ilişkiler uygulamasının iki yönlü simetrik modelde gerçekleştiğini ifade etmektedirler. Onlar ve diğerleri, iki yönlü asimetrik ve simetrik modelleri arasında, asimetrik bileşenleri içeren, ikna ve yönetsel eğilim gibi karışık güdüler mükemmel bir şekilde kucaklayanın “*profesyonel halkla ilişkiler*” olduğunu belirtirler.

Grunig'in halkla ilişkilerin simetrik konsepti için “*iletişim anlaşmaya götürür, bütünselleşme, karşılıklı bağımlılık, açık sistemler ve akış dengesi*” gibi temel koşulların olması gerektiğini aktaran Okay ve Okay (2011: 194)'a göre Grunig iki yönlü simetrik yaklaşıma aşağıdaki noktaları da eklemiştir:

1.*Eşitlik*: Bununla ifade edilmek istenen, insanlara eşit davranılması gerektiğidir. Yani sistemin hedefine ulaşması için herkesin yeteneğine göre bir katkıda bulunacağı anlamında fonksiyonel bir otorite atfedilmektedir.

2.*Özerklik*: İnsanlar başkalarının kontrolü altında olmadıkları, kendi kararlarını kendileri belirledikleri zaman daha yenilikçi ve kendilerini daha iyi gerçekleştirebilen bireyler olabilirler.

3.*Yenilenme*: Yeni fikirler ve esnek düşünce, gelenek ve etkililiğe nazaran vurgulanmaktadır.

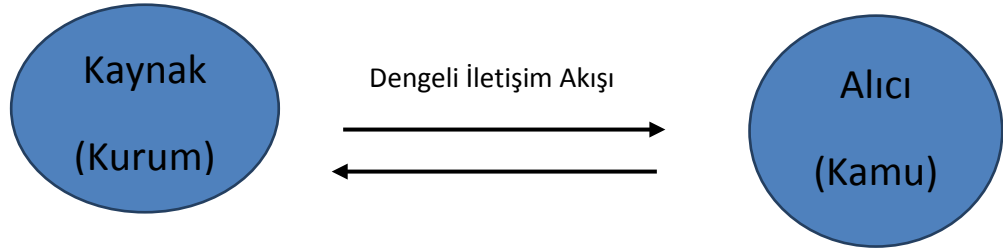
4.*Yönetimin Merkezileşmemesi*: Yönetim kolektif bir temel üzerinde gerçekleşmelidir. Burada yöneticilere düşen daha çok koordine etmek, daha az emretmektir.

5.*Sorumluluk*: İnsanlar ve örgütler davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçları ile ilgilenmeli ve olumsuz etkileri en aza indirebilmek, onları engelleyebilmek için çaba sarf etmelidirler.

6.*Çatışma Çözümü*: Çatışmalar ve şiddet, zorla veya manipülasyon yolu ile değil, müzakere veya iletişim yolu ile çözülmelidir.

7.*Çıkar Gruplarının Liberalizmi*: Siyasi sistem, ilgi grupları veya çeşitli sorunların oluşturduğu- gruplar arasındaki rekabet ile yönlendirilmektedir. Bu açıdan

vatandaş inisiyatifleri, normal vatandaşların belediye ve kuruluşlardaki kemikleşmiş yönetim yapıları karşısında ilgilerini temsil eden gruplar olarak görülmektedir.



Şekil 1.7. İki Yönlü Simetrik Model, (Denis Mcquail, Sven Windahl, Kitle İletişim Modelleri, Çev. Konca Yumlu İmge Kitabevi, Ankara, 1997, s.227)

Göksel ve Yurdakul (2014: 18) iki yönlü simetrik halkla ilişkiler modelinin karakteristik özelliklerini;

- Karşılıklı anlayış oluşturma amaçlı,
- Kurumsal amacı çevresel adaptasyon,
- Denetim ağırlıklı,
- Gruptan gruba çift yönlü dengeli etki düzeyinde iletişim,
- Karşılıklı anlayışın ve davranışların değerlendirilmesi söz konusudur, şeklinde özetlemektedirler.

İki yönlü simetrik modeli uygulayan organizasyonların hedefi, halkla ilişkiler programları ile kuruluşun kamu üzerindeki olumsuz etkilerini en alt seviyeye getirmeye yardımcı olmaktır. Kuruluş bunu sosyal sorumluluk çerçevesinde hareket ederek gösterebilir. Bu modelin uygulandığı kuruluşlarda halkla ilişkiler bir aracı görevi sergilemektedir. Kuruluşa karşı hedef kitlesini, hedef kitleye karşı da kuruluşu temsil etmektedir. Bunu yapan bir kuruluş, iki yönlü simetrik modelin amacını, yani iki yönlü ortak bir zemini yakalamayı ve uyumu sağlamayı gerçekleştirebilir (Okay ve Okay, 2011: 200).

İki yönlü simetrik modelin en dikkat çeken özelliği hem kuruluş hem de hedef kitle açısından dengeli bir iletişim sergilemesidir. Bu dengeli iletişim gereği kuruluş, hedef kitlelerin görüşlerini öğrenerek kendi hedeflerini bunlara göre belirleyebilir ve

şekillendirebilir. Bu sayede iletişimin simetrik olması nedeniyle kuruluşların almış oldukları/alacakları kararlar daha isabetli olabilir.

1.6.2.2. Sistem Teorisi

Sistem teorisi 1940 yılında biyolog Ludwing von Bertalanffy tarafından geliştirilmiştir. Bertalanffy'ye göre gerçek sistemler, çevrelerine karşı açıktırlar ve birbirlerini etkilerler. Devamlı gelişimle sonuçlanan, kalitatif bir biçimde yeni alanlar elde edilebilir. Sistem teorisi, bütün içinde yer alan kısımları ve unsurları düzenlemekten çok, bir bütün içerisinde temas sağlayan unsurlar arasındaki ilişkiler ve düzenlemeler üzerinde durmaktadır (Heylighen ve Joslyn: 1992'den akt: Okay ve Okay: 92). Örgütsel yapıların her biri birden fazla alt sistemden oluşmaktadır. Örgüte bir sistem olarak bakıldığı zaman örgütün her sistemi farklı işlevleri yerine getiren birden çok alt sistemden oluştuğu görülmektedir. Grunig ve Hunt (1984: 8-9) örgütü etkileyen alt sistemleri; *üretim ve teknik alt sistemi, destekleyici alt sistem, varlık kurma alt sistemi, uyumlayıcı alt sistem, yönetim alt sistemi ve halkla ilişkiler alt sistemi* şeklinde sınıflandırmışlardır.

Yukarıdaki tüm alt sistemler birbirlerini etkiledikleri gibi, kendilerini etkileyen çevreyi etkileme ve kendilerini de çevredeki değişikliklere göre uyumlaştırma işlevi görmektedir. Organizasyonu çevreleyen sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve hukuki, teknolojik, rekabetçi ve demografik dış çevre faktörlerinden (Sabuncuoğlu, 1993.11) halkla ilişkiler birimlerince kendilerine sağlanan veriler ışığında gerekli düzenlemelere giderek örgütsel sistemin işleyişini sağlamaktadırlar (Tarhan, 2008: 124).

Tarhan'a göre sistem teorisinin temel özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- 1- *Her bir örgütsel sistem, aynı zamanda birden fazla alt sistemden oluşur ve bu alt sistemleri birleştirecek şey iletişimdir,*
- 2- *İşletme ya da örgüt canlı bir varlık gibi çevresiyle etkileşim içerisinde ve varlığını sürdürebilmek için çevreye açık olmak zorundadır,*
- 3- *İşletmeler çevresel koşullardaki gelişmelere ve değişimlere göre kendi örgütsel sistemini dengede (homoestatis) tutarak çevreye uydurmak zorundadır,*

4- Geribildirim (*feedback*), çevresel koşullardaki şirket aleyhine doğan bozukluklara (*entropiye*) karşı koyma ve dengenin/istikrarın yeniden sağlanması için önemlidir,

5- İnsan-örgüt, örgüt-çevre ve örgütün kendi birimleri arasındaki uyum etkili iletişim olmaksızın gerçekleşemez.

Halkla ilişkiler biriminin, burada örgütün ürün ve hizmet tanıtımında yardımcı olmak, çalışanlarla alt birimler arasındaki iletişimi kurmak ve sürdürmek, çevrede meydana gelen değişimlerden örgütü haberdar etmek, örgütün çevreden gelen girdilere karşı oluşturduğu politikalar konusunda dış hedef kitleleri bilgilendirmek ve örgütün tüm iletişim faaliyetlerinin planlanması ve geliştirilmesinde yönetime yardımcı olmak gibi işlevleri vardır (Grunig ve Hunt, 1984: 8-9). Okay (2011)'a göre kuruluş bir sistemdir ve çevresinde başka sistemlerde bulunmaktadır. Halkla ilişkiler açısından sistem teorisi ile konulara yaklaşmanın kolaylığı konuları bir bütün olarak görebilirken, alt alanlarını da rahatlıkla gözlemleyebilmektedir. Ayrıca kurumlara çevrelerini de mutlaka göz önünde bulundurmaları gerektiğini de hatırlatmaktadır. Çünkü çevrenin içerisinde kendi çevreleri de bulunan ayrı ayrı sistemler vardır.

Halkla ilişkiler teorilerine yönelik başka yaklaşımlarda bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar (Okay ve Okay, 2011: 207): Dorer'in Foucault'un güç kavramı ışığında geliştirdiği yaklaşım, Zerfab'ın davranış oryantasyonlu yaklaşımı, Werner'in sistem ve çevrenin etkileşimi yaklaşımı, Ulrich Saxer'in yaklaşımı, Anna Maria Theis'in çevrenin kontrolü yaklaşımı, L. Long ve Vincent Hazleton'un süreç modeli ve Scott Cutlip ve diğerlerinin sibernetik modelidir. Bu modeller 1985 ile 1995 yılları arasında geliştirilmiş modellerdir.

Tezimizin temel konusunu oluşturan Grunig'in mükemmel halkla ilişkiler modeline ikinci bölümde ayrıntılı olarak değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER VE MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER TEORİSİ

Çağdaş yönetim sistemleri çalışan ile çalıştırana, karar vereni yakınlaştırmayı, işbirliği ve grup dayanışmasını güçlendirmeyi, böylelikle toplam kaliteyi en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir. İnsan değerinin, kaynaklarının, davranışlarının ve kalitesinin yönetimde ve üretimde etkinliği tartışılmaz bir gerçek (Gürüz, 1998: 3) olarak karşımızda dururken, işletme yönetimleri bu çağdaş yaklaşımlar ile insana daha çok yakınlaşmak ve işletme ile hedef kitleleri ile ilişkilere daha fazla önem vermektedirler. İşletmeler artık varlıklarını sürdürebilme, kar oranını yükseltme gibi en temel hedeflere ulaşmada sadece üretme ve satış yapmanın yeterli olmadığını farkında olarak halka ve çevrelerine karşı toplumsal sorumluluklarının da olduğunu farkındadırlar. Bu farkındalık işletmelerin bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilen halkla ilişkiler alanında çok yoğun, düzenli ve bilimsel altyapısı olan çalışmalar yapmasını zorunlu hale getirmektedir.

Çağdaş yönetim sistemlerinde kaçınılmaz fonksiyon olan halkla ilişkiler sayesinde işletmeler, hedef kitlelerin istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz ve doğru olarak tespit edebilecek, bu tespitlere uygun mamul üretebilecek, potansiyel tüketicilerin üretilen mal ve hizmetlere yönelmesini sağlayarak satışları arttırabilecek ve bu sayede işletmenin devamlılığı ile birlikte temel hedefi olan kar oranını arttırma şansını yakalayabileceklerdir.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için becerikli ve öngörü sahibi yöneticilere olduğu kadar ekonomik güce de ihtiyaçları vardır. Ancak bir işletmenin başarısı için bunlar yeterli değildir. İyi bir yöneticinin öncülüğünde ekonomik gücünü kullanarak ve modern tesisler kurarak kaliteli ürünler üretmek mümkün olabilir ancak bu ürünün yeterince tanıtılamaması, iç ve dış hedef kitle ile sağlıklı ve başarılı ilişkiler kurulamaması ürün satışını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu olumsuzluğun önüne geçmek için işletme etkin bir halkla ilişkiler faaliyeti yürütmek durumundadır.

2.1. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER İHTİYACINI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

İşletmelerde halkla ilişkilerin düzenli bir çaba olarak ortaya çıkmasının birbirine bağlı olarak teknolojik, toplumsal ve ekonomik değişikliklerin sonucunda olduğunu belirten Kazancı (2013: 16-37)'ya göre her ülkede olaylar ve tarihler farklı olmakla birlikte işletmelerde halkla ilişkiler ihtiyacını ortaya çıkaran nedenleri; ideolojik devlet faaliyetinin önem kazanması, yönetsel etkinliği artırma zorunluluğu, yönetimin karmaşıklaşması, halkla güvene dayalı ilişkiler kurma zorunluluğu ve özel kesimde rekabetin artması şeklinde gruplandırmıştır.

Baskin ve arkadaşları (1997: 7 akt. Tengilimoğlu ve Öztürk) ise, işletmelerin neden eskiye göre daha fazla halkla ilişkilere ihtiyaç duyduğunu; teknolojik gelişmeler (bilgi ve iletişim alanında), hükümetlerin artan denetimi ve gözetimi, küreselleşme (diğer ülkeler hükümetleri ve kültürleri ile muhatap olma zorunluluğu), şirket birleşmeleri, az gelişmiş ülkelere yatırımın cazibesi, dünyada bir çok ülkede önemli bir sektör olan turizmin etkisi gibi nedenlere bağlamaktadır.

İşletmelerde halkla ilişkiler ihtiyacını ortaya çıkaran nedenlerden bazıları aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.1.1. İdeolojik Devlet Faaliyetlerinin Önem Kazanması

Bireysel özgürlüğün giderek yaygınlaştığı günümüzde modern bir devlet yönetimi varlığını sürdürebilmek için baskıcı bir zihniyetten uzak durmak zorundadır. Çünkü küreselleşmeyle birlikte yeni bireysel hak ve özgürlükler alanında çeşitli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu noktada devletlerin kendi varlıklarını sürdürme ve toplumsal düzeni sağlama adına zor kullanması söz konusu değildir. Bunu yapabilmelerinin yegâne yolu ideolojik faaliyette bulunmalarıdır. Devletler, ideolojik faaliyetleri yaparken de yoğun olarak kitle iletişim araçlarından faydalanırlar.

Halkla ilişkiler tekniği içinde önemli bir yer tutan iletişim olayı, bu kapsamda, tıpkı ideolojik çabada olduğu gibi inanç aşılamanın aracı olduğunu belirten Kazancı (2013: 2)'ya göre bu durum ister istemez halkla ilişkileri, devletin ya da özel kuruluşların ideoloji aşılama konusundaki genel amaçlarıyla ilişkilendirmek

gerekmektedir. Bir başka ifadeyle halkla ilişkiler uygulamasıyla ideolojik amaçlı uygulamalar aynı araçlar üzerinde çakışmakta, üst üste gelmektedir. Halkla ilişkiler çalışmalarının önemli bir bölümü, belirli bir örgüt ya da merkezden çevreye bilgi vermeyi içerir. Kitle iletişim araçlarından yararlanarak bazen çevreyi aydınlatma bazen de işletme eylemlerinin gerekçelerini halka anlatma bir halkla ilişkiler çalışmasıdır. Bu oluşum ideolojik devlet çabasıyla aynı yöndedir ve amaçsal birlik söz konusudur. Bu önemli özelliğiyle de halkla ilişkiler, kitle iletişim olayı içinde yer alan, ideolojik boğuşmada kamu ve özel kesimin öneri, buyruk ve düzenlemelerini topluma benimsetmeyi ve bu yolla toplumsal uzlaşmayı oluşturup sürdüren, sisteme siyasal meşruluk kazandıran bir çalışma biçimidir. Toplumbilim ya da siyasal bilimler uzmanları halkla ilişkiler uygulamasını kendi açılarından bu şekilde değerlendirirler. Bu yaklaşım ve değerlendirme büyük kurumlara dayanılarak yapılmaktadır.

2.1.2. Yönetmel Etkinliğı Arttırma Zorunluluğı

İşletmelerde halkla ilişkilerin bir başka anlamı, yönetimin bilme-tanım eksikliğini gidermek, sorumluluğı halkla paylaşmak, yapılan işleri hedef kitlelere anlatmaktır. Toplumun değişik kesimlerinin isteklerinin yönetim tarafından öğrenilmesi ve bu isteklerin değerlendirildikten sonra yönetmel eylem ve işleme dönüştürülmesi gibi bir süreci içermesi, halkla ilişkileri ister istemez bir yönetim süreci haline getirmiştir. Böylece halkla ilişkiler aynı zamanda yönetmel etkinliğı arttırmak için kullanılan bir teknik olmuştur. Ancak yönetimdeki bilme-tanım eksikliğini e, yönetilenin bütün isteklerinin yönetmel eylem ve işlemde yer alacağı, alması gerektiğı şeklinde algılanmamalıdır. Amaç karar verme yetkisi yönetimde kalmak şartıyla, hedef kitlenin isteklerini öğrenip, bu istekleri yönetmel zorunluluklarla bağdaştırabilmektir (Kazancı 2013: 28-29).

Yönetimlerin verdikleri kararların kolayca uygulamaya geçirilmesi ancak karardan etkilenecek kitlelerin görüşünü ve desteğini aldıktan sonra nihai kararın verilmesine bağlıdır. Aksi takdirde yönetimin karşılaşacağı tepkiler sonucu vermiş olduğu kararı geri almak zorunda kalabilir. Böyle bir durum yönetimi yıpratacaktır (Tengilimoğlu ve Öztürk 2004: 44). Yıpranmış, kararlarından sürekli vazgeçebilen bir yönetimin işletmenin geleceğine yönelik sağlıklı, stratejik kararlar alabilmesi oldukça zordur.

2.1.3. Yönetimin Karmaşılaşması ve Bürokratik İşlemlerin Fazlalığı

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak örgütlerde de önemli değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. İşletmelerin ekonomik yapısıyla birlikte yönetim yapısı da değişikliklere uğramış, büyümüş ve bu büyümeye bağlı olarak yeni birimler oluşturma ihtiyacı doğmuştur. Bu birimlerin yeni istihdamları beraberinde getirmesi işletme içerisinde yönetimin karmaşık bir hal almasına neden olmuştur. Bu durum işletme içi iletişimi dolayısıyla temelinde iletişim yatan bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilen halkla ilişkileri etkili bir şekilde kullanmayı zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde kamuoyu yönetime kuşkuyla bakabilmekte ve daha seçici olabilmektedir. Ancak bu daha bilinçli bir yönetim tarzını gerektirmektedir. Sadece satışlara ve kara değil, doğal kaynaklara ve insan kaynaklarına, yani çevre kirliliği ve çevrenin korunması, tüketicinin sağlığı, çalışanların güvenliğine de daha çok dikkat etmeyi gerektirmektedir. İnsanlar mali verilerin daha çok açıklanmasını, özel sektörle kamu sektörü arasında daha yakın bağların kurulmasını ve serbest piyasadan yararlanırken daha dürüst olunmasını istemektedirler. “Neden?” ve “Neden Değil?” diye sorabilmek, katılımcı olabilmek için bilgi edinmek istemektedirler (Black 1998: 17).

İşletmelerin gerek fiziksel gerekse ekonomik olarak büyümesi hem iç hedef kitle ile hem de dış hedef kitle ile ilişkilerinde daha dikkatli olmasını gerektirmektedir. Bu hedef kitleler arasında bulunan paydaşlarla ve özellikle hükümetlerle olan iletişimde resmi prosedürleri yerine getirmek durumundadır. Bu resmi prosedürler bürokratik işlemlerin sayısının artmasına ve işlemlerin uzamasına dolayısıyla da bir zaman kaybına neden olmaktadır. Aynı durum iç hedef kitle ile olan iletişimde de söz konusudur. Bu tür bürokratik sıkıntıları ve katı bürokratik engelleri aşmanın yolu işletmelerin etkili bir halkla ilişkiler biriminin olmasından ve bu birimi en verimli şekilde kullanmasından geçmektedir.

2.1.4. Kurumlarla Toplum Arasında Karşılıklı Güven İhtiyacı

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde çevre ile kurabilecekleri ilişkilere bağlıdır. Her kuruluş değişik kesimlerle ilişki kurar ve bu ilişkilerden mutlaka olumlu sonuç elde etmek ister. Çevre ile kurulan ilişkilerden örgüt için sonuçlar çıkarmak aynı kuruluşun daha sonraki çalışmalarına yön verebilir, ışık tutabilir. Böyle bir amaç açıklık ve

saydamlık demektir. Bu özelliğe ulaşmış kuruluşlarla yurttaş ya da tüketici daha rahat iletişim kurmaktadır (Kazancı 2013: 33). Bu rahat ilişki karşılıklı güvene bağlıdır.

İşletmelerin hedef kitlesini oluşturan toplum ile karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurması bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmenin devamlılığını sağlayabilmesi ve kar elde edebilmesi ürettiği ürün ve hizmete talip olan, bunları tüketen toplumun desteğine bağlıdır. Bu destek sürekli olmadığı sürece işletmenin belirlediği ve arzu ettiği hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Desteğin sürekli olması tüketicilerin işletmeye güvenine bağlıdır. İşletmeler bu güveni kazanabilmeleri için sadece kaliteli ürün veya hizmet sunmaları tek başına yeterli değildir. Tüketicilerin aynı zamanda işletmenin kendileri için yararlı ve olumlu işler yaptığına, sorumluluk sahibi olduğuna inanması gerekir.

Bir işletmenin yerine getirmesi gereken sorumluluklar incelendiğinde; kendi hedeflerine ulaşmanın ötesinde söz konusu faaliyetlerin işletme dışındaki hedef kitleler üzerindeki etkilerinin dikkate alınması ve yine kuruluş ile ilgili olmayan genel toplumsal problemlerin çözümü ile ilgilenmek ve katkıda bulunmak olduğu görülür. Bu bağlamda işletmeler artık, sadece mal ve hizmet üreten kuruluşlar değil, çalışanın refahını düşünen, toplumsal olaylara duyarlı, çevreyi koruyan, müşterisine en iyi hizmeti vermeyi amaçlayan örgütler olarak düşünülmektedir (Göksel ve Yurdakul2004: 36-37). Bütün bu etkinliklerin yapılması ve hedef kitlelere duyurulması elbette etkili bir halkla ilişkiler biriminin varlığına ve etkili bir halkla ilişkiler faaliyetine bağlıdır.

2.1.5. Uzmanlaşma ve Yönetsel Dil Sorunu

İşletmelerde halkla ilişkiler ihtiyacının ortaya çıkmasının nedenlerinden biriside uzmanlaşma ve yönetsel dil sorunudur. İşletmelerde birbirinden çok farklı birimler bulunmaktadır. Bu birimlerde farklı işler, farklı eğitim, yetenek ve özelliklere sahip personel tarafından yerine getirilmektedir. Farklı birimlerde farklı özelliklere sahip personelin uyum içerisinde görevlerini yapabilmeleri etkili bir yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesine bağlıdır. Bu noktada işletme içerisinde her uzmanlık alanında çalışan kişilerin birbirlerini anlayabilecekleri iletişim dilinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da etkili bir halkla ilişkiler faaliyeti ile mümkün olabilir.

Yönetimin hedef kitlelerden farklı ayrı bir dil kullanmasının en önemli nedeninin yönetimin teknik bir süreç ve meslek haline gelmesini gösteren Tengilimoğlu ve Öztürk (2004: 46-47)'e göre her işletmede kendi alanına özgü kavram ve terimler gelişmiştir. Bazı işletmelerde çok farklı alanlarda uzmanlaşmış personel istihdam edilmektedir. Bu kadar çok ayrı uzmanlıklara bölünmüş personel, birbirlerine göre çok farklı seviyelerde ve alanlarda eğitim görmüş olması nedeniyle farklı ihtiyaçlara, değerlere, eğilimlere ve tutumlara sahiptir. Bu nedenle, gerek personel arasında gerekse personeli ile hedef kitleler arasında sürtüşmelerin, yanlış anlamaların ve gerginliklerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, personel halk arasında ilişkilerin geliştirilmesi, iletişim ve sempatinin sağlanmasında halkla ilişkilerin önemi artmıştır.

2.1.6. Toplumun Bilinçlenmesi

Göksel (2004)'e göre halkla ilişkiler 20.yy'a özgü bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesidir. Konunun gelişimine bakıldığında zaman, bu tür çabaların uzun yıllardan beri var olmasına rağmen önem kazandığı dönemin insanların kişisel hak ve özgürlüklerine sahip olmaya başladıkları, organize ve bilinçli bir kesim olan sanayinin karşısında birer tüketici olarak seslerini yükseltmeye cesaret buldukları dönem olduğu görülmektedir. Hükümet yetkilerinin tek elde toplanmış olduğu saltanat dönemlerinde ya da üretilen mal miktarının çok kıt, bir başka deyişle rekabetin olmadığı, tüketicinin piyasaya ne sürülürse ona mecbur oldukları dönemlerde halkla ilişkiler çabaları olsa olsa birer göstermelik faaliyettir.

Günümüzde gelişmiş olan iletişim teknolojileri sayesinde insanların istedikleri bilgiye istedikleri anda ulaşabilmeleri, eğitim seviyelerinin artmış olması gibi önemli nedenlerden dolayı işletmelerin önemli hedef kitlelerinden olan tüketiciler kendilerini daha güçlü ve daha bilinci görmektedirler. Bu bilinçlilik sayesinde sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuki hak ve özgürlüklerinin peşinden daha kararlı bir şekilde gidebilmektedirler. Kendilerine sunulanı olduğu gibi kabul etmemekte, sorgulayabilmektedirler. Bilinçli tüketici hangi ürün ya da hizmeti hangi amaçla, ne kadar sürede, hangi fiyata alabileceğini araştırıp, satın alma sonrasındaki haklarını takip edebilmektedir. Böylesine bilinçli ve etkili bir hedef kitle karşısında ne yapacağını, hedef kitleye nasıl yaklaşacağını, ilişkilerini sağlıklı bir biçimde nasıl sürdürebileceğini bilemeyen bir işletmenin uzun dönemde başarılı olması mümkün olmayabilir. Bu

noktada başarı etkin bir halkla ilişkiler birimi ve halkla ilişkiler uygulaması ile birlikte gelebilecektir.

2.1.7. Yönetimin Profesyonelleşmesi

Halkla ilişkiler, hizmetlerin müşteri ya da kullanıcıların gereksinimlerine uygun olarak tasarlanması ve geliştirilmesine ve halkın hizmetlerden en uygun biçimde yararlanmaları için bilgilendirilmelerine katkıda bulunacak etkinlikleri kapsamı nedeniyle ile yöneticilere büyük kolaylık sağlamaktadır. Bunun önemini kavramış profesyonel yöneticilerin genel organizasyon şemalarında halkla ilişkiler birimlerine yer verdikleri görülmektedir. Çünkü, işletmelerin dış çevre ile iletişimini sağlayacak birim halkla ilişkilerdir. İşletmelerin başarılı olması ancak hedef kitlenin tatmin edilmesi, onların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması yönünde dış çevrenin doğasına uygun bir yapı benimsemesini gerektirmektedir (Alkibay, 1998: 53).

İşletmelerin bünyelerinde çeşitli yapıları bir arada bulundurmaları nedeniyle büyümeleri, karmaşık bir yapıya bürünmelerine neden olmaktadır. Bu karmaşık yapıyı başarılı bir şekilde yönetmek için bu alanda yetişmiş uzman kadroları bünyesinde barındırmayı gerektirmektedir. Bu uzman kadrolar arasındaki iletişimi sağlama görevi işletme bünyesinde bulunması gereken halkla ilişkiler birimine aittir.

2.1.8. İşletmelerde Rekabetin Artması

Çevresiyle sürekli etkileşim içinde bulunan işletmeler, çevreyi tanımak, desteğini almak, bunu devam ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu nedenle küreselleşmenin bir sonucu olarak ekonomik, siyasal, hukuksal ve toplumsal yapının sürekli değişim göstermesi, gelişmesi nedeniyle günümüzde işletmeler, rekabet ortamına uyum göstererek varlıklarını devam ettirebilmeleri için halkla ilişkiler çalışmalarına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Göksel ve Yurdakul, 2004: 25).

Rekabet, kimi düşünürlere göre yeryüzünde mükemmel gidişin, daha yararlıya yönelişin tek yoludur. Rekabetin olduğu ortamda kayırma yoktur, israf yoktur, yanlış yoktur. Uygarlığın oluşmasında en önemli payı rekabete açık dönemlerin oynadığı ileri sürülmektedir. Yine bu görüşe göre dünyadaki teknolojik kolaylıkların temelinde merakla birlikte rekabet yatmaktadır. Kapitalist sistemin en belirgin ve en önemli ögesi

rekabettir, yarışmadır. İşte halkla ilişkilerin gelişmesinde rol oynayan etmenlerden bir tanesi de yarışma ortamının oluşturduğu koşullar içinde halkla ilişkilere olan gereksinimdir. Bir başka deyişle rekabet için halkla ilişkilere de gereksinim duyulmuştur (Kazancı, 2013: 37). Profesyonelleşme ve iyi bir yapı oluşturma, rekabetle başa çıkmak için bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü bir işletmenin rekabet avantajı sağlaması, iyi mal ve hizmet sunması yanında bilimsel yöntemlere göre (Pekdemir ve Çatalca, 1999: 17) hazırlanmış stratejilere de bağlıdır.

Hedeflere ulaşmak için kullanılacak rekabetçi stratejiler müşteriye tanıma, farklılaşma ve algı üzerine kuruludur. İşletme, müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru tespit etmek, bu ihtiyaçları rakiplerden daha iyi karşılayabilecek bir değer yaratarak farklılaşmak ve böylece tercih edilmek zorundadır. Burada müşteri tanıma, değerlendirme, iletişim kurma ve geri beslenimi değerlendirme aşamalarında halkla ilişkiler sürecinin katkıları çok önemlidir (Doyle, 2003: 141).

2.2. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ

Günümüzde baş döndürücü bir şekilde meydana gelen sosyal değişimler her alanda olduğu gibi ekonomik ilişkilerde de insanı ön plana çıkartmıştır. İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi gerek iç hedef kitle gerekse dış hedef kitle ile yakın ilişkiler kurma zorunluluğu doğmuştur. Hedef kitlelerin istek ve ihtiyaçlarını doğru olarak tespit edebilmek ve bu isteklerin karşılanabilmesi, doğru ürün ve hizmetin sunulabilmesi için bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkilerin etkin olarak devreye sokulması gerekmektedir.

Yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmeler, müşterilerinin henüz talep etmediği, fakat gereksinimini duyduğu ve duyabileceği ürüne veya işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına yöneltmektedir. Rekabetin baskısı işletmeleri "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp "satılabileni yapan" hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için, "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemek önemlidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra gizli isteklerini de saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle mümkündür (Gürgen, 1997: 53). Bu dış hedef kitleye yönelik faaliyetleri yapabilmenin temelinde halkla ilişkiler yatmaktadır.

Dünya bilgi çağını yaşarken bilgiye sahip olan ve bilgiyi doğru yöneten şirketlerin ciddi bir rekabet avantajı vardır. Gelişen iletişim teknolojileri, bilgiyi zaman ve mekân tanımaz kılmıştır. Sermayenin uluslararası dolaşımı bilgi teknolojileri ile mümkün olurken bilgi, para kadar hatta daha önemli hale gelmiştir. Bu, bilgi toplama ve yayma işlemlerini şirketlerin en önemli işlevi durumuna sokmuştur (Pira, 1999: 11 den akt. Göksel, 2004: 26). Bu noktada işletmelerin bilgiyi toplama ve yayma faaliyetlerinde halkla ilişkiler önemli bir fonksiyon olarak görev almaktadır.

Halkla ilişkilerin işletmeler açısından bir başka önemi de vizyon oluşturma noktasında karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler olumluya yönelik değişim yapmak zorundadır. Değişimin nasıl gerçekleşeceği mevcut bilgiler ve verilerle bir vizyon oluşturulmasıyla mümkündür. Vizyon işletmelerde değişim sürecini, sonrasını ve yeni yeni çalışma yöntemini belirler. Aynı zamanda değişime yönelik güven duygusunun sağlanması gerekir (Geçikli, 2002: 595). Bu nedenle işletmelerin vizyon oluşturma adına halkla ilişkilere gereken önemi vermesi gerekmektedir.

İmaj oluşturma, halkla ilişkilerin önemli fonksiyonlarından birisidir. Kamuoyunda olumlu bir firma imajı oluşturabilen işletmeler hem kısa hem de uzun vadede başarılı olma adına kazançlı çıkacaklardır. Hedef kitleleri nezdinde dürüst, güvenilir, saygın, sosyal sorumluluk sahibi bir firma imajı yaratmış işletmeler belirlediği hedeflerine daha kolay ulaşabileceklerdir. Sabuncuoğlu (2004: 6-7)'na göre olumlu bir firma imajı oluşturabilmiş işletmeler, iyi bir halkla ilişkiler politikası uygulayarak ürettikleri mal ve hizmetleri kolaylıkla pazarlayabilir, kredi kuruluşlarından kolaylıkla finansal destek alabilirler. Ayrıca insan kaynaklarında eleman bulma konusunda da düşük imajlı işletmelere göre daha avantajlı konuma geçebilirler.

Yoğun rekabetin yaşandığı ve bu rekabet baskısıyla her gün birbirinden pek de farklı olmayan "yeni" ürünlerin pazara sunulduğu bir ortamda işletmeler, müşterileriyle ya da tüketicileriyle daha etkili bir iletişim kurmak için çeşitli kanallar aracılığıyla mesajlar göndermektedirler. Reklâmlarla, satış tutundurma teknikleriyle, halkla ilişkiler ya da kişisel satış girişimleriyle gönderilen bu mesajların amacı tüketicilerle uzun dönemli iletişim kurmak, marka imajı oluşturarak marka bağımlılığı yaratmaktır (Narin, 2007: 69). Markalaşma sıkıntısı çeken işletmeler açısından halkla ilişkiler ayrı bir öneme sahiptir. Bununla birlikte markaların oluşmasında medya oldukça önemlidir.

Buna sadece radyo ve televizyon değil, afişler, posterler ve halkla ilişkiler yoluyla sağlanan haberler gibi her an karşımıza çıkabilecek kitlesel medya da dâhildir. Bir markanın ortaya koyduğu vaat, açık olmalıdır. Bu vaadi bir markanın manifestosu olarak genişletmek, iletişimin en önemli rolüdür ve reklam ile halkla ilişkiler etkinliklerine yapılan yatırımın işlevi de budur (Pringle ve Thompson, 2000: 53). Bu açıdan işletmeler markalaşma yolunda halkla ilişkileri bir yatırım aracı olarak görerek ona kurumsal bir yapı kazandırmak durumundadırlar. Çünkü marka yaratımında tanıtım çalışmalarının oldukça büyük önemi vardır. Bir anlamda, "Marka yaratmak, iyi planlanmış bir iletişim / tanıtım işidir" de diyebiliriz. Bir marka, daha çok yaratılan görsel kimlik, yapılan reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları ile beyinlerde yer etmekte ve olumlu ya da olumsuz bir imaj oluşmaktadır (Ak, 1998: 129). Marka için yeteri kadar iyi niyet oluşturulabilirse, problemler olduğunda, müşteriler daha hoşgörülü davranacaktır. Eğer müşterilerle arada bir bağ oluşabilirse, bir rakip markaya saldırdığında müşteriler marka tarafında yer alacaktır (Zyman, 2000: 136).

Teknolojik gelişmeler bağlı olarak yaşanan değişimler, örgütleri topluma karşı daha duyarlı hale getirmiştir. İşletme çevresindeki bu gelişmeler, halkla ilişkiler fonksiyonunu, örgütlerde bireyler arasındaki iletişim sürecini geliştiren, örgüt ile toplum arasındaki ilişkileri güçlendiren birimler haline getirmiştir. Halkla ilişkiler birimleri, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan toplumsal kabulü, iletişimi güçlendirerek (Brunning ve Ledingham, 1999, akt. Sabuncuoğlu: 2004) rakipleri arasından sıyrılmasını ve hedeflediği amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir.

2.3. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİNİN ÖRGÜTLENMESİ

Örgütler belli amaçlara ulaşmak için oluşturulmuşlardır. Bu amaçlara ulaşmada ancak belli bir şekilde belirlemiş oldukları halkla ilişkiler politika, plan ve stratejileriyle başarılı olabilirler. Halkla ilişkiler, artık tüm sektörlerde, kültürlerde, siyasette vb. alanlarda genel iletişim stratejisi oluşturmak bakımından çok önemli rol oynamaktadır. İster kamu olsun isterse özel olsun tüm kuruluşlarda artık bir halkla ilişkiler departmanına ihtiyaç duyulmaktadır (Yavuz, 2006: 57). Halkla ilişkiler faaliyetlerini belirli bir yöntem ve sistem içerisinde yürütmeyi hedefleyen her işletme örgütlü bir birim oluşturmak veya dışardan bu hizmeti veren bir kuruluştan destek almak durumundadır.

Bir işletmenin kendi bünyesinde bir halkla ilişkiler departmanı oluşturma ya da bir halkla ilişkiler ajansı ile çalışma ihtiyacının olup olmadığını belirlemesi gerekmektedir. Bu ihtiyacı belirleyebilmesi için işletme yöneticilerinin kendilerine şu soruları sorması yeterli olacaktır:

- *Tüketici, yatırımcı, personel, tedarikçiler vb. hedef kitlelerinizle iletişim kurmakta yardıma ihtiyacınız var mı?*
- *Şirketinizin kurumsal imajı, büyümesinde ve başarısında önemli mi?*
- *Zaman zaman medya ile ilgilenmek durumunda kalıyor musunuz?*
- *Medya düzenli olarak rakip firmaların faaliyetlerinden bahsederken sizinkini önemsemiyor mu?*
- *Bugünkü azarlama gayretlerinizin sonucundan memnuniyetsizlik mi duyuyorsunuz?* (Göksel ve Yurdakul, 2004: 365)

Göksel (2004)'e göre yukarıdaki sorulardan herhangi birine bile evet diyebilen şirketlerin kesinlikle halkla ilişkiler faaliyetlerine ihtiyacı var demektir.

Günümüzde pek çok işletmenin halkla ilişkiler departmanı bulunmaktadır. Büyüklüklerinin yetersizliği nedeniyle halkla ilişkiler departmanı besleyemeyen firmalar ise halkla ilişkiler faaliyetlerini profesyonel halkla ilişkiler kuruluşları kanalı ile sürdürmektedirler. İş hayatında genellikle orta büyüklükteki firmalar organizasyonlarında bir veya iki uzmana yer verirken, büyük şirketler halkla ilişkiler faaliyetlerinin sürdürülmesi için ayrı departmanlar oluşturmaktadırlar. Bu tür bir çalışma tarzını seçen firmalar ancak çok özel durumlarda profesyonel halkla ilişkiler firmalarının yardımını istemektedirler (Göksel ve Yurdakul, 2004: 31).

İşletmelerde bir yönetim fonksiyonu olarak yer alması kaçınılmaz olarak görülen halkla ilişkilerin, bir departman olarak kurulması ve bu departmanın başarılı olması işletmelerin temel amaçlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Halkla ilişkiler departmanının başarısı, işletme çalışanları ile yönetimin birbirleri ile uyumu ve karşılıklı beklentilerine cevap alabilmeleri ile bağlantılıdır. Bu noktadan hareketle yönetimin halkla ilişkiler departmanında çalışanlardan beklentileri olabileceği gibi, halkla ilişkiler departmanlarında çalışan elemanların da yönetimden beklentileri olacaktır. Yönetimin, halkla ilişkiler departmanındaki elemanlarından beklentilerini ve

halkla ilişkiler elemanlarının, yönetimden beklentilerini Yavuz (2006: 58) şu şekilde ifade etmektedir:

Yönetimin, halkla ilişkiler departmanındaki elemanlarından beklentileri:

- *Bağlılık,*
- *Yönetimin kararlarına destek sağlanması,*
- *Yönetimin aldığı kararların ve politikalarının ilgili çevrelere iyi anlatılabilmesi,*
- *Kurumdaki diğer personelin işini severek yapmasına, verimli olmasına yardımcı olunması,*
- *Kuruma zarar veren şeylerin yapılmasını veya söylenmesini önceden hissedip bunları bertaraf etmeye yönelik önlemler alınması.*

Halkla ilişkiler elemanlarının, yönetimden beklentileri:

- *Yönetimin halkla ilişkilere önderlik etmesi,*
- *Onaylanmış halkla ilişkiler programlarına destek olunması,*
- *Yıllık halkla ilişkiler programlarının planlanması- düzenlenmesi,*
- *Yapılması düşünülen halkla ilişkiler faaliyetleri için bütçe ayrılması,*
- *Kamuoyu yaratmak için yeterli miktarda parasal kaynağın ayrılması.*

İşletmelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin hangi yollarla yürütülmesi gerektiği konusunda çeşitli görüşler yer almaktadır. Silver (,1995: 159'dan akt. Tengilimoğlu ve Öztürk,2004: 84), günümüz işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde beş değişik alternatifin kullanılacağını belirtmiştir. Bu alternatifler:

- 1-*Halkla ilişkiler sorumluluğu halkla ilişkiler uzmanı olmayan bir personele verilebilir,*
- 2-*Halkla ilişkiler uzmanı istihdam edilebilir,*
- 3-*Dışarda halkla ilişkiler danışman firmalarından birisine başvurabilir,*
- 4-*Serbest çalışan bir halkla ilişkiler uzmanı ile müşterek çalışabilir,*
- 5-*Yukardakiler arasında herhangi ikisi veya birkaçı bir arada kullanılabilir.*

Günümüz işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde uygulanabilecek alternatiflerden bir diğerini ise Seçim ve Coşkun (1994: 24) önermektedir. Seçim ve Coşkun'a göre işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetleri başlıca üç şekilde örgütlenebilir:

1-Halkla ilişkilerle kurumda çalışanlardan birine veya birkaçına ek görev olarak verilebilir. Bu kişi genellikle üst düzey yöneticilerden biridir ve bu duru genellikle küçük işletmelerde görülür.

2-Halkla ilişkilerle ilgili çalışmalar işletme dışından bir danışman kuruluş tarafından yürütülebilir. Bazı büyük işletmelerin açılış törenleri, kutlamaları, yabancı konukların ziyaret programlarının organizasyonu, uluslararası toplantıların düzenlenmesi vb. baştan sona titiz ve özenli bir çalışmayı gerektiren faaliyetler bu türden danışmanlık kuruluşlarına bırakılabilir. Örgütler danışman kuruluşlarda bir uzman kişiyle çalışabilir, uzmanların uygulamayı iyi bilmeleri ve objektif davranabilmeleri bir avantajdır.

3-İşletmelerde halkla ilişkiler faaliyetlerini araştıran, programlayan ve diğer çalışmaları yürüten bir bölüm oluşturulabilir veya büyüklükleri ve fonksiyonları birbirinden farklı olan halkla ilişkiler bölümleri oluşturulup ekip çalışmaları yürütülebilir.

Daha önce de belirtildiği gibi halkla ilişkiler sorumluluğu sadece halkla ilişkiler birimlerinde çalışan uzman ve yetkili kişilerin üstüne yüklenmemesi gereken bir görevdir. Bir işletmenin genel müdüründen işçisine ve memuruna kadar herkesin halkla ilişkiler sorumluluğu vardır. Ancak bu genel sorumluluğun dışında belirli büyüklükteki her işletmede halkla ilişkiler planlı ve bilinçli bir şekilde yürüten bir birimin bulunması gerekmektedir. İşletmeler, kendi amaç, eylem alanı, izlenen politika, çalışanların sayısı ve işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak halkla ilişkiler konusunda değişik biçimlerde örgütlenmeye gidebilirler (Sabuncuoğlu, 2004: 81). Sonuç olarak işletmeler ister kendi bünyelerinde halkla ilişkiler birimleri kursunlar isterse bağımsız halkla ilişkiler ajanslarından faydalansınlar, temel hedefleri iç ve dış hedef kitlelerle olumlu ve sürekli ilişkiler kurabilmektir. Halkla ilişkiler biriminin genel örgüt yapısı içerisindeki yeri ve işletme içinde oluşturulan halkla ilişkiler bölümünün örgütsel yapısının oluşturulmasına aşağıda değinilecektir.

2.3.1. Halkla İlişkiler Biriminin Genel Organizasyon İçindeki Yeri

Bir halkla ilişkiler biriminin kurum içerisinde örgütlenmesi sırasında, gerek kurumun içinde yaşadığı sektörün (kamu veya özel) ve gerekse de kurumun kendi bünyesinden kaynaklanan bazı etkiler olduğunu belirten Göksel ve Yurdakul (2004:

369-370)'a göre bu etki ne olursa olsun, bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler biriminin, diğer işlevsel örgüt birimleri düzeyinde yer alması, kurumun politikalarının sağlıklı bir şekilde düzenlenmesi ve uygulanması açısından zorunludur. Hatta halkla ilişkiler çalışmalarının sağlıklı olabilmesi için bu birim yöneticilerinin işletmenin tüm politika ve stratejilerini bilmeleri gereğinden hareketle birimin doğrudan doğruya üst yöneticilerden birine bağlı olarak faaliyet göstermesi daha uygun olacaktır.

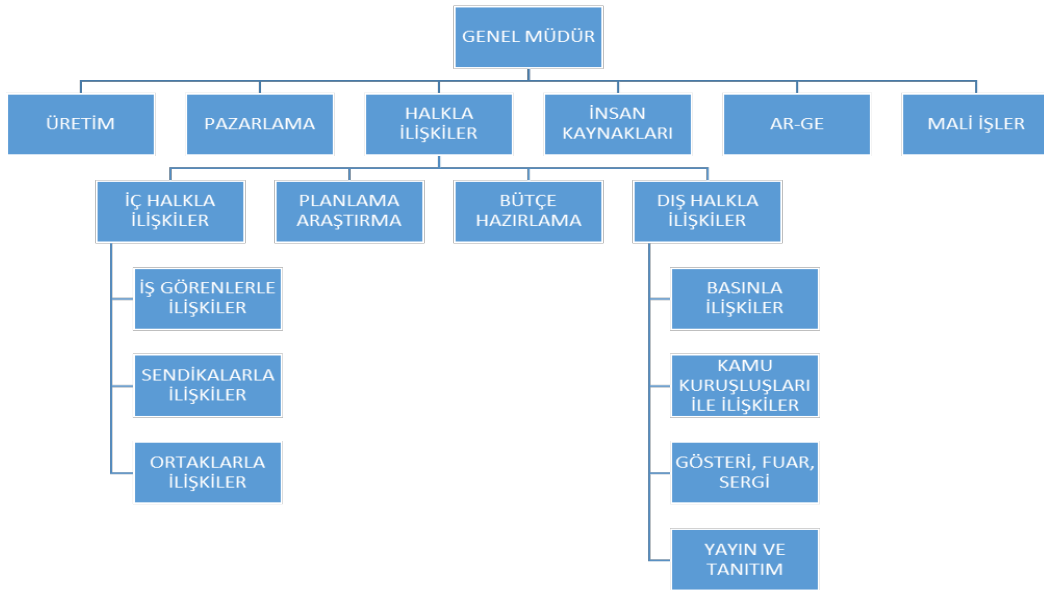
Örgütlerdeki birimlerin öneminin, bizzat yaptıkları işten başka hiyerarşideki yerlerine göre de değiştiğini belirten Kadıbeşegil (1986: 28'den akt. Ertekin), bir genel müdüre veya müsteşara dorudan doğruya bağlı olan, onun denetim ve gözetimi altında bulunan bir birimle; örneğin bir şube şefinin denetiminde olan bir birimin etkinliğinin aynı olmayacağını ifade etmektedir. Bu birimin öteki birimlerle haberleşmesinde, eşgüdümde, çıkan veya çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümlenmesinde, emirlerin yerine getirilmesinde birimin konumu önem taşımaktadır. Örgüt yapısı içerisinde yer alan halkla ilişkiler bölümü dış dünyaya açılan bir penceredir. Kuruluşun sergilediği halkla içerikli tüm faaliyetlere yön verir, yol gösterir. Bir halkla ilişkiler bölümünün geliştirdiği program bir bütün olarak tüm kuruluş tarafından benimsendiği ve uygulamaya konulduğu sürece anlamlı ve başarılı olacaktır. Örgüt içindeki halkla ilişkiler biriminin yerini belirlemede bazı öğelerin önemi ve etkisi vardır. Bunlar, örgütün tarihsel gelişimi, karşılaştığı sorunlar, çalışma alanı, sorumlu personelin kişiliği ve diğer yöneticilerin kişiliğidir. Bunlara ek olarak Geçikli (2008: 67) örgütün büyüklüğü ve genişliği, ürün ve hizmetin niteliği ve örgütün hedeflerinin de örgüt içindeki halkla ilişkiler biriminin yerini belirlemede önemli olduğunu belirtmektedir.

Büyüklüğü bakımından halkla ilişkilerin ayrı bir bölüm tarafından yönetilmesini gerektiren işletmelerde bu bölümün üst düzeyde yer alması, yöneticinin de buna bağlı olarak genel müdüre veya yönetim kuruluna karşı sorumlu olması gerekir. Yönetimin politika ve eylemleri halkla ilişkileri yakından etkilemektedir, çünkü halkla ilişkiler bölümünü yönetenler yönetimin söz konusu politika ve eylem kararlarında uyarıcı, önerici, öğüt verici rol oynayacaktır (Seçim ve Coşkun, 1994: 24).

En üst düzey yöneticiden, sıradan bir çalışana kadar işletmenin bünyesinde herkes halkla ilişkiler bölümünden gelecek öneri, yardım, uyarı ve uygulamalara kapılarını açık tutmalı, bunların, o işletmenin dış dünyada saygın bir imaj kazanmaya yönelik

Çalışmaların parçalarını oluşturduğunu düşünmelidir. Bu küçük parçalar bir araya gelip bütünü oluşturdukları noktada o işletmenin gerçek görüntüsü kamuoyuna yansıyacaktır. Halkla ilişkiler bölümü, işletmenin diğer bölümleri ile sıkı bir işbirliği içinde olmalı, programlarını bu yakın ilişkilerden elde edilen deneyimlerin ışığında geliştirmelidir (Kadıbeşegil,1986: 28'den akt. Ertekin).

İşletmelerde halkla ilişkiler biriminin genel organizasyon yapısındaki yerinin işletmenin örgütlenme biçimine bağlı olarak değiştiği daha önce vurgulanmıştı. Halkla ilişkiler birimi ister fonksiyonel örgüte, ister hat örgütte isterse de proje tipi örgütte olsun, önemli olan her örgüt tipinde de en st düzeyde yer alması, yöneticinin de buna bağlı olarak genel müdüre veya yönetim kuruluna karşı sorumlu olmasıdır. Özel sektörde halkla ilişkiler biriminin genel organizasyon içindeki yapısını gösteren tablo aşağıda verilmiştir.



şekil 2.1. Özel Sektörde Halkla İlişkiler Biriminin rgtlenmesi (Cutlip vd. 1985: 64)

2.3.2. Halkla İlişkiler Bölümünün rgtsel Yapısı

Bir işletmede halkla ilişkiler bölümünün nasıl örgütlenmesi gerektiğine dair kesin bir model sunmak mümkün değildir. Çünkü, işletmenin büyüklüğü, üretim veya hizmet alanı, mevcut imajı, çalıştırdığı uzman personel sayısı ve kalitesi, i ve dış hedef kitlesi gibi unsurlar, işletmenin halkla ilişkiler bölümünün örgütlenme şeklinde etkili

olabilirler. Bunlara ek olarak işletme yönetiminin halkla ilişkilere verdiği önem de halkla ilişkilerin örgütlenme şeklinde etkili olabilir.

Halkla ilişkiler bölümünün çalışmaları çok geniş bir alana yayıldığı ve çok yoğun olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle halkla ilişkiler herkesin yapabileceği bir iş olmayıp, uzman kişilerin görev alması gerekmektedir. Halkla ilişkiler uzmanlarının çalıştığı bir bölümde, işletme yapısı, amaçları, büyüklüğü ve çevreyle ilişkilerinin yoğunluğuna bağlı olarak değişik türde örgütsel yapılanmaya gidilebilir (Sabuncuoğlu, 2004: 84).

Halkla ilişkiler bölümünün örgütlenmesi gerçekleştirilirken göz önünde bulundurulması gereken birtakım hususları Ertekin (2000: 84-85) şu şekilde sıralamaktadır:

1. *Bazen halkla ilişkiler işlevini, ikincil bir işlev olarak yerine getirecek bir birim görevlendirilebilmektedir. Uygulamada bu birimler; satış, reklamcılık, personel ve endüstri ilişkileri vb. adlarla anılmaktadır.*

2. *Halkla ilişkilerle ilgili tüm programları izleyecek, girişimleri yerine getirecek ve hizmetle ilgili sorumluluğu taşıyacak, örgüt dışındaki bir kuruluşun hizmetinden de yararlanmak düşünülebilir.*

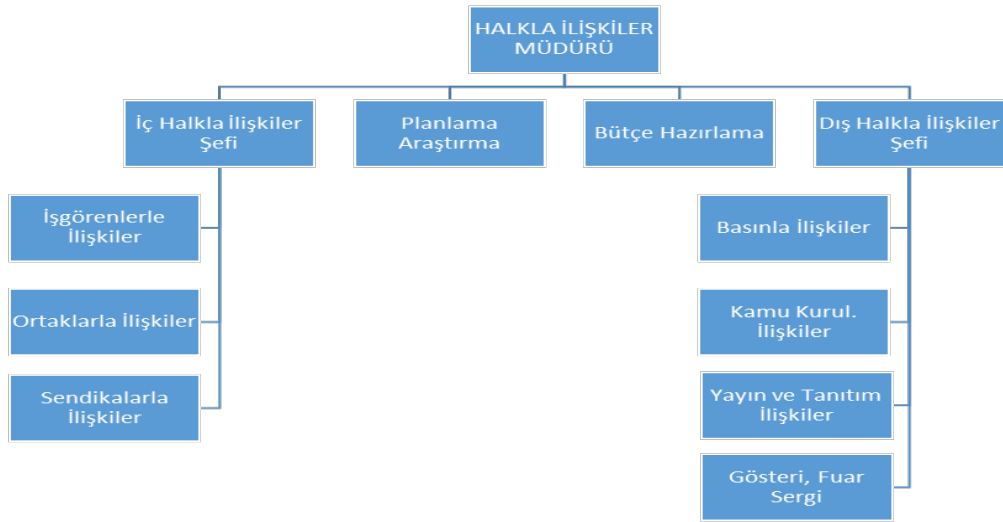
3. *Halkla ilişkilerle ilgili işlevlerden sorumlu bir halkla ilişkiler yöneticisi atanabilir ve bu görev ayrı bir kişinin koordinasyonunda yürütülebilir. Genellikle özel kesim kuruluşlarında yaygın olan bu örgütlenme biçiminin örneklerine kamu kuruluşlarında da rastlanmaktadır.*

4. *Araştırma işlevi başta olarak, halkla ilişkiler programlarını ve planlamasını yapacak, izleme ve değerlendirme aşamalarında devrede olacak bir halkla ilişkiler birimi oluşturularak tüm halkla ilişkiler çalışmalarının yönetimi bu birimde bütünleştirilebilir.*

5. *Örgütteki ana hizmet birimi yöneticilerinin katılacağı bir kurula, tüm örgütün gereksinimlerini de göz önünde bulunduracak bir halkla ilişkiler politikası saptama ve etkili bir koordinasyon sağlama görevi verilebilir.... Böyle bir kurula özel kuruluşlarda üretim, satış, mali yönetim, personel, endüstri ilişkileri ve halkla ilişkiler gibi bölümlerin yöneticileri katılabilir.*

6. Bir başka örgütlenme biçimi ise halkla ilişkiler hizmetinin tümüyle merkeziyetçi olmayan bir anlayışla örgütlenmesidir. Bu tür bir örgütlenmede bölgelere, hizmetin özelliklerine ve üretim ya da hizmetin yoğunluğuna göre değişecek birimler oluşturulabilir. Kuşkusuz, esas ilkeler ve temaların belirlenmesinde merkezin etkisi çok fazla olacaktır, ancak bölgesel ya da yerel farklılıklar hizmet ve üretimden kaynaklanan özellikler, daha yaratıcı bir halkla ilişkiler işlevinin gerçekleştirilmesinde rol oynayacaktır.

Bir işletmede halkla ilişkiler bölümünün olası örgütlenme modeli aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 2.2. Halkla İlişkilerin Kendi İçinde Örgütlenmesi (Sabuncuoğlu, 2004: 85)

Genel organizasyon içerisinde doğrudan Genel Müdür'e bağlı olarak görev yapacak olan Halkla ilişkiler birimi, yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi iç halkla ilişkiler şefliği, planlama-araştırma, bütçe hazırlama ve dış halkla ilişkiler şefliğinden oluşabilir. Sabuncuoğlu (2004: 84)'na göre iç halkla ilişkiler şefliğine bağlı olarak işgörenler, sendikalar ve ortaklarla ilişkiler birimleri oluşturulabilir. Dış halkla ilişkiler şefliğine bağlı olarak da basın ve yayın organlarıyla ilişkiler, kamu ve yerel kuruluşlarla ilişkiler, çeşitli bilgi, belge, broşür, işletme gazeteleri gibi yayın ve tanıtım işlerini üstlenen birim ve ayrıca çeşitli yarışma, gezi, fuar, sergi ve gösterileri organize etmek üzere bir birim oluşturulabilir.

Sabuncuoğlu (2004), planlama, araştırma ve bütçeleme gibi fonksiyonları yürüten birimlerinde halkla ilişkiler bölümünde yer alabileceğini belirtmektedir. O'na göre bütün bu üniteleri kapsayan bir halkla ilişkiler bölümüne her işletmede rastlanmaz. Ancak dev boyutlara ulaşmış, üstelik halkla ilişkiler çalışmalarının çok yoğun olduğu işletmeler için önerilebilecek bir modeldir. Bizim çalışmamız da Türkiye'nin ilk 500 şirketi (Fortune Dergisine göre) olması nedeniyle büyüklükleri itibarıyla bu modelin örnek alınabileceği düşünülmektedir.

2.4. İŞLETMELERDE HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜNÜN GÖREVLERİ

Daha önce de ifade edildiği gibi işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi gerek iç hedef kitle gerekse dış hedef kitle ile yakın ilişkiler kurma zorunluluğu doğmuştur. Hedef kitlelerin istek ve ihtiyaçlarını doğru olarak tespit edebilmek ve doğru ürün ve hizmetin sunulabilmesi için bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkilerin tanıma ve tanıtma görevlerinin etkin olarak devreye sokulması gerekmektedir. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi elbette halkla ilişkiler birimlerinde çalışan uzman ve diğer görevlilerin bilgi ve tecrübeleriyle de yakından ilgilidir.

İşletmelerin hedef kitlelere yönelik politikalarını aktararak geri dönütleri alabilmeleri için halkla ilişkiler biriminin etkin bir şekilde görev alması gerekmektedir. Halkla ilişkiler biriminin görevleri çok sayıda ve çeşitlilikte olduğu ve bu görevlerin işletmeden işletmeye, departmandan departmana göre farklılıklar göstereceği bilinen bir gerçektir.

Ross (1997: 24'ten akt. Geçikli, 2008: 71) halkla ilişkiler bölümünün yerine getirmesi gereken özellikli görevleri şu şekilde özetlemektedir:

- İşletmenin bulunduğu toplumsal ortamı ve çevreyi doğru bir şekilde algılamak ve işletmenin üst yönetimini bu konuda sürekli bilgilendirmek,
- Halkın fikir ve tutumlarını tespit etmek, işletme yönetiminin amaçları ve programlarını çalışanlara ve diğer halk kesimlerine tanıtmak,
- Halkla ilişkiler personelini ve çalışanlarını yönetmek, halkla ilişkiler çalışanlarını seçmek, eğitimi ve yeteneklerini geliştirmesini sağlamak.

Halkla ilişkilerin çok sayıda ve çeşitli görevlerini daha ayrıntılı bir şekilde Cutlip, Center ve Broom (1985: 64'ten akt. Göksel ve Yurdakul, 2004: 32-33) şu şekilde gruplandırmışlardır:

1.Yazma: *Yeni yayınlar, gazeteler, yazışma, basın bültenleri, konuşmalar, kitapçık metinleri, radyo ve televizyona basın bültenleri, film senaryoları, dergi makaleleri, kurumsal reklamlar, ürün bilgisi, teknik malzemeler vb.*

2.Basım: *Özel yayınlar, çalışanlara yönelik haber bültenleri, ortaklara yönelik raporlar, kurum içi ve dışına yönelik tüm iletişim materyalleri.*

3.Medya ile ilişkiler kurma ve sürdürme: *İşletme hakkında ya da işletme tarafından düzenlenmiş aktivitelerin haberlerini basmak ya da yayınlamak amacı ile yazı işleri müdürleri, köşe yazarları vb. ile bağlantı kurmak.*

4.Özel olaylar düzenlemek: *Basın konferansları, kongre sergileri, yıldönümü kutlamaları, fon arttıran organizasyonlar, özel törenler, yarışmalar ve ödül programları vb.*

5.Konuşma: *Gerektiğinde kurum sözcülüğünü üstlenmek, kurum yöneticilerine konuşma metinleri hazırlamak, onları yönlendirmek, konuşma için gerekli ortamı düzenlemek vb.*

6.Üretim: *Resim, fotoğraf ve broşürler, kitapçıklar, bildiriler, kurumsal ilanlar ve periyodik yayınlar dâhil olmak üzere, medya bilgi ve yeteneklerini kullanarak görsel ve işitsel etkin sunumlar hazırlamak.*

7.Araştırma: *Organizasyonun hedef kitlelerine, problemleri durumlara karşı duyarlı programlar planlamasını sağlayan, uygulama boyunca halkla ilişkiler programının etkinliğini gösteren ve değerlendiren veriler elde edebilmesini sağlamak, bu amaçla bilgi toplamak.*

8.Programlama ve Danışmanlık: *İhtiyaçları, eğilimleri, özel noktaları, hedef kitleleri, amaç ve stratejileri belirlemek. Sorun çözme sürecinde müşterilerle ya da yönetimle birlikte çalışmak.*

9.Eğitim: *Medyayla ilgilenmeleri, sunum yapmaları ve diğer hedef kitlelerle ilişkileri yürütmek konusunda yöneticilerle ve örgüt temsilcileri ile çalışmak. Kurum içi eğitim hizmetlerini organize etmek.*

10.Yönetim: *Halkla ilişkiler fonksiyonunun (personel, bütçe, programlama vb.) işleyişini yönetmek.*

Ross (1977), Jefkins (1983), Cutlip, Center ve Broom (1985), Geçikli (2008), Bülbül (1998), Yavuz (2006) gibi bir çok isim işletmelerde halkla ilişkilerin görevleri konusunda benzer ve farklı noktalara işaret etmiş olmakla birlikte halkla ilişkiler bölümünün görevlerinin işletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği ürün ya da hizmet alanı gibi bir çok etkene bağlı olarak farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir.

2.5. HALKLA İLİŞKİLER AJANSLARI İLE ÇALIŞMA

İşletmeler, halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek üzere bağımsız halkla ilişkiler ajanslarından da faydalanabilirler. Göksel ve Yurdakul (2004)'e göre bağımsız halkla ilişkiler kuruluşları, kendisine göre organizasyonu olan ve yapısı içerisinde birçok profesyonel halkla ilişkiler uzmanı istihdam eden ve gerektiğinde ihtiyaç duyulan yere sevk edilmek üzere ilgili her türlü araç/gereç ve ekipmanı hazır bulunduran profesyonel kuruluşlardır. Halkla ilişkilerin öneminin artması ile birlikte yeni bir sektör olarak giderek büyüyen ve sayıları artan bu tip bağımsız halkla ilişkiler ajansları, yüklendikleri sorumlulukların da giderek çeşitlenmesi sonucunda kadrolarında psikoloji, sosyoloji, maliye ve hukuk alanlarında uzmanlaşmış kişileri de istihdam etmek suretiyle sundukları hizmetin nicelik ve niteliğinde farklılaşma yolunu seçmişlerdir.

Halkla ilişkiler ajansları, işletme yönetimini ilgilendiren konularda toplumdaki kişi ve grupların özelliklerini, düşüncelerini, beklentilerini araştırıp öğrenirken örgütün tanıtım çalışmalarında bu verilerin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilerek bir geri bildirim olarak uygulamaya geçirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışmaların yapılması sırasında halkla ilişkiler ajansları kitle iletişim araçlarından olduğu kadar, karşılıklı ilişkilerde ve halkla ilişkilerin belirli tekniklerinden yararlanırlar (Gürüz, 1995: 30).

Halkla ilişkiler ajanslarının işletmelere sundukları hizmetlerden bazılarını Jefkins (1998: 53'ten akt. Geçikli, 2008: 76) şu şekilde aktarmaktadır:

- Müşteri ile kamuoyu arasında iletişim kurmak,
- İletişim yöneticiliği yapmak,
- Yapılan faaliyet ile ilgili pazarlama, satış, promosyon hizmetleri vermek,
- Ülkede ve dünyada gelişen ekonomik, politik ve hükümetlerle ilgili olaylar, halk hareketleri hakkında müşteriye bilgilendirmek,

- Halkla ilişkiler finansmanı,
- Personel ve endüstriyel ilişkileri,
- Tecrübesiz halkla ilişkiler personelinin eğitimi, daha yüksek ve teknik eğitim olanakları sağlamak.

İşletmelerin dışardan halkla ilişkiler ajansları ile çalışmalarının bir çok nedeni vardır. İşletmelerin profesyonel halkla ilişkiler ajansları ile çalışma nedenlerini Tengilimoğlu ve Öztürk (2004: 87) şu şekilde özetlemektedir:

1. Yönetim, daha önce halkla ilişkiler programı yürütmemiştir ve bu nedenle düzenlenecek bir projeyi götürecek deneyime sahip değildir.
2. İşletmenin merkezi, iletişim ve finansal merkezlerinden çok uzağa kurulmuştur. Buralara ulaşmak için profesyonel kuruluşlardan yararlanılması gerekir.
3. İşletme tarafından belli tarihlerde yerine getirilmesi gereken çok sayıda halkla ilişkiler düzenlemesi bulunabilir. Bunların zamanında yetiştirilmesi için yardım gereklidir.
4. Başka kentlere gitmeye istekli olmayan ya da maaşları bir tek örgüt tarafından karşılanamayan deneyimli uzmanlardan yararlanabilmek için işletme dışına yönelmek gerekebilir.
5. Kendi halkla ilişkiler birimi olan bir işletme, kendisinin sürekli olarak karşılayamayacağı üst düzey uzmanlık hizmetlerini bu kuruluşlardan sağlar.
6. İşletmelerin dışa yönelik olarak yürütecekleri politikaların işleyişinde, işletmeden bağımsız olarak değerlendirme yapacak dış kuruluşlara ihtiyaç vardır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı işletmeler halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek üzere bağımsız halkla ilişkiler ajanslarından faydalanabilirler. Bağımsız halkla ilişkiler ajanslarından faydalanmak işletmelere bir takım avantajlar sağlayabileceği gibi dezavantajlarda getirebilir. Tengilimoğlu ve Öztürk (2004: 87-88)'e göre bu avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Halkla ilişkiler hizmetinin bağımsız halkla ilişkiler ajanslarından alınmasının avantajları:

1. Bağımsızlık: Halkla ilişkiler ajansları, işletmelerden bağımsız oldukları için objektif davranabilmeleri ve eleştirilerde bulunmaları daha kolaydır.

2. Deneyim: Halkla ilişkiler ajansları çok çeşitli örgütlerle çalıştıkları için daha geniş bir etki alanına ve deneyime sahiptirler.

3. Medya Bilgisi: Halkla ilişkiler ajansları bir kuruluş içindeki halkla ilişkiler yöneticisine oranla medya ile daha yakın ilişki içinde olma ihtimali yüksek olabilir.

4. Uzman Personel: Halkla ilişkiler ajansları yetenekli personele sahiptirler. Özellikle araştırma, sponsorluk, finansal halkla ilişkiler alanlarında uzman kadroları söz konusudur.

5. Kaynaklar: Halkla ilişkiler ajansları teknik açıdan genellikle daha geniş imkânlarla sahiptirler.

Halkla ilişkiler hizmetinin bağımsız halkla ilişkiler ajanslarından alınmasının dezavantajları:

1. Sadakat Paylaşımı: Halkla ilişkiler ajansları işletme içi iletişimde yetersiz kalabilirler. Çünkü halkla ilişkiler ajansları işletme personeli tarafından yabancı olarak görülecek ve yeterince yakınlaşma sağlanamayacaktır. Ayrıca Halkla ilişkiler ajanslarına yeterince sadakat gösterilmeyebilir.

2. Endüstri Hakkında Sınırlı Bilgi: Halkla ilişkiler ajanslarının işletmeyle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmaları genellikle güçtür.

3. Ücret Sınırlamaları: Halkla ilişkiler ajanslarının çalışmaları anlaştıkları ücretle sınırlıdır.

4. İletişim: Halkla ilişkiler ajansları işletme yöneticisine istediği zamanda ulaşabilme konusunda sıkıntılar yaşayabilirler.

5. Tecrübe Eksikliği: Büyük çaplı halkla ilişkiler ajansları, yeterli sayıda halkla ilişkiler uzmanı ve eğitimli personel bulundurabilirler ancak küçük çaplı halkla ilişkiler ajansları bu imkânları sağlayamayabilirler.

İşletmelerin kendi örgüt yapısı içerisinde halkla ilişkiler birimi oluşturmasının avantaj ve dezavantajları ve bağımsız bir halkla ilişkiler ajansından faydalanmalarının avantaj ve dezavantajları göz önüne alındığında hangisini tercih etmek gerektiğini söylemek bize göre yanlış olacaktır. Bize göre bu konuda işletmeler kendi örgütsel yapısı içerisinde bir halkla ilişkiler birimi oluşturmalı ve aynı zamanda da gerektiği durumlarda bağımsız halkla ilişkiler ajanslarından faydalanma yoluna gitmelidirler.

2.6. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

Stratejik yönetim ve stratejik halkla ilişkiler, 20. yüzyılın en önemli kavramlarından biri olan küreselleşmenin etkileri ile birlikte daha da önem kazanmaya başlamıştır. Küreselleşmenin, siyasal, sosyal, kültürel, ekonomik vb. açılardan ülkeleri dolayısıyla da işletmeleri etkilemesiyle birlikte ekonomik sınırlar ortadan kalkmış, işletmeler ulusal rekabetin yanı sıra uluslararası alanda da rakipleriyle kıyasıya bir yarış içerisine girmiştir.

Küreselleşmeye bağlı olarak örgütsel ölçekler değişmekte ve işletmede daha karmaşık yapı ve faaliyetler sistemlerine doğru bir değişim yaşanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için karşılaşılabilecekleri tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle küresel düzeyde stratejik yönetimin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992: 92). Bütün bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri, yenilikçi bir yaklaşımla, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmayı gerektirmektedir (Dinçer, 1994: 8).

Stratejik yönetimin, işletmenin kendisini yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını esas aldığını belirten Akgemici (2008: 8-9)'ye göre, stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve dolayısıyla konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bunun yanında stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Üzün (2000: 10) bu noktada stratejik yönetimin en temel ögesi olarak tepe yöneticilerini görmektedir. O'na göre tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaçlar, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri

belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir.

Üzün, stratejik yönetimin bir diğer önemli ögesi olarak örgütün misyon ve amaçlarını göstermektedir. O'na göre işletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar.

Halkla ilişkiler faaliyetleri, işletmenin geliştireceği tüm politika ve planlar ile doğrudan ilişkilidir. İç ve dış hedef kitleler ile işletme arasındaki iletişimde bir köprü görevi yapan halkla ilişkiler, önemli bir yönetim işlevidir. Bu özelliği ile aynı zamanda işletme için stratejik bir konumda yer almaktadır. İşletmenin yönetiminden etkilenerek faaliyetlerini planlayabileceği gibi, yönetimin fikir ve uygulamalarında değişiklik de yaratabilecek bir konuma sahiptir. Bu nedenle, işletmenin stratejik yönetimi içerisinde önemli bir yere sahiptir (Güçlü, 2003: 73-74'ten akt. Göksel, 2010: 54).

Stratejik yönetimin amacının organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesi olduğunu belirten Aktan (2008: 6-7)'a göre stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlamaktadır. Kurumda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenmektedir. Kurumda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından belirlenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak vizyon ve misyon belirlenmesi örgütsel başarı için yeterli değildir. Ayrıca belirlenen amaçlara ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır. O'na göre stratejik yönetim, kurumun iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Göksel (2010: 55)'e göre halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış hedef kitleleri ile iletişimde etkin bir rol üstlenirken, iletilecek mesajlarda ve gerçekleştirilecek çalışmalarda yolunu çizerken işletme stratejilerinden yola çıkmalıdır. Ancak bu şekilde işletmenin hedeflerine ulaşması için etkin çalışmalar gerçekleştirilebilir. Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler yönetimi birbirlerini hem etkiler, hem de birbirlerinden etkilenir. Bu bağlamda işletmenin stratejik yönetim sürecinde halkla ilişkiler yönetiminin katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler yönetiminin birbirinden etkilendiğini, neredeyse ayrılmaz parçalar olduğunu ortaya

koyan en son ve gelişmiş model olarak J. Grunig ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramı” bir sonraki başlıkta ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.7. HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK

2.7.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Kuramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Uluslararası İş İletişimcileri Birliği (IABC: International Association of Business Communicators) iş iletişimi ve halkla ilişkiler alanındaki araştırma etkinliklerine katkıda bulunmak amacıyla 1982 yılında IABC Araştırma vakfını kurmuş ve vakıf 1985’te halkla ilişkiler tarihindeki en büyük araştırma projesi olan “Excellence (Mükemmellik)” projesini başlatmış ve projeyi yürütmek üzere James E. Grunig direktörlüğünde Larissa A. Grunig, David M. Dozier, William P. Ehling, Fred. C. Repper ve John White’tan oluşan ekibi görevlendirmiştir (J.Grunig, 2005: 9).

Grunig (2005), mükemmellik projesinin amacının, halkla ilişkilerle ilgili iki temel soruya cevap verebilmek olduğunu belirterek, bu soruların:

“Mükemmel bir halkla ilişkiler departmanını diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?” ve “ Halkla ilişkiler bir örgütün etkinliğine nasıl katkıda bulunur ve bu katkının ekonomik değeri nedir?” şeklinde ifade ettiklerini belirtmektedir. Zerfab (1996: 18’den akt. Okay ve Okay, 2011: 202) araştırmanın amacını oluşturan soruları değerlendirirken, etkinlik sorusunun, nasıl, neden ve hangi kapsamda iletişim yönetiminin organizasyon hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşabilmek için bir katkı sağladığını ve bu katkının finansal olarak nasıl değerlendirilebileceğini açıkladığını belirtmektedir. O’na göre mükemmellik sorusu, mümkün olan en iyi etkinliğe ulaşabilmek için, iletişim fonksiyonunun kurumsal ve program açısından ne şekilde şekillendirilmesi gerektiğini çözmeye çalışmaktadır.

Mükemmellik projesi değişik araştırma yöntemlerinin kombinasyonlarından oluşmaktadır. Öncelikli olarak yapılan bir literatür araştırması çerçevesinde, halkla ilişkiler araştırmasının, organizasyon teorisi, karar teorisi ve benzer ilgili kavramlar üzerinde bir çalışma gerçekleştirmek şeklinde olmuştur. Bu şekilde önce bir teori iskeleti oluşturulmuştur. Bunun neticesinde “halkla ilişkilerin stratejik hedef gruplarıyla güven ve anlayışa dayalı uzun vadeli ilişkiler oluşturulduğu zaman, bir organizasyonun

etkinliğini arttırdığı” ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra çok kapsamlı bir de ampirik araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ABD, Kanada ve İngiltere’de (1990-91) 321 kurumda (işletmeler, kar amacı gütmeyen organizasyonlar, belediyeler, dernekler) niceliksel bir araştırma şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla birbirleriyle bağlantılı olan yaklaşık 1700 noktayı içeren üç anket formu, iletişim yöneticisine, üst düzey yönetimin bir üyesine ve ortalama olarak 12 başka çalışana yöneltilmiştir. Bu araştırmanın istatistiki değerlendirmesinden sonra 1994 yılında 24 organizasyonun iletişim sorumluları ve üst düzey yöneticileriyle daha derinlemesine bir görüşmeye gidilmiştir. Bu görüşmelerde açık uçlu sorular yanıtlanmış ve halkla ilişkilerin ekonomik yararına değinilmiştir. Araştırma sonuçları Dozier ve diğerleri tarafından yayınlanmıştır (Zerfab,1996: 18’den akt. Okay ve Okay, 2011: 202).

Mükemmellik projesi çalışması, belli başlı halkla ilişkiler ders kitaplarına da girmiştir (Grunig ve Hunt, 1984, Managing Public Relations, 2. baskı; Cutlip, Center ve Broom, 1994: Effective Public Relations, 7.baskı; Baskin, Aranof ve Lattimore, 1997, Public Relations: Profession and Practice). Bunların dışında mükemmel halkla ilişkiler konusundaki önemli yayınlardan bazıları şunlardır: Grunig, J. E. (1992); Excellence in Public Relations and Communication Management, Dozier D.M./Grunig.L.A/Grunig J.E (1995) Manager’s Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management, Grunig.L.A/Grunig J.E/Dozier D.M. (1996); Excellent in Public Relations and Effective Organizations, Grunig.L.A/Grunig J.E/Dozier D.M. (2002); Excellent in Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries.

Grunig ve arkadaşları her açıdan mükemmel sayılan örgütlerin aynı zamanda mükemmel iletişim programlarına sahip olup olmadıklarını belirlemek üzere bir literatür taraması gerçekleştirmişler ve bir kısmı mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özelliklerini gösteren, bir kısmı da iletişimin genel anlamda yönetim mükemmelliğine nasıl katkıda bulunduğunu gösteren 12 özellik tespit etmişlerdir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamışlardır (Grunig, 2005: 26-27):

1. *İnsan Kaynakları:* Mükemmel örgütler, çalışanlarına özerklik sağlayarak ve stratejik kararlar almasına izin vererek insanları güçlendirirler. Aynı zamanda çalışanlarının kişisel gelişimine ve iş kalitesine ilgi gösterirler. Çalışanların bağımsızlığı

yerine çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı öne çıkarırlar. Aynı zamanda bölümlenme yerine tümleşikliği vurgular ve takım çalışması ile bireysel çaba arasında uygun bir denge kurarlar.

2. *Organik Yapı:* İnsanlar emirle güçlendirilemez. Örgütler bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapıları ortadan kaldırarak insanlara güç kazandırır. Kararları merkezileştirir, yönetimi, yönetici sayısını olabildiğince azaltarak gerçekleştirir. Ayrıca çalışanların katmanlandırılmasından kaçınır, örgütü yapılandırmak yerine tümleştirmek amacıyla liderlikten, işbirliğinden ve kültürden yararlanırlar.

3. *Girişimcilik:* Mükemmel örgütlerin yenilikçi ve girişimci bir ruhu vardır. Girişimcilikte mükemmel örgütlerin diğer özellikleriyle ilişkilidir; organik yapıları geliştiren ve insan kaynaklarını besleyip güçlendiren örgütlerde örgüt içi bir girişimcilik ruhu ortaya çıkar.

4. *Simetrik İletişim Sistemleri:* Örgütsel mükemmellik çalışmalarında simetrik iletişim terimi kullanılmasa da, hem iç hem de dış kamularla ilgili olarak hepsinde simetrik iletişimin tanımı yapılır. Mükemmel örgütler müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara yakın dururlar.

5. *Liderlik:* Mükemmel örgütlerde, otoriter sistemler yerine ağ ilişkilerinden ve “gezerek yönetim” den yararlanan liderler vardır. Mükemmel liderler insanlara güç kazandırır, ama politik güç çekişmelerini en aza indirirler. Aynı zamanda örgüte bir vizyon ve yön sağlayarak insanlara güç kazandırmanın yol açabileceği karışıklığı kontrol altına alırlar.

6. *Güçlü, Katılımcı Kültürler:* Mükemmel örgütlerin çalışanları bir misyon duygusunu paylaşırlar. İnsan kaynaklarına, organik yapılara, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları bir araya getirir.

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

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

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

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

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

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

Yukarıda sayılan bu on iki özellik içerisinde özellikle stratejik planlama ve simetrik iletişim sistemleri mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarının özellikleri arasındadır. Ancak Grunig ve arkadaşları mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında bulunması gereken özellikleri dört ana başlık halinde 17 maddeden oluşan bir yapı ile açıklamışlardır.

2.7.2. Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanının Özellikleri

Grunig (1992: 3'ten akt. Steyn, 2011: 125), mükemmellik çalışmasının örgütsel etkinliğe katkıda bulunması için, makro düzey, orta düzey ve mikro düzeyde uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Makro düzey, halkla ilişkiler mükemmelliğinin belirli örgütsel ve çevresel faktörler tarafından belirlenmesidir. Örneğin, halkla ilişkiler stratejik paydaşları ve ilgi gruplarını ve örgütsel çevre için en uygun halkla ilişkiler modelini belirleyecek karar alma takımının parçası olarak bir örgütün üst yönetiminde temsil edilmelidir. Grunig'e göre, orta düzey halkla ilişkiler mükemmelliği halkla ilişkiler departmanının nasıl örgütlendiği ve yönetildiğine dayanır. Örneğin, pazarlamadan ayrı bütünleşik bir işlevi olmalıdır, üst yönetime doğrudan rapor vermelidir, çift-yönlü simetrik halkla ilişkiler modelini uygulamalıdır ve halkla ilişkiler "yönetici" rolünü üstlenen üst düzey uygulayıcı olmalıdır. Grunig, mikro düzeyi ise halkla ilişkiler programlarının planlama, uygulama ve değerlendirmesinin olduğu düzey olarak belirtmektedir.

Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarını, iletişim programlarının örgütsel etkinliğe katkısını en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak yönetilen departmanlar olarak tarif eden Grunig (2005: 26), örgütlerin halkla ilişkiler departmanlarının aşağıdaki değişkenleri yerine getirmesi durumunda başarı sağlayacağını ve ‘mükemmel bir biçimde’ çalışacağı görüşünü savunmaktadır. 17 maddeden oluşan temel mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri, halkla ilişkiler departmanlarında olması gereken özellikleri de göstermektedir. Bu değişkenleri halkla ilişkiler departmanlarında uygulayan ve uygulamada başarı kazanan örgütler, ‘stratejik iletişim yönetimi’ni daha işlevsel bir biçimde uygulayabilir ve örgütleri belirlemiş oldukları hedeflerine kolayca ulaşabilirler.

Grunig (2005: 39), 17 maddeden oluşan mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özelliklerini:

“ 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” şeklinde sistematize etmiştir.

Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının yalıtılmış biçimde var olamayacağını belirten Grunig (2005)’e göre mükemmel halkla ilişkiler departmanları, mükemmel örgütlerin temel özelliklerinden biridir. O’na göre mükemmel halkla ilişkileri mümkün kılan şey, bir örgütteki mükemmellik niteleyicilerin bütünüdür. Ayrıca, mükemmel iletişim yönetimi, örgütleri mükemmelleştirmeye başlayan ve zaman içinde daha mükemmel olmalarını sağlayan bir katalizör yerine geçebilir.

Grunig’in dört ana başlık ve 17 maddeden oluşan mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında bulunması gereken özellikleri aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.7.2.1. Program Düzeyi

2.7.2.1.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, örgütü değişen çevresiyle eşleştirmeye çalışan dinamik bir süreçtir. Strateji, stratejik yönetim alanında 1960’lardan beri önemli bir kavram (Steyn, 2011: 127) olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim uygulayan yöneticiler, örgütün misyonu ile (ne olduğu, ne olmak istediği ve ne yapmak istediği), içinde bulunduğu ortamın ondan olmasını istediği ya da olmasına izin verdiği şey arasında bir denge kurarlar (Grunig ve Repper, 2005: 133).

Grunig ve Repper (2005: 134)’e göre stratejik yönetimde dış ortamların gözetimine örgütün misyonunun onlarla uyumlu hale getirilmesine verilen önem, bu süreçte halkla ilişkilere çok önemli bir rol düştüğü anlamına gelir. Örgütün misyonuna

verilen önem ise, halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe katkıda bulunabilmesi için örgütün hedefleriyle kurması gereken bağlantıyı sağlar. Örgütsel etkinliğe katkıda bulunabilmek için halkla ilişkiler bu süreçte iki şekilde yer almak zorundadır. Birincisi, toplam örgütün stratejik yönetimine ortamı tarayarak ve örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yardım ederek katılmak zorundadır. Toplam sürecin içinde yer almak, halkla ilişkilere kurumsal/örgütsel düzeyde yönlendirme sağlar. Halkla ilişkiler, stratejik yönetime genel anlamda katkıda bulunmanın yanı sıra, stratejik yönetim ilkelerine uygun olarak kendi programlarını da stratejik olarak yönetmek zorundadır.

Grunig (2005), halkla ilişkilerin stratejik unsurlarla uzun dönemli ilişkiler kurarak örgütleri daha etkin kılması durumunda, mantıksal olarak bunun bir adım ötesinin, halkla ilişkilerin örgütün stratejik planlamasına katılmak zorunda olduğu ve iletişim programlarının bu etkiyi yaratmak için stratejik olarak yönetilmek zorunda olduğunu belirtmektedir.

Grunig, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özellikleri oluştururken departman düzeyinde halkla ilişkilerin stratejik yönetimdeki iki taraflı bir yandan örgütün genel stratejik yönetimdeki, bir yandan da bizzat halkla ilişkilerin stratejik yönetimdeki rolünü bir araya getiren bir stratejik yönetim modeli geliştirmiştir. Bu model toplamda yedi bileşenden oluşmaktadır. Grunig, bu bileşenlerin ilk üçünü, *paydaş*, *kamu* ve *gündem* olmak üzere evreler biçiminde tanımlamış, kalan dört bileşeni ise ilk üç evre için uygulanması gereken geleneksel stratejik yönetim adımları olarak tanımlamıştır.

Paydaş evresi, bu modelin ilk evresidir. Grunig ve Repper (2005: 138)'e göre bir örgütün ya da bir paydaşın davranışı, diğerlerinin üzerinde sonuçlar yaratıyorsa, o örgütün paydaşlarla bir ilişkisi vardır. Halkla ilişkiler, ortamı ve örgütün davranışını taramaya yönelik araştırmalarla bu sonuçların neler olduğunu ortaya koymalıdır. Bu paydaşlarla sürdürülen kesintisiz iletişim, ilişkide ortaya çıkabilecek çatışmaları yöneten, uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişkinin kurulmasını sağlar.

Paydaş odaklı halkla ilişkiler yaklaşımında halkla ilişkiler yöneticileri, paydaşları dikkatlice araştırdıktan sonra, her birinin örgüt üzerindeki etkisine ya da örgütün onlar üzerindeki sonuçları ılımlaştırmaya ne kadar eğilimli olduğuna göre onlara bir sırada öncelik vermelidir (J. Grunig ve Hunt 1984'ten akt. Grunig ve Repper, 2005: 141).

Daha sonra en önemli ve en stratejik paydaşlardan başlayıp halkla ilişkilere ayrılmış kaynaklar tükenene kadar sıralı listede aşağı doğru inerek, her biri için kesintisiz iletişim programları planlamalıdır. Paydaş evresinde kurulan iletişim-ideal olarak çatışmanın doğmasından önce- özellikle önemlidir, çünkü örgütün paydaşlarının desteğini kazanmak ve ortaya çıkan çatışmaları yönetmek için ihtiyaç duyduğu istikrarlı, uzun dönemli ilişkileri geliştirmesine yardım eder (Grunig ve Repper, 2005: 141).

Modelin ikinci evresi kamu evresidir. Grunig ve Repper (2005: 138-14)'e göre paydaşlar ortaya çıkan sonuçlardan birini ya da daha çoğunu bir sorun olarak görüp bu konuda bir şeyler yapmak üzere örgütlendiğinde kamular ortaya çıkar. Halkla ilişkiler bu kamuları belirlemek ve bölümlendirmek üzere araştırmalar yapmalıdır. Bu evrede fokus grup tartışmaları çok işe yarar. Kamuları örgütün karar sürecine katmaya yönelik iletişim, çatışmaların iletişim kampanyaları gerek duyulmadan yönetilmesine yardımcı olur. Paydaş haritaları, örgütü etkileyen ya da örgütten etkilenen insan ya da grupları içeren geniş kategorilerden oluşur. Bu kategorilerdeki bütün insanların örgütle iletişim kurma ya da örgütü etkileme olasılığı eşit değildir. Bu yüzden halkla ilişkiler uygulayıcıları, paydaşlar için iletişim programları geliştirirken, kategorileri segmentlere ayırarak stratejik kamularla iletişim kurma olasılığını arttırabilirler.

Gündem evresi stratejik halkla ilişkiler modelinin üçüncü evresini oluşturmaktadır. Grunig ve Repper (2005: 138)'e göre, kamular örgütlenir ve algıladıkları sorunlardan “gündemler” yaratırlar. Halkla ilişkiler bu gündemleri önceden sezimleyebilmeli ve örgütün bunlara verebileceği tepkiyi yönetmelidir. Bu süreç “gündem yönetimi” diye bilinir. Gündemlerin yaratılması ve büyütülmesinde medyanın çok büyük rolü vardır. En önemlisi gündemlerin medyada yer alması, eylemciler dışında kamular yaratabilir. Onlara göre bu evrede kamu bölümlene araştırmaları yapılmalıdır. İletişim programları, hem kitle iletişimini kullanarak hem de eylemcilerle kişilerarası iletişim kurarak, gündemdeki sorunu müzakere yoluyla çözmeye çalışmalıdır.

Bir örgüt stratejik yönetim sürecinin önceki iki evresinin ikisinde de halkla ilişkileri etkin olarak uygulamışsa, kamularla arasındaki sorunların büyük bölümünü henüz gündemlere dönüşmeden çözmüş olacaktır. Bir kamu, olmasını istediği bir şeyin eksikliğini hissettiği zaman bir sorun algılamış olur. Kamular, çözülemeyen sorunları

gündem haline getirirler. Halkla ilişkiler stratejik yönetiminin bu evresinde, gündem yönetimi adını almış olan işlevle halkla ilişkilerin yolu kesişmektedir (Grunig ve Repper (2005: 161-162)).

J.Grunig ve Repper (2005: 138), halkla ilişkilerin, yukarıdaki evrelerin her birindeki paydaş ve kamular için iletişim programları planlaması gerektiğini, bunu yaparken: *"Halkla ilişkilerin, hazırladığı iletişim programları için, iletişim, doğruluk, anlayış, anlaşma ve tamamlayıcı davranışlar gibi resmi hedefler belirlemek, hedeflerine ulaşmak için resmi programlar ve kampanyalar planlamak, özellikle teknisyenlerin, bu program ve kampanyaları uygulamaya geçirmeleri gerektiğini ve bu programların, hedeflerine ulaşmakta ve onları ortaya çıkarmış olan sorun ve gündemlerle ilgili çatışmaları azaltmakta ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek"*ten oluşan adımları izlemesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

2.7.2.2. Departman Düzeyi

2.7.2.2.1. Tek ya da Tümleşik Bir Halkla İlişkiler Departmanı

J. Grunig (2005: 31) mükemmel halkla ilişkiler bağlamında halkla ilişkiler departmanının örgütsel yapıdaki yerini tarif ederken; halkla ilişkiler departmanının örgütsel yapıdaki yerini, yönetim alt sistemine kolayca erişmesini sağlayacak şekilde belirlemek gerektiğini, halkla ilişkiler işlevlerini personel, pazarlama ve finans gibi departmanlara bağlamak yerine bu işlevlerin tümünü tek bir departmanda toplamak gerektiğini, bunun da halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi anlamına geldiğini ve bunun da ancak tümleşik bir departmanla mümkün olabileceğini, yeni stratejik kamular ortaya çıktıkça ve eskileri stratejik önemini kaybettikçe yeni programlara insan ve kaynak ayırabilmesi için de departmanın içinde dinamik yatay yapılar geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. O'na göre bu departman halkla ilişkiler departmanı olabileceği gibi, kurumsal iletişim ya da kamu ilişkileri gibi eş anlamlı isim taşıyan başka bir departman da olabilir.

Dozier ve L.Grunig (2005: 417)'de bu konudaki görüşlerini açıklarken, halkla ilişkilerin bir örgütün etkinliğini arttırabilmesi ve böylece mükemmelliğe ulaşabilmesi için örgüt hiyerarşisinde yüksek bir yere yerleşmesi ve stratejik olarak yönetilmesi

gerektiğini, halkla ilişkiler işlevinin bir teknik destek işlevi olarak bir dizi departmana dağıtılmak yerine tek bir departmanda birleştirilmesi gerektiğini ancak bu işlevin örgüte dağıtılmış olması durumunda, halkla ilişkilerin örgütte yüksek bir yere yerleşmesi ve kıdemli halkla ilişkiler yöneticilerinin baskın koalisyonda yer almasının da mantıksal olarak mümkün görünmediğini belirtmektedirler. Dozier ve L.Grunig ayrıca, halkla ilişkiler departmanlarının, değişen stratejik kamulara uyum sağlayabilecek esneklikte bir örgütlenmeye sahip olması gerektiğini ve bununla birlikte işlevin geçmişteki örgütlenişini olduğu gibi koruyan tarihsel süreçten ötürü örgütlerin çoğu zaman halkla ilişkileri bu biçimde örgütlediğini ifade etmektedirler.

2.7.2.2.2. Pazarlamadan Ayrı Bir İşlev

Ehling, White ve J.Grunig (2005: 379), hem pazarlama hem de halkla ilişkilerin modern örgütler için vazgeçilmez ancak farklı işlevlere sahip olduklarını belirtmektedirler. Onlara göre, pazarlama yöneticileri, örgütün ürün ve hizmetleri için pazarlar belirlerler, daha sonra pazarlama iletişimi programlarına gözetmenlik yaparak bu ürün ve hizmetler için talep yaratarak bu talebi sürekli kılmaya çalışırlar. Buna karşılık halkla ilişkiler yöneticileri, kamulara, yani örgütten etkilendiklerinde ya da kendileri örgütü etkilediklerinde grup olarak örgütlenen insan topluluklarına yönelik iletişim programlarına gözetmenlik ederler. Pazarlar örgüt ortamının tüketici segmentiyle sınırlı iken kamular çalışanlar, topluluklar, hissedarlar, hükümetler, üyeler, öğrenciler, sağlayıcılar, bağışçılar ve tüketiciler gibi birçok paydaş kategorisinde ortaya çıkabilir.

Ehling v.d. (2005: 412)'ne göre halkla ilişkiler yönetimi altında geliştirilen iletişim sistemi, odaklanmış, çift yönlü tasarlanmış, çift yönde gidip gelen ve iki aşamada gerçekleşen bir sistemdir. Bu özellikler halkla ilişkiler iletişimini pazarlama iletişiminin dışına, bazen de karşısına yerleştirir. Halkla ilişkilerin tersine pazarlama iletişimi, tek taraflı tasarımıyla, tek yönlü mesaj alış verişiyle ve tek aşamalı bir süreçle ayırt edilir ve satışları artırmak ya da bir şirketin Pazar payını büyütmek amacıyla birilerini ikna etmeyi amaçlar.

Halkla ilişkilerin toplumsal vurgusu, pazarlamada kullanılan pazar terimine karşılık halkla ilişkilerde kullanılan kamu (public) terimine bakarak anlaşılabilir.

Karmaşık bir toplumda, anlaşmazlıkları gidermenin asli aracı olarak iletişim şansa bırakılamaz. Eğer bırakılırsa, iletişime ender olarak başvurulur ve onun yerine daha uygunsuz yollar kullanılır. Başka bir ifadeyle çatışmaları gidermek ve işbirliği yaratmakta kullanılacak iletişimin yönetilmesi gerekir (Ehling, White ve J.Grunig,2005: 411). Bu yüzden, halkla ilişkiler yönetiminin asıl amacı pazarlamanınkinden çok farklıdır. Pazarlama talep yaratmaya çalışır; bu işlevin, çatışma/işbirliği oranını en üst seviyeye çıkarmak ya da uyuşmazlıkları gidermekle hiçbir ortak noktası yoktur. Pazarlama asli misyonuna ulaşmak için, ürün planlaması, fiyatlandırma, yerleştirme ve promosyonlardan oluşan bir pazarlama karmasından yararlanır (Kotler, 1976, 1988'den akt. Ehling, White ve J.Grunig, 2005: 411).

Buna karşılık halkla ilişkiler yönetimi, oluşturduğu özel bir iletişim sistemi aracılığıyla misyonuna ulaşır. Fiili ya da potansiyel bir çatışma durumunun taraflarınca ortaklaşa tasarlanan bu sistem, tarafları ilgilendiren sorunlarla ilgili çift yönlü mesaj alış veriş üzerine kuruludur (Ehling, White ve J.Grunig (2005: 411). Bu mesaj alış veriş, kamu sorunları konusunda kişisel görüşlerin ifade edilmesinin ötesine geçen ve kamuoyunun biçimlenmesini sağlayan bir diyalog ve fikir alış veriş şeklinde gerçekleşir (Calhou, 1988'den akt. Ehling, White ve J.Grunig, 2005: 411).

Hem pazarlama hem de halkla ilişkilerin bir örgüt için önemli işlevler olduğunu belirten Ehling v.d. (2005: 413)'ne göre halkla ilişkilerin pazarlama kapsamına alınması, örgütün bu iki kritik işlevden birisini yitirmesine yol açar. Bu yüzden, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının pazarlama departmanlarından ayrı olması gerektiğini ya da en azından, bu iki işlevin aynı departman içinde kavramsal ve operasyonel olarak birbirinden ayrı tutulması gerektiğini ifade etmektedirler.

2.7.2.2.3. Doğrudan Üst Yönetime Bağlı Oluşu

White ve Dozier (2005: 105), halkla ilişkilerin yönetimin ayrılmaz bir parçası olmadığı sürece halkla ilişkilerin örgütlerin etkinliğini artıramayacağını, bunun yanında örgütlerin etkin olabilmeleri için ortamlarındaki stratejik unsurlarla iletişim kurmak zorunda olduklarını ifade etmektedirler. Dozier ve L. Grunig (2005: 417) ise halkla ilişkilerin bir örgütün etkinliğini arttırabilmesi ve böylece mükemmelliğe ulaşabilmesi

için örgüt hiyerarşisinde yüksek bir yere yerleştirilmesi ve stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Örgütlerin üst yönetimine bağlı bir çok farklı alt departman bulunmaktadır. Halkla ilişkiler departmanının doğrudan üst yönetime bağlanması örgütün, hem iç hem de dış hedef kitlelerle başarılı iletişim kurmasını sağlamanın yanı sıra örgütte karar alma sürecinde büyük kolaylıklar sağlayacağı açıktır.

Örgütlerdeki karar alma sürecindeki unsurların başında baskın koalisyon gelmektedir. Child (1973'ten akt. White ve Dozier, 2005: 107)'a göre örgütlerin içinde, örgütün yönü, görevleri, hedef ve işlevleriyle ilgili karar alma ve yürütme gücüne sahip gruplar vardır. Örgüt yapıları ve stratejilerini uzun süreli olarak belirleme gücüne sahip olan bu gibi gruplara "*baskın koalisyon*" adı verilmektedir. White ve Dozier (2005: 107)'e göre baskın koalisyonun kararlar almak için bilgiye ihtiyacı vardır. Bu bilgi çoğu zaman köprü kurucular tarafından sağlanır. Köprü kurucular, örgüt içinde yer alan ve örgütün ortamı ile sık sık iletişime giren kişilerdir. Bu kişiler, ortamdan bilgi toplar, ayıklar ve baskın koalisyondaki karar alıcılara iletirler. Onlara göre iletişim yöneticileri ve halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgütlerin atanmış köprü kurucularıdır.

Örgütlerin tepe yönetimi, örgütle ilgili olarak kararlar alma ve bu kararları uygulama yetkisine sahiptir, bu nedenle halkla ilişkiler departmanları bu tepe yönetimine bağlı olarak çalışması gerekmektedir. Bu sayede üst yönetim doğru bilgi edinebilecek ve örgütle ilgili isabetli kararlar alabilecektir.

2.7.2.2.4. Çift Yönlü Simetrik Model

J. Grunig ve L. Grunig (2005: 314) çift yönlü simetrik modelin normatif olarak halkla ilişkiler uygulamasının en mükemmel biçimini betimlediğini ve örgütlerin etkinliğine en büyük katkıyı sağlayan model olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre bu model gerçek hayatta gözlemlenebilir ve doğru olarak ölçümlenebilir.

Grunig ve Grunig (2005: 321-326)'e göre örgütlerin karmaşık ve çalkantılı ortam koşullarında çift yönlü simetrik iletişimden faydalanmaları gerekmektedir. Bu tür örgütlerin simetrik halkla ilişkileri uygulayabilmesi için aynı zamanda, halkla ilişkilerin bu modeli konusunda yeterli bilgisi olan ve açık, katılımcı bir örgüt kültüründe baskın koalisyonun içinde yer alan bir halkla ilişkiler yöneticisine ihtiyaç vardır. Baskın

koalisyonun çift yönlü simetrik modeli uygulayabilmesi, örgütün kültürü, halkla ilişkiler departmanının potansiyeli ve örgütteki halkla ilişkiler şeması önemlidir.

Örgüt kültürünün hem gücün kimin elinde olacağı hem de örgütün halkla ilişkileri nasıl uygulayacağı üzerinde büyük etkisi vardır. Kültürle güç arasındaki ilişki döngüsel bir ilişkiye benzer. Güç sahibi insanlar örgütün kültürünü geliştirirler ve örgüt kültürü de kimin güç kazanacağı üzerinde etkili olur (Grunig ve Grunig, 2005: 321). Grunig ve Grunig'e göre başında bir teknisyenin değil de bir yöneticinin yer aldığı, çift yönlü simetrik model konusunda eğitilmiş ve bilgili uygulayıcıların çalıştığı halkla ilişkiler departmanları daha büyük potansiyel taşırlar. Halkla ilişkiler departmanlarının potansiyeli yükseldikçe de departmandaki en kıdemli kişinin baskın koalisyonda yer alması ve örgütün çift yönlü simetrik modeli uygulaması ihtimali artacaktır. Buna ek olarak en tepedeki halkla ilişkiler yetkilisinin halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeyinin yükselmesi çift yönlü simetrik modelin uygulama olasılığını artıracaktır.

Grunig ve Grunig (2005: 330-331), mükemmel halkla ilişkiler departmanlarını mükemmel yapan şeyin, bağlı oldukları örgütlerin etkinliğini artırmaları olduğunu buna bağlı olarak çift yönlü simetrik modelin örgütlerin etkinliğini artırdığını belirtmektedirler. Onlara göre, çift yönlü simetrik modelin örgütlerin etkinliğini artırdığını gösteren araştırmalar iki grupta toplanabilir; *“halkla ilişkiler etiği ile ilgili olanlar ve farklı modellerin halkla ilişkiler hedeflerine ulaşmadaki etkinliği ile ilgili olanlar”*. Bu noktadan hareketle Grunig ve Grunig, bu araştırmaların çift yönlü simetrik modelin en etik halkla ilişkiler yaklaşımı olduğunu ve etik halkla ilişkilerin de örgütsel hedeflere ulaşmada en etkili model olduğunu ifade etmektedirler.

2.7.2.2.5. Kıdemli Halkla İlişkiler Görevlisi Yönetici Rolünde

Rollerin, halkla ilişkiler uygulayıcılarının gündelik etkinliklerini tanımladığını belirten Dozier (2005: 349)'e göre, uygulayıcıların büyük bölümü teknisyendir ve onlar olmadan ne halkla ilişkiler departmanları ne de iletişim programları var olabilir. Ancak iletişim yöneticisi rolünde de bir uygulayıcı bulundurmeyen departmanlar örgütün stratejik yönetimine katkıda bulunamaz ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artıramaz.

Dozier (2005: 349)'e göre, baskın koalisyon halkla ilişkiler uygulayıcılarını içine almıyorsa, muhafazakâr politikalar izliyorsa, dış ortama karşı görece kayıtsızsa basın

ajansı ve kamuoyu modelleri ön plana çıkar, buna karşın eğer baskın koalisyon halkla ilişkiler uygulayıcılarını içine alıyorsa, liberal politikalar izliyorsa ve örgütün ortamına ilgi gösteriyorsa genellikle çift yönlü halkla ilişkiler ön plana çıkar. Bunun sonucunda da rol takımının rol beklentisi de genellikle halkla ilişkiler yöneticisi rolü olur.

Halkla ilişkiler, stratejik unsurlarla kaliteli ve uzun dönemli ilişkiler inşa ederek etkinliğe katkıda bulunur. 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 üst düzeye çıkar (L.Grunig vd.,2005: 100-101). Halkla ilişkiler departmanının mükemmel olabilmesi için departmandaki en kıdemli kişinin bir yönetici olması gerekmektedir (Dozier, 2005: 349).

Bir örgütte halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyon içerisinde yer alması, deneyimlerini ve alanla ilgili eğitimini baskın koalisyonla paylaşarak örgütün doğru kararlar alarak hedeflerine ulaşması noktasında önemli olacaktır.

2.7.2.2.6. Mükemmel Halkla İlişkiler Potansiyeli ve Belirleyicileri

J.Grunig ve arkadaşları, mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özelliklerinden, mükemmel halkla ilişkiler potansiyeli ve belirleyicilerini; *simetrik model bilgisi, yönetim rolü bilgisi, halkla ilişkiler dalında akademik eğitim ve profesyonellik* olarak belirtmişlerdir. Bu belirleyiciler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.7.2.2.6.1. Simetrik Model Bilgisi

İki yönlü simetrik iletişim, kusursuz bir halkla ilişkiler uygulamasının temelini oluşturur. Bu açıdan bakıldığında simetrik iletişim, bir örgütün paydaşlarını dinlemek ve onların ilgi ve ihtiyaçlarına cevap vermeye istekli olma özelliğidir. Kusursuz örgütler müşterilerine, çalışanlarına ve onlar için stratejik değer taşıyan diğer çevrelere yakın durur. Burada esas olan, örgütün tutarsız, değişken değil de düzenli tepkiler vermesidir (J.Grunig: 192'den akt. Roper, 2009: 141).

Simetrik iletişim araştırmalardan ve çift yönlü iletişimin başka türlerinde yararlanır. Ancak, araştırmayı kamuları motive ya da ikna etmek için en etkili mesajları

belirlemek için değil, anlamayı ve iletişimi kolaylaştırmak için kullanır (Grunig ve Grunig, 2005: 311).

Örgütün hedef kitleleriyle iletişimini sağlamak, halkla ilişkiler uygulayıcılarının görevidir. Bir örgütün hedef kitlelerini dinleyebilmesi, onlara ilgi gösterebilmesi halkla ilişkiler uygulayıcılarının simetrik model bilgisine sahip olmasına bağlıdır. Örgütlerin halkla ilişkiler departmanlarında halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak görev yapan kişilerin simetrik model bilgisine sahip olması halkla ilişkiler biriminin daha iyi yönetilmesi açısından önemlidir. Simetrik iletişim sisteminin yerleştirilmesi ve yürütülebilmesi, halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu model hakkında bilgi sahibi olmaları ile gerçekleşebilir.

2.7.2.2.6.2. Yönetim Rolü Bilgisi

J.Grunig (2005: 23)'e göre halkla ilişkiler yöneticileri baskın koalisyon içerisinde yer almalıdır. Bu konumdaki halkla ilişkiler yöneticileri kamuların görüşlerini diğer kıdemli yöneticilere aktarırlar. Bunu yapabilmek için de o kamularla iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu halkla ilişkiler yöneticileri ayrıca, potansiyel politikalardan etkilenecek kamularla iletişim kurduktan sonra politika kararlarının olası sonuçlarını da kıdemli yöneticilere aktarırlar.

Halkla ilişkilerin örgütün stratejik planlama işlevinin bir parçası olması durumunda, örgütün iletişim programlarını stratejik olarak yönetmesinin de kolaylaşacağını belirten J.Grunig (2005: 23), kıdemli halkla ilişkiler yöneticisinin, merkezi stratejik yönetimin içinde yer alarak örgütün paydaşlarının belirlemesine yardımcı olacağını ifade etmektedir. Daha sonra halkla ilişkiler yöneticisi, halkla ilişkilerin işlevsel düzeyinde, bu stratejik kamularla uzun süreli ilişkiler kurmaya yönelik programlar geliştirerek, örgütün etkinliğini artırma ya da kısıtlama olasılığı en yüksek olan kamularla iletişim kurar.

Bütün bunlar, örgütteki halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetim rolleri ile ilgili gerekli bilgilere sahip olmaları ile mümkündür. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcıları örgüt için önemli olan, yönetim konusundaki bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bu sayede örgüt yönetiminin iletişim faaliyetlerini başarı ile yürütebilmesine önemli katkılar sağlayabilecektir.

2.7.2.2.6.3. Halkla İlişkiler Dalında Akademik Eğitim

Ehling (2005: 463)'e göre, halkla ilişkiler eğitimi ve bilgisi daha fazla olan uygulayıcıların baskın koalisyonda yer alma, yönetim rolleri üstlenme ve çift yönlü simetrik iletişim modelini uygulama sıklığının arttığını belirtmektedir. Ehling'e göre bunların hepsi mükemmel halkla ilişkilerin özellikleridir. Bu özellikleri yerine getirebilmenin yolu, halkla ilişkiler alanında eğitim almadan geçmektedir.

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 vd.2005: 441).

Ehling (2005: 464-470), halkla ilişkiler eğitiminin en az lisans düzeyde olması gerektiğini, lisans eğitiminin, içerisinde bir iki tane halkla ilişkiler dersi bulunan bölümlerden değil, doğrudan halkla ilişkiler bölümlerinden olması gerektiğini belirtmektedir. Ancak halkla ilişkiler alanındaki lisans eğitimiyle sınırlı kalmadan, aynı alanda yüksek lisans ve doktora eğitimi almanın halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetime daha fazla katkı sağlayarak halkla ilişkilerde mükemmelliği üst seviyeye çıkartacağını ifade etmektedir.

2.7.2.2.6.4. Profesyonellik

Mükemmel halkla ilişkiler departmanlarında görevlendirilecek kişilerin bir uzmanlık eğitiminden geçmiş 'profesyoneller' olması gerekmektedir (J.Grunig,2005: 32). Halkla ilişkiler alanında profesyonelliğin ön şartı ise aynı alanda alınmış olan eğitimidir (Ehling,2005: 466).

Ancak halkla ilişkiler alanında lisans veya lisans üstü eğitim almış olmak o kişilerin halkla ilişkiler alanında profesyonel olmaları için yeterli değildir. Cutlip vd. (1985'ten akt. Ehling,2005: 465), profesyonelliğin standartlarını:

“1.Araştırmayla geliştirilmiş bir kurumsal yapıya dayalı bilgi ve becerilerin edinilmesi amacıyla, beceriden çok bilgiyi vurgulayan özel bir eğitimden geçmiş olmak.

2.İlgili topluluk nezdinde önemli ve benzersiz bir hizmet üretmek.

3.Kamu hizmetine ve sosyal sorumluluğa yapılan vurguyla, kamu çıkarını özel ekonomik kazancın ve özel çıkarların önüne çıkarmak.

4.Uygulayıcılara kişisel sorumluluğun yanı sıra özerklik verilmesi.

5.Kabul edilmiş davranışlardan sapanların disipline sokulması da içinde olmak üzere, kendi kendini yöneten bir meslektaşlar birliği tarafından hayata geçirilen uygulanabilir nitelikte etik davranış kuralları ve performans standartları.” şeklinde sıralamaktadır.

Grunig ve Hunt (1984’ten akt. Ehling,2005: 465-466)’ta mükemmel halkla ilişkiler araştırmaları için oluşturdukları anketlerde de kullandıkları, profesyonelliğin temel özelliklerini:

“1.Bir mesleki değerler kümesi. Başkalarına hizmet etmeyi kişisel ekonomik kazancın önüne koyma kararlılığı ve özerklik ihtiyaç.

2.Güçlü bir mesleki örgüte üyelik.

3.Mesleki normlara uymak.

4.Kabul görmüş bir bilgi kümesiyle bağlantılı bir düşünsel gelenek.

5.Şart koşulan uzun dönemli profesyonel eğitimler aracılığıyla edinilmiş teknik beceriler.” şeklinde sıralamışlardır.

Profesyonelliğin, mesleğin kendisinden çok bireylerle ilgili bir özellikler kümesi olduğunu belirten Grunig ve Hunt (2005: 465)’a göre, bireylerin kendi performanslarının doğası ve düzeyine bağlı olarak, belirli bir uğraş alanındaki kişiler profesyonel sayılırken, bazıları sayılmayabilir. Onlara göre, halkla ilişkiler alanında uğraşanların hepsi değil ancak bir kısmı profesyonellik kriterlerini karşılamaktadır.

Halkla ilişkiler alanında eğitim almış profesyonel halkla ilişkiler uygulayıcıları, vizyon sahibi kişiler, profesyonelliklerinin gereği olarak örgütlerin stratejik yönetim çalışmalarına katkıda bulunacaklardır.

2.7.2.2.6.5. Halkla İlişkilerde Kadın ve Erkeklerle Eşit Fırsatlar

Son yıllarda halkla ilişkilerdeki cinsiyet dengesi, güçlü bir erkek çoğunluğundan bir kadın çoğunluğuna doğru değişmiştir. Halkla ilişkilerdeki liderlerden bir çoğu, kadınların ağır bastığı mesleklere yönelik geleneksel ayrımcılık nedeniyle bunun halkla ilişkilerdeki maaşları ve mesleğin statüsünü kötü etkileyebileceğini düşünmektedir (Toth, 1988'den akt. J.Grunig, 2005: 63). Buna karşılık feministler tam tersini ileri sürmüş, “otorite karşıtı, seçkinler karşıtı, katılımcı ve özgürleştirici değerlere olan bağlılığı” nedeniyle kadın bakış açısının halkla ilişkilere değerli bir katkıda bulunacağını söylemişlerdir (L.Grunig, 1988: 53).

Gilligan (1982'den akt. J.Grunig,2005: 62-63)'a göre, kadın ve erkeklerin yönelimleri arasında, iş yönetiminde kadınların yeri ile ilgili farklılıklar bulunmaktadır. Erkekler daha çok rekabetle, haklarla ve adaletle ilgilidir; kadınlar daha çok ilişkilerle, sorumlulukla ve hakkaniyetle ilgilidir. Bu farklılıklar, rekabete ve sertliğe olan yatkınlıkları nedeniyle erkekleri daha uygun yönetici adayları yapar. Ancak yapılan son araştırmalara göre, kadınlardaki ilişkilere ve büyütüp beslemeye yönelik eğilimlerin geleceğin yöneticilerinde bulunması gereken özellikler olduğunu göstermiştir. Grunig (2005: 63), kadın dünya görüşünün daha çok simetrik, erkek dünya görüşünün ise daha çok asimetrik bir dünya görüşünü yansıttığını, bu yüzden, halkla ilişkilerdeki bir kadın çoğunluğunun, çoğu kadının sahip olduğu simetrik dünya görüşünün erkeklerdeki asimetrik dünya görüşüne ağır bastığı sürece halkla ilişkileri mükemmelliğe doğru götürebileceğini ifade etmektedir.

Bununla birlikte, kadınların halkla ilişkilerin mükemmelliğini artırabilecek oluşu, erkeklerin de bu mesleği mükemmel bir şekilde yürütemeyeceği anlamına gelmez. Hem kadın hem de erkeklerin, kadın dünya görüşüne sahip olabileceği ya da dünya görüşlerinin hem erkeksi hem de kadınsı unsurlar içerebileceği psikologlar tarafından kanıtlanmıştır (Wetherell, 1989'dan akt. J.Grunig,2005: 63). Yani, Grunig'e göre halkla ilişkileri mükemmel bir şekilde uygulamak isteyen erkeklerin, karşılıklı bağımlılık, ilişkiler ve hakkaniyet gibi kavramları kadınlardan öğrenerek örgütlerin etkinliğine katkıda bulunabilirler.

J.Grunig'e göre bütün bu anlatılanlardan çıkartılacak sonucun; örgütlerin halkla ilişkiler departmanlarında iletişim yönetimi rollerinde kadınları görevlendirmesi

gerektiği ve teknisyen rolünden yönetici rolüne yükselebilmek için gereken eğitim ve desteği vererek mükemmel halkla ilişkilere katkı sağlayacaktır.

2.7.2.3. Örgüt Düzeyi

2.7.2.3.1. Örgütün Halkla İlişkiler Konusundaki Dünya Görüşü Çift Yönlü Simetrik Modeli Yansıtır

Mükemmel örgütler, yol açtıkları olumsuz sonuçlar konusunda aldıkları önlemleri çift yönlü iletişimle kamularına duyururlar. Mükemmel örgütler, yaptıkları işin sadece şirket sahipleri, çalışanlar ve diğer ilişkili taraflar değil, tüm ilgili kamular üzerindeki sonuçlarını öğrenmek için çift yönlü iletişimden yararlanır (L.Grunig,2005: 551). Örgütün halkla ilişkiler konusunda dünya görüşü çift yönlü simetrik modeli yansıtmalıdır. Halkla ilişkiler departmanının çift yönlü iletişim akışını desteklemesi ve uygulamasının yanında örgütün halkla ilişkiler departmanının da çift yönlü iletişimi onaylaması ve çift yönlü iletişimi yürütmesi gerekmektedir.

2.7.2.3.2. Halkla İlişkiler Yöneticisi Baskın Koalisyonda Güç Sahibidir Ya da Onun İçindedir

Halkla ilişkiler açısından güç; halkla ilişkiler departmanının kıt kaynakları harekete geçirme yeteneğidir (Hambrick,1981'den akt. L.Grunig, 2005: 509). Grunig (2005: 507), örgütlerin davranışını belirleyen şeyin örgütteki en güçlü kişilerin (baskın koalisyonun) kararları olduğunu, örgütlerdeki halkla ilişkilerin uygulanış biçimini de baskın koalisyonun kararlarının belirlediğini ifade ederek kıdemli halkla ilişkiler yöneticisinin baskın koalisyonun içinde yer alması durumunda o örgütün halkla ilişkilerde mükemmelliğe ulaşabileceğini belirtmektedir.

Bir örgütte halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetim kararlarının dışında tutulması hem yönetim, hem de halkla ilişkiler departmanı için zararlı sonuçlar doğurabilir. Halkla ilişkiler departmanı örgütün üst yönetiminde uzak tutulduğunda, halkla ilişkiler uygulamasının rolü başkaları tarafından alınmış kararların “*açıklanması ve gereğcelendirilmesi*” ile sınırlı kalır. Örgütlerde bu teknik rol ağır bastığı sürece de profesyonel anlamda stratejik hedeflere ulaşmak zorlaşacaktır (L.Grunig,2005: 508).

Halkla ilişkilerin mükemmel olması ve örgütün etkinliğini arttırması isteniyorsa, kademli halkla ilişkiler uygulayıcısı baskın koalisyon içinde yer almalı, üst karar kademelerinden birinde işlev göstermeli ve stratejik yönetime katılmalıdır (White ve Dozier,2005: 105). Çünkü, baskın koalisyon içerisinde yer alan bir halkla ilişkiler uygulayıcısı, stratejik yönetim anlayışı gereği örgütün karar alma mekanizmasında yer alacak ve bu sayede örgütün etkinliğine katkıda bulunabilecektir.

2.7.2.3.3. Otoriter Değil Katılımcı Örgüt Kültürü

Nasıl bir örgütün iletişim sistemi örgüt kültürlerinden ayrı düşünülemezse, örgütsel kültürü 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). Mükemmel halkla ilişkiler programlarının üretimine elverişli özellikleri taşımayan toplumsal kültürlerdeki örgütlerde, örgütteki az sayıdaki güç sahibinin katılımcı bir örgüt kültürünü destekleyici kişiliklere sahip olması durumunda, mükemmel halkla ilişkiler programlarına sahip olabilirler (Sriramesh ve White,2005: 638).

Otoriter bir yönetim tarzı benimseyen örgütlerde görev yapan halkla ilişkiler uygulayıcıları, hissettikleri baskı nedeniyle sağlıklı karar veremeyebilir ve bu da iş veriminin düşmesine neden olabilir. Oysa, otoriter yönetim kültürünün daha düşük olduğu örgütlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları, kendilerini daha özgür hissedebilecek, daha özgür düşünebilecek ve bunun sonucunda daha sağlıklı kararlar alarak örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabileceklerdir.

2.7.2.3.4. Simetrik İç İletişim Sistemi

Simetrik iç iletişim sisteminin hem mükemmel halkla ilişkilerin gerekli şartı olduğunu, hem de mükemmel halkla ilişkiler programlarının bir parçası olduğunu

belirten J.Grunig (2005: 557)'e göre, iletişim sistemi simetrik iletişim ilkeleri üzerine kurulu olduğu sürece, iletişim sistemleri iş memnuniyetini arttıracaktır. Simetrik iç iletişim sistemi uygulandığı sürece, örgüt içerisinde çift yönlü bilgi paylaşımı olacaktır. Bunun sonucunda da kararların mümkün olan en alt kademelerde, işin nasıl yapılması gerektiğini en iyi bilen çalışanlar tarafından alınmasını kolaylaştırarak karar alımını ve iş performansını iyileştirebilir. Simetrik iç iletişim sisteminin uygulanabilmesi de halkla ilişkiler alanında eğitim almış uzman kişilerin istihdam edilmesi ile mümkün olabilecektir (J.Grunig, 2005: 553). Katılım düzeyindeki bu artış da çalışan memnuniyetine ve çalışma yaşamının kalitesine katkıda bulunabilir.

2.7.2.3.5. Mekanik Değil Organik Örgüt Yapısı

Mekanik örgütler, yüksek derecede standartlaşmanın olduğu örgütlerdir. Dikey etkileşim, talimatlarla ve yazılı bir şekilde iletişim, örgüte bağlılık söz konusudur. Organik örgütlerde düşük standartlaşma, yatay etkileşim, tavsiye ve bilgiye dayalı iletişim, projelere ve gruplara bağlılık vardır. Organik sistem, mekanik sistem kadar hiyerarşik bir yapıya sahip değildir. Organik örgütlerde, kararlar oy birliği ile sağlanmaktadır (Aydınalp, 2010: 170). Bu nedenle L.Grunig (2005: 557), örgütün mekanik değil organik yapıda olması gerektiğini, kendisini destekler nitelikte örgütsel mükemmellik konusunda çalışmalar yapmış bilimcilerin de, sosyologların '*organik*' yapı diye adlandırdığı şeyi, mükemmel örgütlerin temel bir özelliği olarak gördüklerini belirtmektedir.

İletişim sisteminin simetrik iletişim sistemleri üzerine kurulması durumunda iş verimliliğinin artacağını söyleyen J.Grunig (2005: 491) aynı zamanda organik yapılara ve katılımcı kültüre sahip olmayan örgütlerin simetrik iletişim geliştiremeyeceklerini ifade etmektedir.

2.7.2.3.6. Eylemci Baskısı Altındaki Çalkantılı ve Karmaşık Ortamlar

Örgüt kuramları, dinamik ve çalkantılı ortamlardaki örgütlerin statik ortamlardaki örgütlere göre daha esnek yapılar ve daha simetrik halkla ilişkiler uygulamaları geliştirdiğini göstermektedir. Günümüzde örgüt ortamlarındaki çalkantının en büyük nedeni eylem gruplarının varlığıdır. 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 ihtiyacı ve departmanın gücünü artırır (L.Grunig, 2005: 527).

Bir eylem grubu, eğitim, uzlaşma, ikna, baskı teknikleri ya da güç kullanımı eylemler vasıtasıyla başka bir kamuyu ya da kamuları etkilemek üzere örgütlenmiş bir topluluktur. Örgütün özçıkarcı ise eylem gruplarının baskısına karşı kendi özerkliğini korumaktır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu özel çıkarlara yönelik çalışmalarında birer teknisyenden çok yönetici olarak işlev göstermesi ve böylece kendi profesyonel gelişimlerine hizmet etmesi gerekmektedir (L.Grunig, 2005: 528). Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu eylem gruplarının neden oluşturulduğunu, bireylerin bu gruplara neden katıldığını araştırmak durumundadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, örgütler ile eylem grupları arasındaki çatışma ve karmaşıklığın çözüme kavuşturulmasında vazgeçilmez bir öneme sahip olduğunu vurgulayan L.Grunig (2005: 538), bu görevi üstlenmek üzere örgütlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları istihdam edilmelidir. O'na göre örgütler eylemci grupların baskısına karşılık örgütler halkla ilişkilerin dört modelini de kullanabilirler. Ancak halkla ilişkilerin çift yönlü modelleri olan asimetrik ve simetrik modeller bir örgütle dış kamuları arasındaki çatışmaların çözümünde tanıtım ve kamuoyu modelinden daha etkilidir.

J.Grunig (1982)'e göre, genel bir bakış açısıyla en iyi halkla ilişkiler programı, şirketin kamu üzerinde doğurduğu olumsuz etkileri öğrenmek amacıyla kamunun görüşüne başvurduğu ve örgütün bu sonuçlarla ilgili eylemleri konusunda kamuyu bilgilendirdiği çift yönlü program olmalıdır. Bu noktadan hareketle L.Grunig (2005: 538-539), çift yönlü simetrik halkla ilişkiler modelinin en az kullanılan, ama eylemci baskısıyla mücadelede en etkili olan model olduğunu belirtmektedir. Bu modelin bir parçası olan araştırma etkinliği, kritik bir unsur olan proaktif halkla ilişkilere imkân sağlayabilir.

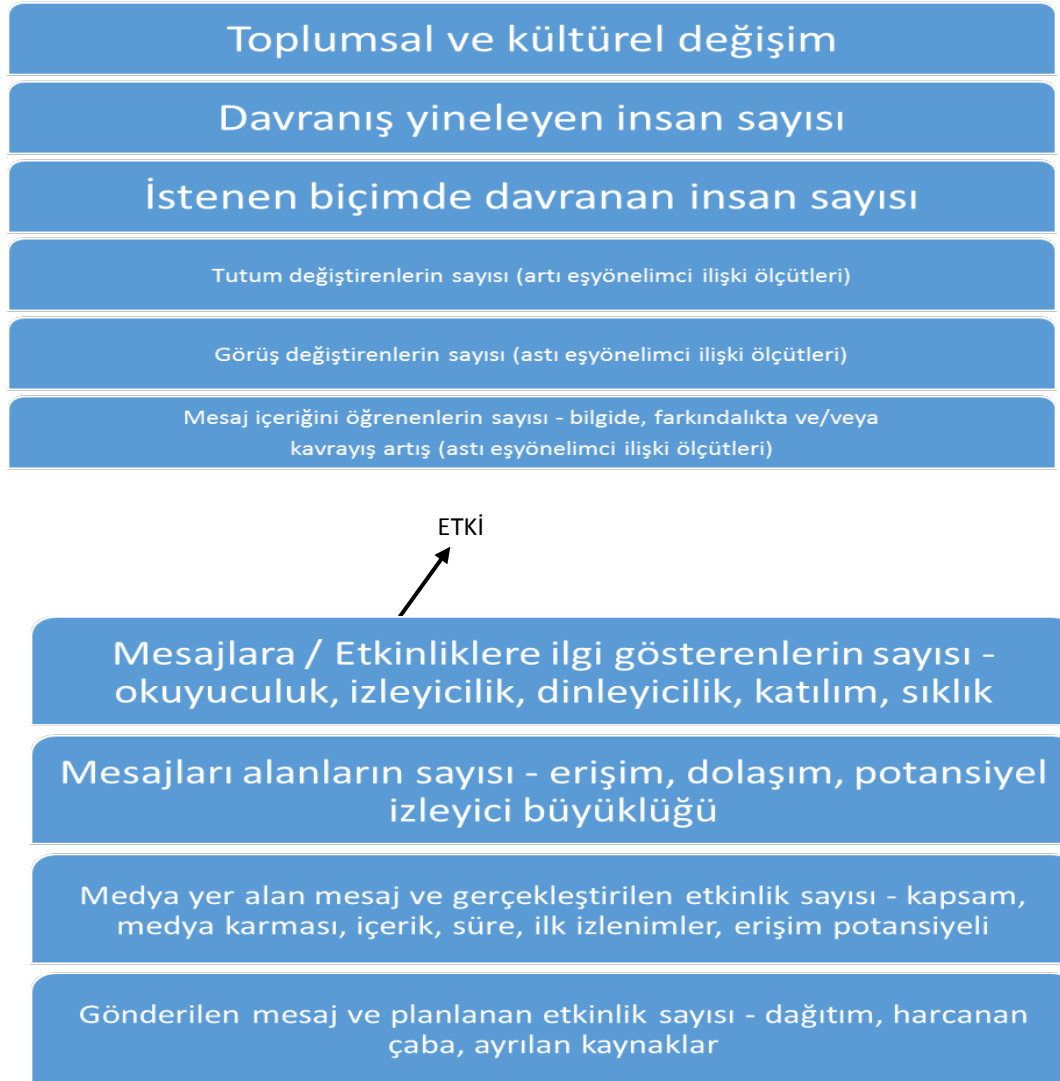
2.7.2.4. Mükemmel Halkla İlişkilerin Etkileri

2.7.2.4.1. Programlar İletişim Hedeflerine Ulaşır

Halkla ilişkiler uygulayıcıları iletişim programlarını planlarken gerçekçi hedefler kullanmalıdırlar. Daha sonra, araştırma yardımıyla bu hedefleri ölçümleyerek programların başarısını ölçmelidirler (Dozier ve Ehling, 2005: 173). Geçikli (2008: 94), halkla ilişkilerin etkinliğini değerlendirmenin uzun ve kısa vadeli cepheleri olduğunu, uzun vadeli değerlendirmelerin küçük fakat önemli değişimleri zaman içinde ölçmek olduğunu buna karşı kısa vadeli değerlendirmelerin özel kampanyalar için yürütüldüğünü belirtmektedir.

Dozier ve Ehling (2005: 173)'e göre kısa dönemde güçlü davranışsal etkilerin genellikle ortaya çıkmadığını, daha çok bilişsel etkilerin ortaya çıktığını ve simetrik, stratejik iletişim programları bunun gerçekleşmesi olasılığını artırır. Dolayısıyla, uzun dönemde, simetrik halkla ilişkiler programlarının kısa dönemli bilişsel etkileri davranış değişikliklerini daha büyük bir olasılık haline getirir. Böylece, stratejik kamularla örgüt arasında görece daha çatışmasız bir ilişki kurulmasını sağlar.

Broom ve Dozier (1990'dan akt.Dozier ve Ehling,2005: 181-182), iletişim ve halkla ilişkiler programlarında gerçekleştirme düzeyleri ve etki kriterlerini aşağıdaki şekilde göstermişlerdir.



Şekil 2.3. İletişim ve Halkla İlişkiler Programlarında Gerçekleştirme Düzeyleri ve Etki Kriterleri (Dozier ve Ehling;2005: 181)

Broom ve Dozier'e göre, program yayılımı ve etki kriterleri en az on farklı düzeyde kavramlaştırılabilir. Bunlar, iletilen mesajların ya da gerçekleştirilen etkinliklerin sayısından (alt düzey yayılım kriterleri) toplumsal ya da kültürel değişim gibi çok geniş etkilere kadar (üst düzey etki kriterleri) değişebilir. Kriter düzeyi yükseldikçe kritere ulaşmak zorlaşır. Ama üst düzey kriterler örgütler için en değerli olanlardır.

Bir programın etkin olabilmesi için yapılabilir olması gerekmektedir. İletişim yöneticileri, hem programı planladıkları gibi yürütebilecekleri konusunda kendilerine,

hem de planlanan etkinliklerin belirlenen amaçlara ulaşabileceğine güvenmek zorundadır. Etkin bir program, hedef kamularla olan ilişkilerin korunması ya da değişmesi sonucunu doğurmalıdır (Dozier ve Ehling,2005: 183). Örgütlerdeki mükemmel halkla ilişkiler programlarının etkinliği ne kadar ölçülebilir ve değerlendirilebilirse belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmada o derece etkili olacaktır.

2.7.2.4.2. Yasal Düzenleme, Baskı ve Mahkeme Maliyetini Azaltır

Örgütler yaşam süresi içerisinde bir çok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Örgütün halkla ilişkiler uygulayıcıları yönetimle birlikte yasal düzenlemeler yapmak suretiyle çıkabilecek sorunların meydana gelmesini önleyebilir ya da çıkmış olan sorunları çözebilirler. Ehling (205: 643)'e göre örgütlerde oluşabilecek sorunları çözmek için, iletişim yöneticileri, maliyet-yarar analizini kullanabilirler.

J.Grunig (2005: 37-38)'e göre, stratejik olarak yönetilen iletişim programları, örgütlerin hedeflerine ulaşma yeteneğini kısıtlayabilen stratejik kamular ile örgütler arasındaki ilişkinin yönetilmesine yardım ederler. O'na göre, 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 ekonomik değer taşımaktadır. Eğer stratejik iletişim başarılı ise çoğu zaman örgütün para kazanmasına yardımcı olmasa bile, para kaybetmesine engel olabilir.

İletişim yöneticileri, stratejik kamulara yönelik programların değerini kestirmek için maliyet yarar analizini kullanabilirler. Araştırmacılar da, bu programların örgüte kattığı toplam değeri kestirmekte maliyet-yarar analizini kullanabilir (Ehling,2005: 643). Maliyet yarar analizleri yardımıyla ekonomik hesap verebilirliğe ulaşabilmek için, özellikle halkla ilişkiler yönetiminin asli misyonu yeniden formüle etmeye ve teknik görevler (ör. pazarlama desteği) üzerindeki vurguyu geri çekmeye yönelik bir dizi adım atılmalıdır. Bu yeni formülasyon, hem toplumsal olarak savunabilir, hem örgüt açısından anlamlı hem de nicelleştirilebilir bir misyona dayanmak zorundadır. Bu asli misyonun geliştirilmesinde dört kurumsal sitemden yardım alınabilir. Örgütler arası kuram, karar yönetim kuramı, çatışma giderme kuramı ve iletişim kuramı (Aydınlı, 2010: 172).

Araştırma ise halkla ilişkilerin ayrılmaz bir bileşenidir, ama iletişim yöneticilerinin çok azı araştırma konusunda eğitim almıştır. Bu yüzden uygulayıcıların büyük bölümü araştırmalarını ticari şirketlerden satın alır. Ancak satın alınan araştırma stratejik halkla ilişkilerin belirli bir araştırmasında gerek duyulan bilgiyi sağlamadıkça, halkla ilişkiler uygulayıcıları bu şirketlerden rafta hazır araştırma satın almamalıdır (Dozier ve Repper, 2005: 201).

2.7.2.4.3. Çalışan Memnuniyeti Yüksek

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 kamuları ile kurulan iyi ilişkiler, iş memnuniyeti, özellikle örgütsel iş memnuniyeti düzeylerinin artması ile kendini gösterir (J.Grunig, 2005: 585). Buradan anlaşılacağı üzere iletişim sistemi simetrik iletişim ilkeleri üzerine kurulu olduğu sürece, iş memnuniyetini arttırmaktadır (J.Grunig, 2005: 557).

Simetrik iletişim, çift yönlü bilgi paylaşımını gerektirir, bu da kararların alınma sürecinde en alt kademedeki çalışanlarla bile paylaşılmasını sağlar. Bu paylaşım çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını geliştirir ve bu da çalışan memnuniyetini artırarak iş verimliliğinin artmasına katkıda bulunabilir.

Buraya kadar J.Grunig ve arkadaşlarının uzun çalışmalar sonucu ortaya koydukları ve Dünya’da da kabul görmüş olan “Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerini” ayrıntılarıyla açıklamaya çalışıldı. Ancak J.Grunig (2009: 2’den akt. Akbulut 2011: 177) mükemmel halkla ilişkiler kriterlerini; (a) halkla ilişkiler fonksiyonunun yetkilendirilmesi, (b) halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılması, (c) iletişimin yönü, çift yönlü ve simetrik iletişim, (d) halkla ilişkiler fonksiyonunun rolü veya görevi, (e) halkla ilişkiler fonksiyonunun ayrı bir birim olarak yapılandırılması, (f) bütünleşik iletişim fonksiyonu, (g) farklılıklara saygı ve (h) etik sorumluluk olmak üzere sekiz boyut çerçevesinde değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Çalışmada bulgulardan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi Grunig’in en son olarak ortaya koyduğu bu tablo üzerinden değerlendirilecektir. Mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri ve ilgili kriterler özet olarak Tablo 2.1’de görülmektedir.

Tablo 2.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri ve İlgili Kriterler (Akbulut, 2011: 177)

Değişkenler	Kriterler
<i>Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Yetkilendirilmesi</i>	Halkla ilişkiler yöneticisi doğrudan kurumdaki üst düzey yöneticiye rapor sunar ve kurumdaki “baskın koalisyon” içinde yer alır.
<i>Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılması</i>	Halkla ilişkiler yöneticisi stratejik yönetim sürecine katkıda bulunur ve stratejik planlama ve karar almada etkin bir rol üstlenir.
<i>İletişimin Yönü, Çift Yönlü ve Simetrik İletişim</i>	Halkla ilişkiler fonksiyonu paydaşlarla iletişim kurarken etik, simetrik, çift yönlü iletişim kullanır ve bu iletişim sürecinde kitlesel iletişimden daha çok kişilerarası iletişimden yararlanır.
<i>Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Rolü veya Görevi</i>	Halkla ilişkiler fonksiyonu kurum bünyesinde tekniker rolden daha çok yönetici ve stratejist bir rol oynar.
<i>Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Ayrı Bir Birim Olarak Yapılandırılması</i>	Halkla ilişkiler fonksiyonu pazarlama, insan kaynakları gibi birimlerden ayrı ve bağımsız bir birim olarak yapılandırılır.
<i>Bütünleşik İletişim Fonksiyonu</i>	Kurum bünyesindeki tüm iletişim uygulamaları halkla ilişkiler fonksiyonu tarafından koordine edilir.
<i>Farklılıklara Saygı</i>	Halkla ilişkiler fonksiyonu etnik ve kültürel bağlamda olduğu gibi cinsiyet bağlamında da insanlara eşit roller verir.
<i>Etik Sorumluluk</i>	Halkla ilişkiler departmanı etik değerler çerçevesinde faaliyette bulunur ve kurumsal karar ve davranışların bu çerçevede olmasına destek olur.

Tezin bu bölümünde J.Grunig ve arkadaşlarının uzun süreli araştırmaları sonucunda ortaya koydukları ve bu gün kuram olarak kabul görmüş olan “mükemmel halkla ilişkiler” departmanlarına ait özellikleri irdelemeye çalışılmıştır. Bu özelliklerin bir örgütte istenilene uygun biçimde uygulanması, o örgütün halkla ilişkiler departmanının mükemmel olduğunu ve bu mükemmelliğin örgütün hedeflerine ulaşmada etkin rol oynayabileceğinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de kar amacı güden işletmelerin halkla ilişkiler departmanlarının mükemmel olarak işleyip işlemediğini tespit etmek amacıyla yapılan ampirik çalışma bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜKEMMEL HALKLA İLİŞKİLER KRİTERLERİ BAĞLAMINDA TÜRKİYE’DEKİ HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARININ DAVRANIŞ KALİPLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde “Fortune Dergisi”nin her yıl belirlemiş olduğu Türkiye’nin ilk 500 şirketi üzerinden mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin Türkiye’deki uygulanış biçimini ortaya koyma amacıyla gerçekleştirilen alan araştırmasına ilişkin temel bilgiler verilmekte ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunularak yorumlanmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın amacı, Fortune Dergisi’nin her yıl belirlediği Türkiye’deki ilk 500 şirketin halkla ilişkiler anlayışını Grunig’in “Mükemmel Halkla İlişkiler” kriterleri üzerinden mükemmellik skorlarını değerlendirerek, Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıplarını ortaya koymaktır.

Mükemmel halkla ilişkiler kuramına ilişkin literatüre bakıldığında; müzelerde, kalkınma ajanslarında ve sivil toplum kuruluşlarında mükemmel halkla ilişkilerin uygulanış biçimlerinin araştırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Kar amacı güden kuruluşlarda mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanış biçimlerini ortaya koyan bir çalışma bulunmamaktadır. Kar amacı güden kuruluşlarda mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin uygulanış biçimlerini ortaya koyan bu çalışma ilk ve en kapsamlı çalışma olması nedeniyle önemlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırma Fortune Dergisinin her yıl belirlediği ilk 500 şirketin mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine bağlı kalıp kalmadığı, bir başka ifadeyle mükemmel halkla ilişkiler kriterlerini uygulayıp uygulamadığını ölçmektedir. Türkiye’de kar amacı güden birçok şirket olmasına rağmen bu araştırma Fortune Dergisinin belirlediği 2013 yılının en iyi 500 şirketi ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın, araştırmaya konu olan şirketlerin halkla

ilişkiler biriminde görevli kişilerle gerçekleştirilmiş olması da bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, Türkiye’deki kar amacı güden işletmelerin halkla ilişkiler yönetim anlayışının Grunig’in “Mükemmel Halkla İlişkiler” yaklaşımına uygunluğunu ölçmeyi amaç edindiğinden betimleyici bir niteliğe sahiptir. Araştırma kapsamında veriler, literatürde birincil kaynaktan veri toplamada sıklıkla kullanılan yüz yüze anket tekniği aracılığıyla elde edilmiş, bu veriler hem niceliksel hem de niteliksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın yöntemine ilişkin detaylı bilgi aşağıda sunulmaktadır.

3.3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Amaç doğrultusunda araştırmanın temel sorusu şöyledir:

“Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları nedir?”

Araştırmanın temel sorusuna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları sektörlere göre farklılık gösterir.

H1_a: *Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin genel mükemmel halkla ilişkiler skorları sektörlere göre farklılık gösterir.*

H1_b: *Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları “Halkla İlişkiler Departmanının Yetkilendirilmesi” kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*

H1_c: *Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları “Stratejik Yönetime Katılım” kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*

H1_d: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "İletişimin Yönü" kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*

H1_e: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "Halkla İlişkilerin Rolü veya Görevi" kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*

H1_f: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması" kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*

H1_g: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri" kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*

H1_h: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "Farklılıklara Saygı" kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*

H2: Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları kurum dışından bir profesyonel danışmanlık hizmeti alma durumuna göre farklılık gösterir.

H3: Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam personel sayısına göre farklılık gösterir.

H4: Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları halkla ilişkiler biriminde çalışan kadın personel sayısına göre farklılık gösterir.

H5: Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H6_a: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin yaşına göre farklılık gösterir.*

H6_b: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin cinsiyetine göre farklılık gösterir.*

H6_c: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin genel eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.*

H6_d: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin halkla ilişkiler alanındaki eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.*

H6_e: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin uzmanlık alanlarına göre farklılık gösterir.*

H6_f: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin alanla ilgili mesleki bir örgüte üyelik durumuna göre farklılık gösterir.*

H6_g: *Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin genel olarak halkla ilişkiler alanındaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.*

3.3.2. Örneklemenin Belirlenmesi

Araştırmanın çalışma örneklemini Fortune Dergisinin 7 yıldır düzenlediği “Türkiye'nin en büyük 500 Şirketi” araştırmasında 2013 yılında ilk 500 lük sıralamaya giren şirketler oluşturmaktadır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay yoldan örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırma, Türkiye’de toplam 42 ilde faaliyet gösteren Fortune Dergisinin 2013 yılı ilk 500 sıralamasına giren şirketlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme sayısı belirlenirken Fortune Dergisi 2013 Ağustos sayısında yer alan ilk 500 şirketin iletişim bilgileri belirlenmiş, her bir şirketle telefonda görüşülerek randevular alınmış, yüz yüze veya e-mail yoluyla ankete katılacak olan şirketler belirlenmiştir. Bazı firmalardaki halkla ilişkiler sorumlularının yoğunlukları ve soru sayısının fazla olması gibi gerekçelerle anket doldurmaktan vazgeçmişler veya yarım bırakmışlardır. 500 şirket içerisinde anketimizi eksiksiz olarak dolduran şirket sayısı 207 olmuştur. Bu katılım, toplam örneklemin % 41,4'ünü oluşturmaktadır. Çeşitli nedenlerden dolayı geçerli sayılmayan anket sayısı 59 dur. Sonuç olarak çalışma evreninin büyüklüğü dikkate alındığında seçilen örneklemin çalışma evrenini yeterli düzeyde temsil niteliğine sahip olduğu söylenebilir.

3.3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama aracı olarak Grunig vd. (2002) tarafından geliştirilen halkla ilişkilerde mükemmellik ve iletişim yönetimi (Excellence in Public Relations and Communication Management) ölçeği kullanılmıştır. Grunig vd (2002)'nin bu konu için hazırladıkları anket formunun orijinali; halkla ilişkiler sorumluları için 255 soru; CEO'lar için 85 soru, çalışanlar için 117 soru olmak üzere toplam 457 sorudan oluşmaktadır. Ancak bu kadar geniş kapsamlı bir formun uygulanabilirliği oldukça zordur. Nitekim James Grunig, Bersay iletişim Enstitüsü'nün "İletişimde Mükemmellik Programı - Dünya Görüşü" isimli seminer programı kapsamında Türkiye'ye geldiğinde (13.03.2009), orijinal çalışmada kullanılan 457 sorudan oluşan ölçeğin büyük bir araştırma grubu ve bütçesi gerektirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca soru formunun firma çalışanlarına da uygulanmasının, projenin spesifik amaçları ve imkanları ile gerçekleştiğini, bunun mutlak bir gereklilik olmadığını belirtmiştir. Diğer yandan, halkla ilişkiler ve CEO'lara yönelik orijinal formda yer alan soruların sayısının oldukça fazla olduğunu ve tekrarlanan sorular içerdiğini ifade etmiştir (Sümer, 2011: 59). Bu gerekçeler de dikkate alınarak orijinal forma bağlı kalmak kaydıyla 108 soruluk yeni bir anket formu hazırlanmıştır.

Araştırma anket formunda, çoktan seçmeli (evet-hayır) ve açık uçlu soruların yanında 5'li Likert ölçeği de kullanılmıştır. "Stratejik yönetim sürecine" ilişkin Likert ölçeği "1.Hiç katkı yok 2.Düşük 3.Orta 4.Yüksek 5.En Yüksek" şeklinde biçimlendirilirken, baskın koalisyon üyelerinin desteklerine ilişkin Likert ölçeği

“1.Destek Yok 2.Az 3.Orta 4.Çok 5.Çok Fazla” ve diğer soru başlıklarına ilişkin ölçekler de “1. Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde biçimlendirilmiştir.

Araştırma için yeniden düzenlenen anket formunda; halkla ilişkilerin stratejik yönetime katılması ile ilgili (10 soru), halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi ile ilgili (3 soru), halkla ilişkiler/iletişim modelleri ile ilgili (25 soru), halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolü ile ilgili (23 soru), ayrı bir birim olarak halkla ilişkilerin oluşturulması ile ilgili (18 soru), iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin tek elden yürütülmesi ile ilgili (13 soru), farklılıklara saygı ile ilgili (10 soru) ve demografik özelliklerle ilgili (5 soru) yer almaktadır.

Araştırmanın güvenilirlik analizi yapılırken Alpha yöntemi kullanılmaktadır. Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik değerini göstermektedir. Alpha değerinin (α) 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir(Sipahi, Yurtkotu ve Çinko, 2008:89). Araştırmamızın Alpha değeri $\alpha=0.79$ olarak bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Düzenlenmiş olan anket formu, Fortune Dergisi 2013 yılı en iyi 500 şirketin bir kısmına e-mail yoluyla bir kısmına da yüz yüze olmak üzere Ağustos 2013 tarihinde uygulanmaya başlanmış ve Aralık 2013 tarihinde sonlandırılmıştır.

3.3.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programıyla analiz edilmiş ve bu süreçte aritmetik ortalama, tek yönlü anova, , bağımsız gruplar *t* testi, gibi istatistiksel testler kullanılmıştır.

Verilerin analizi yapılırken, mükemmel halkla ilişkiler kriterleri ana başlıklar olarak dikkate alınmıştır. mükemmel halkla ilişkiler fonksiyonunun karakteristik özellikleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde açıklanmaktadır. Ancak J. Grunig son çalışmalarından birinde (2009: 2) mükemmel halkla ilişkiler fonksiyonunun karakteristik özelliklerinin genel olarak a) halkla ilişkiler fonksiyonunun yetkilendirilmesi, (b) halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılımı, (c) iletişimin yönü veya çift yönlü ve simetrik iletişim, (d) halkla ilişkiler fonksiyonunun

rolü veya görevi, (e) halkla ilişkiler fonksiyonunun diğer departmanlardan ayrı bir birim olarak yapılandırılması, (f) tüm iletişim uygulamalarının halkla ilişkiler fonksiyonu tarafından koordine edilmesi, (g) çalışanlar arasında farklılıklara saygı ve (h) etik sorumluluk olmak üzere sekiz boyut çerçevesinde değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Çalışma kapsamında yukarıda sıralanan sekiz mükemmel halkla ilişkiler değişkeni arasından bu tezin konusu ve temel amacıyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülen 7 kriter kullanılmış, etik sorumluluk başlıklı boyut, iletişimin yönü başlığı altında değerlendirilmiştir.

Araştırmaya konu olan şirketler kendi aralarında sektör bazında bir sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır. Sektör sınıflandırması yapılırken Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri dikkate alınmıştır. TÜİK'in resmi web sayfasında (www.tuik.gov.tr), sınıflandırmalar başlığında şirketlerin faaliyetlerine göre sınıflandırılması başlığı seçilmiş, kendi içerisinde 10 başlık altında sıralanmış olan faaliyet sınıflandırmalarından Birleşmiş Milletler Topluluğuna bağlı ülkelerin bağlı kaldığı ISIC Rev. 2 (Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslar arası Standart Sanayi Sınıflaması) sınıflandırma sistemi seçilmiştir. Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması Rev. 2 (ISIC Rev.2), 9, 34, 73 ve 168'li sınıflandırmalara ayrılmaktadır. Bu çalışmada çalışmanın kolay yürütülmesi açısından 9'lu sınıflandırma kullanılmıştır. Bu sınıflandırma; "1-) Ziraat, Avcılık, Ormancılık ve Balıkçılık, 2-) Madencilik ve Taşocakçılığı, 3-) İmalat Sanayii, 4-) Elektrik Gaz Su, 5-) İnşaat ve Bayındırlık İşleri, 6-) Toptan ve Perakende Ticaret Lokanta ve Oteller, 7-) Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama, 8-) Mali Kuruluşlar, Sigorta, Taşınmaz Mallara Ait İşler ve Kurumları Yardımcı İş Hizmetleri, 9-) Toplum Hizmetleri, Sosyal ve Kişisel Hizmetler" ana faaliyet dallarından oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan şirketlerin her biri kendi faaliyet alanıyla ilgili sınıfa yerleştirilerek veri analizine tabi tutulmuşlardır.

3.4. BULGULAR VE YORUM

3.4.1. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

3.4.1.1. Katılımcıların Cinsiyeti

Araştırmaya katılan toplam 207 deneğin yüzde 56.0'sı (n=116) kadın, yüzde 44.0 (n=91)'i ise erkektir. (Bkz. Tablo 3.1.)

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyeti

	N	%
Kadın	116	56.0
Erkek	91	44.0
Toplam	207	100.0

Tablo 3.1'den de anlaşılaçağı üzere araştırmaya katılan deneklerin cinsiyet özelliklerinin dağılımında yüzde 12 (n=25) oranında kadınlar lehine bir fazlalık olduğı görölmektedir.

3.4.1.2. Katılımcıların Yaş Aralığı

Araştırmaya katılan deneklerin yaş aralıkları dikkate alınarak 21-30, 31-40, 41-50 ve 51 yaş üzeri olmak üzere toplam dört yaş aralığı grubu oluşturulmuştur. Buna göre 21-30 yaş grubu deneklerin yüzde 33.3'ünü (n=69), 31-40 yaş grubu deneklerin yüzde 46.9'unu (n=97), 41-50 yaş grubu deneklerin yüzde 16.4'ünü (n=34) ve 51yaş ve üzeri grubu deneklerin yüzde 03.4'ünü (n=7) oluşturduğı görölmektedir. (Bkz. Tablo 3.2.)

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaş Aralığı

	N	%
21-30 yaş arası	69	33.3
31-40 yaş arası	97	46.9
41-50 yaş arası	34	16.4
51 yaş ve üzeri	7	3.4
Toplam	207	100.0

Tablo 3.2 den de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan deneklerin büyük bir çoğunluğu yüzde 80.2'si (n=166) 21-30 yaş ve 31-40 yaş grubunu oluşturmaktadır, bu da şirketlerde halkla ilişkiler çalışanlarının çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir. Halkla ilişkiler biriminde çalışanların genç olması, şirketlere dinamizm katması açısından önemli bir unsur olmakla birlikte bu dinamizmi eyleme dönüştürecek tecrübe de önem kazanmaktadır.

3.4.1.3. Katılımcıların Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim durumları lise ve altı, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora şeklinde gruplandırılmıştır. Deneklerin eğitim durumlarına bakıldığında; deneklerin yüzde 1'i (n=2) lise ve altı, yüzde 9.2'si (n=19) ön lisans, yüzde 67,1'i lisans (n=139), yüzde 22.2'si yüksek lisans (n=46) ve yüzde 0.5'i de (n=1) doktora düzeyinde eğitim aldıkları gözlenmektedir. (Bkz. Tablo 3.3.)

Tablo 3.3. Katılımcıların Eğitim Durumu

	N	%
Lise ve altı	2	1.0
Ön Lisans	19	9.2
Lisans	139	67.1
Yüksek Lisans	46	22.2
Doktora	1	0.5
Toplam	207	100.0

Tablo 3.3'ten de anlaşılacağı gibi deneklerin eğitim durumları arasında bir denge söz konusu değildir. Deneklerin büyük bir çoğunluğunun yüzde 67.1 (n=139) lisans eğitimi aldığı, genelde de lisan ve lisans üstü eğitim aldığı (yüzde 90, n=186) görülmektedir. Grunig'in mükemmel halkla ilişkiler kriterleri bağlamında değerlendirdiğimizde, Grunig, halkla ilişkiler çalışanlarının lisans eğitiminin yanında lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) eğitimi almalarının halkla ilişkiler uygulamalarında olumlu yönde katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bu durumda deneklerin sadece yüzde 22,7'sinin (n=47) lisansüstü eğitim aldığı dikkate alınırsa mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin başarıyla uygulanmasına lisansüstü eğitim seviyesinde katkının düşük olduğu söylenebilir.

3.4.1.4. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Durumu

Katılımcıların halkla ilişkiler alanında almış oldukları eğitim durumlarına bakıldığında; katılımcıların yüzde 40.6'sının (n=84) halkla ilişkiler alanında eğitim almadığı gözlenirken, yüzde 19.8'inin (n=41) sürekli eğitim seminerleri aracılığıyla halkla ilişkiler eğitimi aldığı görülmektedir. Deneklerin yüzde 06.3'ü (n=13) yüksek okul ve dengi kurslarla halkla ilişkileri öğrendiği gözlemlenirken, sadece yüzde 21.3'ü (n=44) doğrudan halkla ilişkiler alanında lisans eğitimi almıştır. Deneklerin yüzde 12.1'i de (n=25) halkla ilişkiler alanında yüksek lisans eğitimi almışlardır (Bkz. Tablo 3.4).

Tablo 3.4. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Durumu

	N	%
Eğitim almayan	84	40.6
Sürekli eğitim seminerleri	41	19.8
Yüksekokul dengi kurslar	13	6.3
Lisans derecesi	44	21.3
Yüksek lisans	25	12.1
Toplam	207	100.0

Tablo 3.4'ten de anlaşılacağı gibi katılımcıların halkla ilişkiler alanındaki eğitim seviyelerinin düşük olduğu söylenebilir. Deneklerin yarıya yakınının halkla ilişkiler alanında hiç eğitim almamış olmaları, yaklaşık yüzde 20'sinin de sürekli eğitim seminerleri gibi kısıtlı bir eğitim sunan eğitim faaliyetlerinden halkla ilişkileri öğrenmiş olmaları halkla ilişkiler alanındaki eğitim seviyesinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Doğrudan lisans ve yüksek lisans aracılığıyla halkla ilişkileri öğrenen deneklerin yüzdesi 33.4 tür (n=69). Katılımcıların genel eğitim seviyesi ile birlikte halkla ilişkiler alanındaki eğitim durumları göz önüne alındığında; katılımcıların genel eğitim seviyelerinin yüksek olmasına rağmen (bkz. Tablo 3.3), halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeyinin düşük olması, mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin Türkiye'de uygulanış ve kabul anlayışının halkla ilişkiler alanındaki eğitim seviyesi açısından zayıf olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu noktada Türkiye'de halkla ilişkilere bakış açısının, çalıştırılacak halkla ilişkiler uygulayıcılarının eğitim seviyesinin yüksek olmasına özen gösterilmesinin yanında ilgili alan eğitimi almasının çok ta önemslenmediği söylenebilir.

3.4.1.5. Katılımcıların Uzmanlık Alanları

Araştırmaya katılan deneklerin uzmanlık alanları çeşitlilik göstermektedir. Uzmanlık alanlarında en büyük pay yüzde 28.5'lik oranla (n=59) insan kaynaklarına ait iken bunu sırasıyla yüzde 16.9'la (n=35) halkla ilişkiler, yüzde 14.0'la (n=29) pazarlama iletişimi, yüzde 11.6'yla (n=24) kurumsal iletişim, yüzde 06.3'le (n=13) gazetecilik, yüzde 03.9'la (n=8) muhasebecilik, yüzde 03.4'le (n=7) muhasebecilik ve yüzde 01.0'la reklamcılık ve halkla ilişkiler uzmanlık alanları izlemektedir. Ayrıca yüzde 14.5'lik (n=30) bir kesim ise diğer başlığı altında (matematik uzmanı, bilgisayar uzmanı, görsel sanatlar uzmanı, müşteri yöneticisi gibi) yer almıştır. (Bkz. Tablo 3.5.)

Tablo 3.5. Katılımcıların Uzmanlık Alanları

	N	%
Reklamcılık	7	3.4
İnsan Kaynakları	59	28.5
Gazetecilik	13	6.3
Halkla İlişkiler	35	16.9
Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	1.0
Kurumsal İletişim	24	11.6
Pazarlama İletişimi	29	14.0
Muhasebecilik	8	3.9
Diğer	30	14.5
Toplam	207	100.0

Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan personel/yöneticilerin uzmanlık alanlarına bakıldığında durumun halkla ilişkiler açısından pek iç açıcı olmadığı görülmektedir. Doğrudan halkla ilişkiler uzmanı olanların oranı yüzde 17.9 (n=37) dur (halkla ilişkiler ve reklam ve halkla ilişkiler uzmanları toplamı). J.Grunig mükemmel halkla ilişkiler kuramında profesyonel halkla ilişkiler uzmanlarının işletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarını başarıya taşıyacağını belirtmektedir. Bu durumda Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinde çalıştırdıkları elemanlarının mükemmel halkla ilişkiler bağlamında halkla ilişkilerdeki başarılarına katkılarının düşük olduğunu söylemek mümkündür.

3.4.1.6. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Ulusal ve Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumu

Katılımcıların halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren herhangi bir meslek örgütüne üyelikleri sorulduğunda deneklerin yüzde 05.8’i (n=12) halkla ilişkiler

alanındaki herhangi bir meslek örgütüne üye olduklarını belirtirken, üye olmadıklarını belirtenlerin oranı yüzde 94.2'dir (n=195). (Bkz. Tablo 3.6.)

Tablo 3.6. Katılımcıların Halkla İlişkiler Alanındaki Ulusal ve Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumu

	N	%
Evet	12	5.8
Hayır	195	94.2
Toplam	207	100.0

Tablo 3.6'dan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (%94.2, n=95) halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren herhangi bir meslek örgütüne üye olmadıklarını belirtmişlerdir. Halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren herhangi bir meslek örgütüne üyelik, halkla ilişkiler alanındaki yenilikleri ve gelişmeleri takip edip öğrenme açısından önemlidir. Bu da şirketin başarısına doğrudan katkı sağlayacaktır. Ancak araştırmamızda ilgili meslek örgütlerine üyeliğin düşük olması genel mükemmellik skoruna da olumsuz yönde yansıtacağı söylenebilir.

3.4.1.7. Halkla İlişkiler Alanında Üye Olunan Ulusal veya Uluslararası Meslek Örgütleri

Tablo 3.6'da görüleceği üzere halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren bir meslek örgütüne üye olma oranı yüzde 05.8 (n=12)'lik bir oranla oldukça düşüktü. Bu yüzde 05.8'lik kesimin üye oldukları ulusal veya uluslararası meslek örgütlerini dağılımına bakıldığında yüzde 41.7 (n=5)'lik oranla TÜHİD'e (Türkiye Halkla İlişkiler Derneği), yüzde 16.7 (n=2)'lik oranla IPRA (International Public Relations Agency= Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği) ve BHİD (Bursa Halkla İlişkiler Derneği), yüzde 08.3 (n=1)'lik oranla AHİD (Ankara Halkla İlişkiler Derneği), RYD (Reklam Yardımseverler Drneği) ve NSPRA (National School Public Relations Association) gibi ulusal ve uluslararası meslek örgütlerine üye oldukları görülmektedir. (Bkz. Tablo 3.7.)

Tablo 3.7. Halkla İlişkiler Alanında Üye Olunan Ulusal veya Uluslararası Meslek Örgütleri

	N	%
IPRA	2	16.7
BHİD	2	16.7
AHİD	1	8.3
RYD	1	8.3
NSPRA	1	8.3
TÜHİD	5	41.7
Toplam	12	100.0

3.4.1.8. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Personel Sayısı

Araştırmaya söz konusu olan şirketlerin halkla ilişkiler biriminde çalışan personel sayısı verilen cevaplar doğrultusunda 1-10 ve 11-20 kişi şeklinde gruplandırılmıştır. Buna göre 1-10 kişi çalıştıran işletmelerin oranı yüzde 98.1 (n=201) iken 11-20 kişi çalıştıranların oranı yüzde 01.9 (n=4) olarak belirlenmiştir. İki denek çalışan sayısını belirtmemiştir. (Bkz.Tablo 3.8)

Tablo 3.8. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Personel Sayısı

	N	%
1-5 kişi	166	81.0
6 ve üzeri kişi	39	19.0
Toplam	205	100.0

Tablo 3.8’den de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan şirketlerin tamamına yakını (yüzde 98.1) halkla ilişkiler biriminde 1 ile 5 kişi arasında personel çalıştırmaktadır.

3.4.1.9. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Kadın Personel Sayısı

Araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerin halkla ilişkiler biriminde çalıştırdıkları kadın sayısına bakıldığında şirketlerin yüzde 95.6 (n=196)'sı 1 ile 5 kişi arasında kadın çalıştırırken, yüzde 04.4 (n=9)'ü 6 ile 10 kişi arasında kadın personel çalıştırdığı görülmektedir. İki şirket kadın çalışan sayısını belirtmemiştir. (Bkz. Tablo 3.9)

Tablo 3.9. Halkla İlişkiler Biriminde çalışan Kadın Personel Sayısı

	N	%
1-5 kişi	196	95.6
6 ve üzeri kişi	9	4.4
Toplam	205	100.0

Tablo 3.8 ve tablo 3.9 birlikte değerlendirildiğinde araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerin halkla ilişkiler biriminde çalıştırdıkları kadın personel sayısının ortalama olarak yarı yarıya olduğu görülmektedir. J. Grunig, mükemmel halkla ilişkiler kriterlerini ortaya koyarken halkla ilişkiler birimlerinde kadın çalışan sayısının fazla olması gerektiğini belirtmiştir. O'na göre kadınların kişilerarası iletişimi daha kolay ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bu da halkla ilişkiler birimlerinde kadın sayısı fazla olan şirketlerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde başarılı olacakları anlamı taşımaktadır. Bu noktadan hareketle araştırmaya konu olan şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinde daha fazla kadın çalışan bulundurmaları gerektiği söylenebilir.

3.4.1.10. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Halkla İlişkiler ve İletişim Uzmanı Sayısı

Halkla ilişkiler biriminde çalışan halkla ilişkiler ve iletişim uzmanı sayılarına bakıldığında, işletmelerin tamamına yakınında 1 ile 5 kişinin çalıştığı görülmektedir. 1-5 kişi çalışanların oranı yüzde 98.5 (n=202) iken 6 ve üzeri çalışanların oranı yüzde 01.5 (n=3) tür. İki denek bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. (Bkz. Tablo 3.10.)

Tablo 3.10. Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Halkla İlişkiler ve İletişim Uzmanı Sayısı

	N	%
1-5 kişi	202	98.5
6+	3	1.5
Toplam	205	100.0

Tablo 3.8 ile tablo 3.10 birlikte değerlendirildiğinde araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerin halkla ilişkiler biriminde çalıştırdıkları personelin (1-10 kişi %98.5 n=202, 6 ve üzeri kişi %1.5 n=3) yarısının halkla ilişkiler ve iletişim uzmanından oluştuğunu söylemek mümkündür. Bir başka ifadeyle söz konusu şirketlerin halkla ilişkiler biriminde yaklaşık %50 oranında halkla ilişkiler ve iletişim uzmanı olmayan personel çalışmaktadır.

3.4.1.11. İlgili İşletmede Toplam Çalışma Süresi

Anket sorularına cevap veren deneklerin ilgili işletmede çalışma sürelerini ay olarak vermeleri istenmiştir. Bu süreler 0-12 yıl, 13-24 yıl, 25 yıl ve üzeri şeklinde gruplandırılmıştır. Buna göre 0-12 yıl çalışanların oranı yüzde 87.9 (n=181) iken 13-24 yıl çalışanların oranı yüzde 9.7 (n=20) olduğu görülmektedir. 25 yıl ve üzeri süre ile çalışanların oranı ise yüzde 2.4 (n=5)'tür. Deneklerden biri ise bu soruyu cevaplamamıştır. (Bkz. Tablo3.11)

Tablo 3.11. İlgili İşletmede Toplam Çalışma Süresi

	N	%
0-12 yıl	181	87.9
13-24 yıl	20	9.7
25+	5	2.4
Toplam	206	100.0

3.4.1.12. İlgili İşletmede Halkla İlişkiler Biriminde Toplam çalışma Süresi

Anket sorularına cevap veren deneklerin ilgili işletmede çalışma sürelerini ay olarak vermeleri istenmiştir. Bu süreler 0-12 yıl, 13-24 yıl, 25 yıl ve üzeri şeklinde gruplandırılmıştır. Buna göre 0-12 yıl çalışanların oranı yüzde 95.1 (n=195) iken 13-24 yıl çalışanların oranı yüzde 4.9 (n=10) olduğu görülmektedir. 25 ay ve üzeri süre ile çalışan bulunmamaktadır. Deneklerden biri ise bu soruyu cevaplamamıştır (Bkz. Tablo 3.12).

Tablo 3.12. İlgili İşletmede Halkla İlişkiler Biriminde Toplam çalışma Süresi

	N	%
0-12 yıl	195	95.1
13-24 yıl	10	4.9
25+	0	0.0
Toplam	205	100.0

3.4.1.13. Genel Olarak Halkla İlişkiler Alanında Toplam Çalışma Süresi

Anket sorularına cevap veren deneklerin ilgili işletmede çalışma sürelerini ay olarak vermeleri istenmiştir. Bu süreler 0-12 yıl, 13-24 yıl, 25 yıl ve üzeri şeklinde gruplandırılmıştır. Buna göre 0-12 ay çalışanların oranı yüzde 92.2 (n=189) iken 13-24 ay çalışanların oranı yüzde 7.3 (n=15) olduğu görülmektedir. 25 ay ve üzeri süre ile genel olarak halkla ilişkiler alanında çalışma oranı ise yüzde 0.5 (n=1) dir. Deneklerden ikisi ise bu soruyu cevaplamamıştır. (Bkz. Tablo3.13)

Tablo 3.13. Genel Olarak Halkla İlişkiler Alanında Toplam Çalışma Süresi

	N	%
0-12 yıl	189	92.2
13-24 yıl	16	7.8
25+		
Toplam	205	100.0

Tablo 3.13'ten de anlaşılacağı üzere genel olarak halkla ilişkilerde çalışma süresi bakımından çoğunluğunun (%92 n=189) 0 ile 12 yıl süreden beri çalıştıkları görülmektedir. Deneklerden sadece 16 (%7.8) tanesinin halkla ilişkiler alanında 13 ile 24 yıldır halkla ilişkiler alanında çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların çoğunluğunun 12 yıl ve altı sürelerde halkla ilişkiler alanında çalışıyor olmaları tecrübe anlamında işletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarına olumsuz yönde yansiyabileceği söylenebilir. Ayrıca mükemmel halkla ilişkiler skorlarının düşük çıkmasına da neden olabilir.

3.4.1.14. Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birimin Adı

Araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten birim adlarına bakıldığında halkla ilişkiler/iletişim birimi yüzde 16.9 (n=35), Reklam ve halkla ilişkiler yüzde 1.0 (n=2), Pazarlama İletişimi yüzde 14.0 (n=29), kurumsal iletişim yüzde 11.6 (n=24), gazetecilik yüzde 6.3 (n=13), muhasebecilik yüzde 3.9 (n=8), reklamcılık yüzde 3.4 (n=7), insan kaynakları yüzde 28,5 (n=59) ve diğer yüzde 14.5 (n=30) oranında yer aldığı görülmektedir (Bkz. Tablo 3.14).

Tablo 3.14. Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Yürüten Birim Adı

	N	%
Reklamcılık	7	3.4
İnsan Kaynakları	59	28.5
Gazetecilik	13	6.3
Halkla İlişkiler/İletişim	35	16.9
Reklam ve Halkla İlişkiler	2	1.0
Kurumsal İletişim	24	11.6
Pazarlama İletişimi	29	14.0
Muhasebecilik	8	3.9
Diğer	30	14.5
Toplam	207	100.0

Tablo 3.14'ten de anlaşılacağı üzere şirketlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüttüğü birime verdikleri isimler oldukça farklılık göstermektedir. Doğrudan halkla ilişkiler/iletişim adıyla faaliyet gösteren birim oranı %16.9'luk oranla oldukça düşük bir seyir göstermektedir. Buradan hareketle halkla ilişkiler biriminin örgütlenişi açısından şirketlerin yeterli bilince sahip olmadıkları ve halkla ilişkilere gereken önemi vermedikleri söylenebilir. J. Grunig, mükemmel halkla ilişkiler bağlamında halkla ilişkiler biriminin kendi adıyla diğer birimlerden bağımsız olarak kurulması gerektiğini, insan kaynakları, reklam, pazarlama gibi birimlerden bağımsız olması gerektiğini ancak bu sayede mükemmel halkla ilişkiler uygulamasının yakalanabileceğini belirtmektedir. Araştırmamızda durumun böyle olmadığı görülmektedir.

3.4.1.15. Çalışılan Pozisyon

Araştırmaya katılan deneklerin çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında yüzde 38.2 (n=79)'lık bir oranla müdür (yönetici) pozisyonunda olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu pozisyonu yüzde 26.1 (n=54)'lik oranla uzman, yüzde 23.6 (n=49)'lık oranla personel ve yüzde 12.1 (n=25)'lik oranla da şef pozisyonları izlemektedir. (Bkz. Tablo 3.15)

Tablo 3.15. Çalışılan Pozisyon

	N	%
Müdür	79	38.2
Şef	25	12,1
Uzman	54	26,1
Personel	49	23,6
Toplam	207	100,0

3.4.1.16. Danışmanlık Hizmeti Alınma Durumu

Mükemmel halkla ilişkiler kriterlerine ilişkin anket formu hazırlanırken ilgili kuruluşlar tarafından yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinde dışarıdan profesyonel destek alınabileceği öngörülmüş ve bu nedenle ilgili faaliyetlerin kurum içindeki birim

tarafından mı yoksa dışarıdan profesyonel destek aracılığıyla mı yapıldığını belirlemek üzere katılımcılardan “kurum bünyesindeki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim tarafından gerçekleştirilen uygulamalar için A sütununu; kurum dışından profesyonel halkla ilişkiler ajansı/danışmanı tarafından gerçekleştirilen uygulamalar için B sütununu” kullanmaları istenmiştir. Buna göre araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerin yüzde 50.7 (n=105)’si dışardan danışmanlık hizmeti almadığını belirtirken, yüzde 49.3 (n=102)’ü ise dışardan danışmanlık hizmeti aldığını yani bir halkla ilişkiler ajansı ile çalıştığını belirtmiştir. (Bkz. Tablo 3.16)

Tablo 3.16. Danışmanlık Hizmeti Alınma Durumu

	N	%
Evet	102	49.3
Hayır	105	50.7
Toplam	207	100.0

3.4.1.17. İletişim Koordinasyonu

Araştırmaya konu olan şirketlere sorulan “şirketinizde tüm iletişim koordinasyonu halkla ilişkiler birimi tarafından mı yapılmaktadır” sorusu dışarıdan profesyonel bir halkla ilişkiler ajansından yardım almayan, kendi bünyesinde halkla ilişkiler birimi bulunduran 105 şirket üzerinden değerlendirilmiştir. Toplam 105 şirketten yüzde 52.4’ü (n=55) şirketteki iletişim koordinasyonunun halkla ilişkiler birimi tarafından yürütüldüğünü belirtmişken yüzde 47.6’sı (n=50) şirketteki iletişim koordinasyonunun halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülmediğini belirtmişlerdir. (Bkz. Tablo 3.17)

Tablo 3.17. İletişim Koordinasyonu

	N	%
Evet	55	52.4
Hayır	50	47.6
Toplam	105	100.0

3.4.1.18. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları

Daha öncede belirtildiği gibi araştırmaya konu olan şirketler kendi aralarında sektör bazında bir sınıflandırmaya tabi tutulmuşlardır. Sektör sınıflandırması yapılırken Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri dikkate alınmıştır. TÜİK'in resmi web sayfasında (www.tuik.gov.tr), sınıflandırmalar başlığında şirketlerin faaliyetlerine göre sınıflandırılması başlığı seçilmiş, kendi içerisinde 10 başlık altında sıralanmış olan faaliyet sınıflandırmalarından Birleşmiş Milletler Topluluğuna bağlı ülkelerin bağlı kaldığı ISIC Rev. 2 (Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması) sınıflandırma sistemi seçilmiştir. Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Standart Sanayi Sınıflaması Rev. 2 (ISIC Rev.2), 9, 34, 73 ve 168'li sınıflandırmalara ayrılmaktadır. Bu araştırmada çalışmanın kolay yürütülmesi açısından 9'lu sınıflandırma kullanılmıştır. Bu sınıflandırma; "1-) Ziraat, Avcılık, Ormancılık ve Balıkçılık, 2-) Madencilik ve Taş Ocakçılığı, 3-) İmalat Sanayii, 4-) Elektrik Gaz Su, 5-) İnşaat ve Bayındırlık İşleri, 6-) Toptan ve Perakende Ticaret Lokanta ve Oteller, 7-) Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama, 8-) Mali Kuruluşlar, Sigorta, Taşınmaz Mallara Ait İşler ve Kurumları Yardımcı İş Hizmetleri, 9-) Toplum Hizmetleri, Sosyal ve Kişisel Hizmetler" ana faaliyet dallarından oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan şirketlerin her biri kendi faaliyet alanıyla ilgili sınıfa yerleştirilerek veri analizine tabi tutulmuşlardır.

İşletmelerin sektörlere göre dağılımına bakıldığında, işletmelerin yarıya yakınının yüzde 49.8 (n=103)'lük bir oranla imalat sanayii dalında faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bu sektörü yüzde 11.1 (n=23)'lük oranla toptan ve perakende ticaret lokanta ve oteller, yüzde 10.1 (n=21)'lük oranla madencilik ve taş ocakçılığı, yüzde 9.2 (n=19)'lük oranla Ulaştırma haberleşme ve depolama, yüzde 7.2 (n=15)'lük oranla ziraat avcılık ormancılık ve balıkçılık, yüzde 3.9 (n=8)'lük oranla iki sektör Elektrik gaz su ve İnşaat bayındırlık sektörleri, yüzde 2.4 (n=5)'lük oranlarla da yine iki sektör mali kuruluşlar sigorta yardımcı iş hizmetleri ile toplum hizmetleri sosyal ve kişisel hizmetler sektörleri izlemektedir. (Bkz. Tablo 3.18)

Tablo 3.18. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları

Sektörler	N	%
Ziraat, Avcılık, Ormancılık Ve Balıkçılık	15	7,2
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	21	10,1
İmalat Sanayii	103	49,8
Elektrik, Gaz ve Su	8	3,9
İnşaat ve Bayındırlık İşleri	8	3,9
Toptan ve Perakende Ticaret Lokanta ve Oteller	23	11,1
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	19	9,2
Mali Kuruluşlar, Sigorta, Taşınmaz Mallara Ait İşler ve Kurumları, Yardımcı İş Hizmetleri	5	2,4
Toplum Hizmetleri, Sosyal ve Kişisel Hizmetler	5	2,4
Toplam	207	100,0

3.4.1.19. Mükemmel Halkla İlişkiler Skoru

Daha önce belirtildiği gibi mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri, “*halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi, halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılması, iletişimin yönü, halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi, bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması, bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri ve farklılıklara saygı*” başlıklarından oluşmaktaydı. Çalışmanın genel halkla ilişkiler skorunu yansıtan Tablo 3.26 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde;

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinden ilki “*halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi*” ile ilgilidir. Bu yetkilendirme üç gösterge aracılığıyla belirlenmiştir: (a) halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst düzey yönetime rapor sunması, (b) halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin “baskın koalisyon” üyelerinin içinde yer alması ve (c) bu koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek. Elde edilen veriler incelendiğinde araştırmaya konu olan şirketlerin halkla ilişkiler biriminin,

çalışmalarına ve görüşlerine ilişkin raporlarını genellikle doğrudan genel müdür pozisyonundaki en üst düzey yöneticiye, sunduğu söylenebilir. Buradaki mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.35 tir. (Tablo 3.19)

Kurum içerisinde halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesinde bir diğer önemli gösterge de bu birimin, “*baskın koalisyon*” olarak adlandırılan ve kurum yönetiminden sorumlu kişilerden oluşan grup içerisinde temsil edilmesidir. Bu göstergedeki mükemmellik skoru 5 üzerinden 2.58 dir. Bu skorun örnekleme teşkil eden şirketlerin halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin baskın koalisyon içerisinde yer alma konusunda yetersiz olduklarını gösterdiğini söylemek mümkündür. (Tablo 3.19)

Halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi kriterine bağlı son olarak katılımcılara söz konusu koalisyon içindeki kişilerin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek düzeyleri sorulmuştur. Katılımcılar da bu desteğin mükemmele yakın düzeyde, 5 üzerinden 4.20 olduğunu belirtmiştir. (Tablo 3.19)

Yukarıda sıralanan verilerden yola çıkarak araştırmaya konu olan şirketlerin halkla ilişkiler biriminin mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinden ilki olan “halkla ilişkilerin yetkilendirilmesi”ne uygun bir yapılanma içerisinde olduğu söylenebilir (Değişken için toplam skor 5 üzerinden 3.38)

Tablo 3.19. Halkla İlişkiler Biriminin Yetkilendirilmesi

Değişkenler	Göstergeler	St. S.	Ort.
<i>Halkla İlişkiler Biriminin Yetkilendirilmesi</i>	Halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst düzey yönetime rapor sunması	0.98	3.35
	Halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin “baskın koalisyon” üyelerinin içinde yer alması	1.96	2.58
	Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek	1.11	4.20
<i>1. Değişken İçin Toplam Skor</i>		0.97	3.38

St. S.: Standart Sapma, **Ort. :** Ortalama

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinden ikincisi “*halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılımı*”dır. Bu değişken iki gösterge aracılığıyla

ölçülmüştür: (a) halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katkısı ve (b) halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetim faaliyetlerinde bulunması. (Tablo 3.20)

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi söz konusu şirketlerin halkla ilişkiler birimi hem stratejik yönetime katkı (5 üzerinden 3.20) hem de bu süreçteki faaliyetler (5 üzerinden 3.23) itibariyle ortalama mükemmel skora yakındır. Elde edilen veriler doğrultusunda ilgili şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinin stratejik yönetime katkı düzeyi ve yürütmüş oldukları faaliyetler itibariyle yeterli sayılabilecek bir düzeyde oldukları söylenebilir.

Tablo 3.20. Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı

Değişkenler	Göstergeler	St. S.	Ort.
Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı	Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katkısı	0.87	3.20
	Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetim faaliyetlerinde bulunması	0.83	3.23
2. Değişken İçin Toplam Skor		0.78	3.22

St. S.: Standart Sapma, Ort. : Ortalama

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinden üçüncüsü **iletişimin yönü** ile ilgili olup dört göstergeye sahiptir: halkla ilişkiler biriminin paydaşlarla iletişim kurarken iletişimin yönü bağlamında (a) etik, (b) simetrik ve (c) çift yönlü bir iletişimi tercih etmesi ve kullanılan araçlar bağlamında (d) kitle iletişim araçlarından daha çok kişilerarası iletişim kanallarını kullanması. İlgili kuruluşların, paydaşları ile iletişim kurarken tercih ettikleri yöntem ve araçlara ilişkin veriler Tablo 3.21’de görülmektedir.

Tablo 3.21’e göre ilgili şirketler bünyesindeki halkla ilişkiler birimleri, hedef kitleleri ile iletişim kurarken iletişimin yönü bağlamında etik (5 üzerinden 3.73), simetrik (5 üzerinden 3.68) ve çift yönlü iletişimi (5 üzerinden 3.79); iletişim yöntemi ve araçları bağlamında ise kişilerarası iletişimi (5 üzerinden 3.33) oranında tercih etmektedirler. Bu değişkene göre ilgili şirketler ne kadar çift yönlü ve simetrik iletişimi kullanırsa mükemmele yakın bir iletişim sergilemiş olacaktır. Bu verilerden yola çıkarak ilgili şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinin, iletişimin yönü itibariyle mükemmel halkla ilişkilere yakın bir düzeyde oldukları söylenebilir. Bu kriter için ortalama mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.57’dir.

Tablo 3.21. İletişimin Yönü

Değişkenler	Göstergeler	St. S.	Ort.
<i>İletişimin Yönü</i>	Etik İletişim	0.66	3.73
	Simetrik İletişim	0.74	3.68
	Çift Yönlü İletişim	0.70	3.79
	Kişilerarası İletişim	0.86	3.33
3. Değişken İçin Toplam Skor		0.62	3.57

St. S.: Standart Sapma, Ort. : Ortalama

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin dördüncüsü “*Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi*” dir. Yönetici ve stratejist olmak üzere iki gösterge aracılığıyla belirlenen bu değişkene göre halkla ilişkiler birimi, stratejist role ne kadar yakın bir görev üstlenirse mükemmel halkla ilişkilere de o kadar yaklaşmış olmaktadır.

Bu bağlamda ilgili şirketler bünyesindeki halkla ilişkiler birimlerinin faaliyetlerini yürütürken üstlenmiş oldukları rol veya görevlere ilişkin veriler Tablo 3.22’de görülmektedir. Buna göre ilgili şirketlerde halkla ilişkiler biriminin söz konusu iki rol veya görev arasından yönetici rolü (5 üzerinden 3,70)’lik bir skora sahipken stratejist rol (5 üzerinden 3.62)’lik bir skora sahiptir. Bu değişken için ortalama skor ise 5 üzerinden 3.65’tir. Burada ilgili şirketlerdeki halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi açısından mükemmel yakın olduğu, bir başka ifadeyle stratejist bir rol üstlendiği söylenebilir.

Tablo 3.22. Halkla İlişkiler Biriminin Rolü Veya Görevi

Değişkenler	Göstergeler	St. S.	Ort.
<i>Halkla İlişkiler Biriminin Rolü veya Görevi</i>	Yönetici Rol	0.94	3.70
	Stratejist Rol	0.92	3.62
4. Değişken İçin Toplam Skor		0.88	3.65

St. S.: Standart Sapma, Ort. : Ortalama

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin beşincisi kurum içerisinde “*diğer departmanlardan bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması*” dır. Bu değişken (a) diğer birimlerden ayrı bir halkla ilişkiler biriminin bulunması, (b) yıllık bütçeden halkla

ilişkiler biriminin kullanımına ayrılmış ayrı bir bütçenin olmasından oluşan iki göstergeye sahiptir. İlk gösterge olan diğer birimlerden ayrı bir halkla ilişkiler biriminin olması itibariyle ilgili şirketlerin mükemmel denilebilecek bir noktada oldukları söylenebilir çünkü diğer departmanlardan ayrı bir halkla ilişkiler birimi yapılanmasına ilişkin mükemmellik skoru (5 üzerinden 3.19)'dur. Beşinci değişkenin önemli göstergelerinden bir diğeri ise yıllık genel bütçeden halkla ilişkiler biriminin kullanımına ayrılan miktardır. Bu bağlamda ilgili şirketlerin halkla ilişkiler birimi için ayırdığı bütçe yeterliliği ile ilgili mükemmellik skoru 5 üzerinden 2.56'dır. Bu skor, mükemmellik açısından ortalama bir skordur ve mükemmelliğe biraz uzaktır. Ancak bu değişkenle ilgili genel mükemmellik skoruna bakıldığında skorun 5 üzerinden 2.87 olduğu görülmektedir. Bu durumda, yukarıda sıralanan iki gösterge (bağımsız bir birimin varlığı ve bütçe yeterliliği) itibariyle ilgili şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinden “*diğer departmanlardan bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması*” ilkesini orta düzeyde karşıladığını söylemek mümkündür. (Bkz.Tablo 3.23)

Tablo 3.23. Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması

Değişkenler	Göstergeler	St. S.	Ort.
<i>Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması</i>	Diğer birimlerden ayrı bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	2.41	3.19
	Bütçe yeterliliği	2.51	2.56
	<i>5. Değişken İçin Toplam Skor</i>	<i>1.85</i>	<i>2.87</i>

St. S.: Standart Sapma, Ort. : Ortalama

“Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri” ya da tüm iletişim uygulamalarının halkla ilişkiler fonksiyonu tarafından koordine edilmesi çalışmada kullanılan mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin altıncısını oluşturmaktadır. Elde edilen mükemmellik skoru 5 üzerinden 1.40'tır. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini oluşturan şirketler bünyesindeki halkla ilişkiler birimi, ne tüm iletişim faaliyetlerinin yönetiminden tek başına sorumludur ne de gerekli koordinasyon görevini üstlenmektedir. Bu gösterge bağlamında (bütünleşik iletişim faaliyetleri ve koordinasyon) faaliyetlerinin halkla ilişkiler birimleri tarafından yürütülmediğini söylemek mümkündür. (Tablo 3.24)

Tablo 3.24. Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri

Değişkenler	Göstergeler	St. S.	Ort.
<i>Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri</i>	<i>6. Değişken İçin Toplam Skor</i>	<i>0.49</i>	<i>1.40</i>

St. S.: Standart Sapma, Ort. : Ortalama

Çalışmamızdaki mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin sonuncusunu“ Farklılıklara saygı” oluşturmaktadır. J. Grunig (2005), farklılıklara saygı bağlamında işletmelerin kadınlara da erkekler gibi eşit fırsatlar verilmesi gerektiğini savunmaktadır. O’na göre kadın dünya görüşü daha çok simetrik, erkek dünya görüşü de daha çok asimetriktir. Bu yüzden halkla ilişkiler birimlerindeki kadın çokluğu halkla ilişkileri mükemmelliğe götürebilecektir. Buradan hareketle çalışmamızdaki farklılıklara saygı değişkeninin mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.25 olduğu dikkate alınırsa, söz konusu şirketlerde farklılıklara saygının mükemmele yakın olduğunu söylemek mümkündür (Bkz.Tablo 3.25).

Tablo 3.25. Farklılıklara Saygı

Değişkenler*	Göstergeler	St. S.	Ort.
Farklılıklara Saygı	<i>7. Değişken İçin Toplam Skor</i>	<i>0.66</i>	<i>3.25</i>

St. S.: Standart Sapma, Ort. : Ortalama

Fortune dergisinin 2013 yılı Türkiye’nin en iyi 500 şirketinin bünyesinde faaliyet gösteren halkla ilişkiler birimlerinin her bir mükemmel halkla ilişkiler değişkenine ait göstergeler itibariyle genel durumları Tablo 3.26’da görülmektedir. Buna göre şirketlerin toplam mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.05’tir. Bu skor ile şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skoru ortalamasının üstünde oldukları söylenebilir. Değişkenler bağlamında bakıldığında en yüksek mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.65’lik skor ile “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi” değişkeni en yüksek skora sahip iken, bunu “3.57’lik skor ile “İletişimin yönü” değişkeni, 3.38’lik skor ile “Halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi” değişkeni, 3.25’lik skor ile “Farklılıklara saygı” ve 3.22’lik skor ile de “Halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılımı”

değişkeni izlemektedir. Çalışmamızda mükemmelliğe en uzak değişken 2.87’lik skor ile “Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması” değişkenidir. (Bkz.Tablo 3.26)

Tablo 3.26. Mükemmel Halkla İlişkiler Skoru

Değişkenler*	Göstergeler	St. S.	Ort.
Halkla İlişkiler Biriminin Yetkilendirilmesi	Halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst düzey yönetime rapor sunması	0.98	3.35
	Halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin “baskın koalisyon” üyelerinin içinde yer alması	1.96	2.58
	Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek	1.11	4.20
	1. Değişken İçin Toplam Skor	0.97	3.38
Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı	Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katkısı	0.87	3.20
	Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetim faaliyetlerinde bulunması	0.83	3.23
	2. Değişken İçin Toplam Skor	0.78	3.22
İletişimin Yönü	Etik İletişim	0.66	3.73
	Simetrik İletişim	0.74	3.68
	Çift Yönlü İletişim	0.70	3.79
	Kişilerarası İletişim	0.86	3.33
	3. Değişken İçin Toplam Skor	0.62	3.57
Halkla İlişkiler Biriminin Rolü veya Görevi	Yönetici Rol	0.94	3.70
	Stratejist Rol	0.92	3.62
	4. Değişken İçin Toplam Skor	0.88	3.65
Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması	Diğer birimlerden ayrı bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	2.41	3.19
	Bütçe yeterliliği	2.51	2.56
	5. Değişken İçin Toplam Skor	1.85	2.87
Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri	6. Değişken İçin Toplam Skor	0.49	1.40
Farklılıklara Saygı	7. Değişken İçin Toplam Skor	0.66	3.25
GENEL MÜKEMMELLİK SKORU		0.53	3.05

Ort.: Ortalama; * Mükemmel halkla ilişkiler skoru oluşturulurken evet-hayır formatındaki sorular ve değişkenler için yanıtların evet olması durumunda “5”, hayır olması durumunda ise “0” değeri verilmiştir. Yanıt verilmeyen sorular boş bırakılmıştır. Böylece 5’li Likert tipi bir ölçek oluşturulmuştur. Daha sonra her bir değişken için girilen değerlerin ortalaması alınmıştır.

St. S.: Standart Sapma, **Ort. :** Ortalama

Tablo 3.26 üzerinden yapılan değerlendirmelerde Türkiye’de ki şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri bağlamında mükemmellik skorları belirlenmiştir. Buna göre şirketlerin genel mükemmellik skor ortalaması 5 üzerinden 3.05 olarak bulunmuştur. Böylece araştırmanın temel sorusu olan “*Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları nedir?*” sorusunun da cevabı verilmiş olmaktadır.

3.5. BAĞINTISAL İSTATİSTİK BULGULARI

3.5.1. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Sektörlere Göre Farklılığı

Araştırmaya konu olan şirketlerin her biri kendi faaliyet alanıyla ilgili sınıfa yerleştirilerek veri analizine tabi tutulmuşlardır. Faaliyet alan isimlerinin uzun olması tablolara yerleştirmede sorun teşkil edeceğinden bu isimler şu şekilde kısaltılmıştır:

“1-) Ziraat, Avcılık, Ormancılık ve Balıkçılık: Tarım 2-) Madencilik ve Taş Ocakçılığı: Madencilik 3-) İmalat Sanayii: İmalat 4-) Elektrik Gaz Su: Enerji 5-) İnşaat ve Bayındırlık İşleri: İnşaat 6-) Toptan ve Perakende Ticaret Lokanta ve Oteller: Toptan ve Perakende 7-) Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama: Ulaştırma ve Haberleşme 8-) Mali Kuruluşlar, Sigorta, Taşınmaz Mallara Ait İşler ve Kurumları Yardımcı İş Hizmetleri: Mali,Sigorta İş Hizm. 9-) Toplum Hizmetleri, Sosyal ve Kişisel Hizmetler: Toplum ve Kişisel Hizm.”

3.5.1.1. Genel Mükemmellik Skoruna Göre Sektörler Arasındaki Farklılık

Tablo 3.27. Genel Mükemmellik Skoruna Göre Sektörler Arasında Farklılık

Sektör	N	Genel mükemmellik skoru		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	3,03	$\pm$	0,133
Madencilik	21	2,73	$\pm$	0,119
İmalat	103	3,12	$\pm$	0,055
Enerji	8	3,01	$\pm$	0,194
İnşaat	8	2,83	$\pm$	0,229
Toptan ve Perakende	23	3,02	$\pm$	0,112
Ulaştırma ve Haberleşme	19	3,19	$\pm$	0,080
Mali, Sigorta ve İş Hizmetleri	5	3,03	$\pm$	0,155
Toplum ve Kişisel Hizmetler.	5	3,00	$\pm$	0,093
Toplam	207	3,05	$\pm$	0,037
P		0,143		

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Sektörlerin genel mükemmeliyetçilik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunamamıştır ($P>0,05$). Sektörlerin genel mükemmellik skorlarının birbirlerine yakın oldukları gözlenmektedir. Buna göre en yüksek mükemmellik skoru 3.19'luk ortalama ile “Ulaştırma ve Haberleşme” sektöründe görülürken, en düşük mükemmellik skoru 2.73'lük ortalama ile “Madencilik” sektöründe görülmektedir. Sektörlerin tamamının

mükemmellik skoru ortalama skor olan 2.50'nin üstündedir, yani mükemmele daha yakındır. “Madencilik” ve “İnşaat” sektörlerinin mükemmellik skorları 3.00'in altında kalırken diğer sektörlerin mükemmellik skorları 3.00'in üzerindedir. Sektörlerin genel mükemmellik skor ortalaması 3.05'tir. Buradan hareketle sektörlerin mükemmellik açısından ortalamanın üzerinde yer alarak mükemmele daha yakın olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 3.27'deki veriler ışığında sektörlerin genel mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı ($P>0,05$) anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H1: “*Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları sektörlere göre farklılık gösterir*” hipotezi reddedilir.

3.5.1.2. Halkla İlişkiler Departmanlarının yetkilendirilmesi Değişkenine Göre sektörler arasındaki Farklılık

Tablo 3.28. Halkla İlişkiler Departmanlarının yetkilendirilmesi Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık

Sektör	n	Halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst düzey yönetime rapor sunması			Halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin “baskın koalisyon” üyelerinin içinde yer alması			Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek			Halkla İlişkiler Biriminin Yetkilendirilmesi		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	3,40 ^{ab}	$\pm$	0,190	2,33	$\pm$	0,504	4,47	$\pm$	0,236	3,40 ^{ab}	$\pm$	0,235
Madencilik	21	2,62 ^b	$\pm$	0,223	1,76	$\pm$	0,351	3,76	$\pm$	0,257	2,71 ^b	$\pm$	0,206
İmalat	103	3,50 ^a	$\pm$	0,092	2,86	$\pm$	0,198	4,24	$\pm$	0,111	3,54 ^a	$\pm$	0,095
Enerji	8	3,50 ^{ab}	$\pm$	0,327	3,50	$\pm$	0,732	3,50	$\pm$	0,327	3,50 ^{ab}	$\pm$	0,302
İnşaat	8	2,75 ^{ab}	$\pm$	0,526	2,50	$\pm$	0,732	3,75	$\pm$	0,526	3,00 ^{ab}	$\pm$	0,496
Toptan ve Perakende	23	3,39 ^{ab}	$\pm$	0,215	1,70	$\pm$	0,323	4,48	$\pm$	0,187	3,19 ^{ab}	$\pm$	0,139
Ulaştırma ve Haberleşme	19	3,47 ^{ab}	$\pm$	0,160	3,11	$\pm$	0,471	4,16	$\pm$	0,279	3,58 ^{ab}	$\pm$	0,228
Mali,Sigorta İş Hizm.	5	3,20 ^{ab}	$\pm$	0,490	2,60	$\pm$	0,980	5,00	$\pm$	0,000	3,60 ^{ab}	$\pm$	0,452
Toplum ve Kişisel Hizm.	5	3,20 ^{ab}	$\pm$	0,490	1,80	$\pm$	0,800	4,20	$\pm$	0,490	3,07 ^{ab}	$\pm$	0,427
Toplam	207	3,35	$\pm$	0,068	2,58	$\pm$	0,136	4,20	$\pm$	0,077	3,38	$\pm$	0,067
P				0,019			0,062			0,116			0,032

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst düzey yönetime rapor sunması kriterin de mükemmellik durumunda en düşük puan 1 ve en yüksek puan 5'e göre en yüksek ortalama “İmalat ve Enerji” sektörlerinde en düşük ortalama “Madencilik” sektöründe görülürken, tüm sektörlerin genel ortalaması 3.35 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla

“halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst düzey yönetime rapor sunması” kriterinde en mükemmel sektörler “İmalat ve Enerji” sektörleri bulunurken en kötü sektör “Madencilik” sektörü bulunmuştur. Sektörlerin mükemmellik ortalamaları karşılaştırıldığında “Madencilik ve İmalat” sektörlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılık bulunurken ($P<0.05$), diğer sektörlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir ($P>0.05$).

“Halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin “baskın koalisyon üyelerinin içinde yer alması” ve “Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek” kriterlerin de sektörler arasında mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar bulunamamıştır ($P>0.05$). “Halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin “baskın koalisyon üyelerinin içinde yer alması” kriterinde mükemmellik skor ortalaması en düşük 1.70, en yüksek 3.50 ve genel ortalama 2.58 bulunmuştur. Buna göre genel ortalamanın 2.5 yakın olması “Halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin “baskın koalisyon üyelerinin içinde yer alması” kriterinde sektörlerin genel olarak mükemmel olmadıklarını yani orta düzeyde mükemmelliğe sahip olduklarını göstermektedir.

“Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek” kriterinde mükemmellik skor ortalaması en düşük 3.5, en yüksek 5.00 ve genel ortalama 4.20 olarak bulunmuş olup bu sonuçlara göre genel ortalamanın en yüksek skor olan 5.0 yakın olması “Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek” kriterinde sektörlerin genel olarak mükemmel çok yakın olduklarını ifade etmektedir. Bu kritere göre en düşük ortalamaya 3.50’lik ortalama ile “Enerji” sektörü sahip olurken en yüksek ortalama 5.00’lik ortalama ile “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörü sahip olmuştur.

“Halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi” kriterine göre “Madencilik ve İmalat” sektörlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılık bulunurken ($P<0.05$), diğer sektörlerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir ($P>0.05$). Bu kritere göre 2.71’lik ortalama ile “Madencilik” sektörü en düşük ortalamaya sahipken 3.60’lık ortalama ile “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörü en yüksek ortalamaya sahip olmuştur. Bu kriter bağlamında genel mükemmellik ortalaması 3.38’dir. Bu da “Halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi”

kriterine göre şirketlerin mükemmele yakın bir ortalamaoya sahip oldukları söylenebilir. Buradan hareketle H1b: “*Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları “Halkla İlişkiler Departmanının Yetkilendirilmesi” kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*” alt hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.1.3. Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımına Göre Sektörler Arasındaki Farklılık

Tablo 3.29. Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık

Sektör	n	Halkla İlişkiler Biriminin Stratejik Yönetime Katkısı			Halkla İlişkiler Biriminin Stratejik Yönetime Bulunması			Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	3,40	$\pm$	0,222	3,20 ^{ab}	$\pm$	0,185	3,28 ^{ab}	$\pm$	0,193
Madencilik	21	2,75	$\pm$	0,200	2,72 ^b	$\pm$	0,182	2,73 ^b	$\pm$	0,170
İmalat	103	3,30	$\pm$	0,084	3,40 ^a	$\pm$	0,080	3,36 ^a	$\pm$	0,075
Enerji	8	3,00	$\pm$	0,369	3,21 ^{ab}	$\pm$	0,302	3,13 ^{ab}	$\pm$	0,318
İnşaat	8	2,72	$\pm$	0,297	3,15 ^{ab}	$\pm$	0,435	2,98 ^{ab}	$\pm$	0,359
Toptan ve Perakende	23	3,46	$\pm$	0,153	3,21 ^{ab}	$\pm$	0,175	3,31 ^{ab}	$\pm$	0,138
Ulaştırma ve Haberleşme	19	3,17	$\pm$	0,197	3,22 ^{ab}	$\pm$	0,139	3,20 ^{ab}	$\pm$	0,141
Mali, Sigorta İş Hizm.	5	2,65	$\pm$	0,491	2,67 ^{ab}	$\pm$	0,274	2,66 ^{ab}	$\pm$	0,336
Toplum ve Kişisel Hizm.	5	2,90	$\pm$	0,332	2,90 ^{ab}	$\pm$	0,461	2,90 ^{ab}	$\pm$	0,378
Toplam	207	3,20	$\pm$	0,061	3,23	$\pm$	0,058	3,22	$\pm$	0,054
P		0,055			0,049			0,036		

^{a,b}: Aynı sütundaki ortalamalar bir birinden farklıdır (P<0.05), $\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

“Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katkısı” kriterine göre şirketlerin mükemmellik skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir farkın olmadığı görülmektedir (P>0.05). Bu kritere göre mükemmellik skoru açısından en yüksek

ortalamaya 3.40'lık ortalama ile “Tarım” sektörü sahipken, 2.65'lik ortalama ile “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörü en düşük ortalamaya sahip sektör olarak görülmektedir. Bu kritere göre sektörlerin ortalama mükemmellik skoru 3.20'dir. Bu da sektörlerin mükemmellik skorları açısından ortalamanın biraz üzerinde olduklarını göstermektedir.

“Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetim faaliyetlerinde bulunması” kriterine göre “Madencilik ve İmalat” sektörleri arasında istatistiksel olarak bir fark olduğu ($P<0.05$), diğer sektörler arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). bu kritere göre en düşük ortalama 2,67'lik ortalama ile “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörüne aittir. En yüksek ortalama ise 3.40'lık ortalama ile “İmalat” sektöründe görülmektedir. Bu kritere göre sektörlerin ortalama mükemmellik skoru 3.23'tür. Bu da sektörlerin mükemmellik skorları açısından ortalamanın biraz üzerinde olduklarını göstermektedir.

“Halkla İlişkiler Fonksiyonunun Stratejik Yönetime Katılımı” kriterine göre “Madencilik ve İmalat” sektörleri arasında istatistiksel olarak bir fark olduğu ($P<0.05$), diğer sektörler arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). bu kritere göre en düşük ortalama 2,66'lık ortalama ile “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörüne aittir. En yüksek ortalama ise 3.36'lık ortalama ile “İmalat” sektöründe görülmektedir. Bu kritere göre sektörlerin ortalama mükemmellik skoru 3.22'dir. Bu da sektörlerin mükemmellik skorları açısından ortalamanın üzerinde yer alarak mükemmel yakın olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla *H1c: “Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları “Stratejik Yönetime Katılım” kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.”* alt hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.1.4. İletişimin Yönü Değişkenine Göre sektörler arasındaki Farklılık

Tablo 3.30. İletişimin Yönü Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık

Sektör	n	Simetrik İletişim			Çift Yönlü İletişim			Etik İletişim			Kişilerarası İletişim			İletişimin Yönü		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	3,58	$\pm$	0,171	3,85	$\pm$	0,140	3,50	$\pm$	0,181	3,37	$\pm$	0,237	3,53	$\pm$	0,152
Madencilik	21	3,54	$\pm$	0,171	3,64	$\pm$	0,175	3,50	$\pm$	0,135	3,26	$\pm$	0,110	3,44	$\pm$	0,099
İmalat	103	3,76	$\pm$	0,074	3,84	$\pm$	0,073	3,80	$\pm$	0,071	3,41	$\pm$	0,085	3,64	$\pm$	0,064
Enerji	8	3,75	$\pm$	0,280	3,91	$\pm$	0,216	3,88	$\pm$	0,226	3,25	$\pm$	0,271	3,61	$\pm$	0,218
İnşaat	8	3,50	$\pm$	0,404	3,53	$\pm$	0,351	3,50	$\pm$	0,226	3,03	$\pm$	0,437	3,32	$\pm$	0,348
Toptan ve Perakende	23	3,57	$\pm$	0,160	3,77	$\pm$	0,134	3,70	$\pm$	0,123	3,34	$\pm$	0,199	3,54	$\pm$	0,128
Ulaştırma ve Haberleşme	19	3,63	$\pm$	0,149	3,78	$\pm$	0,126	3,89	$\pm$	0,110	3,34	$\pm$	0,168	3,59	$\pm$	0,113
Mali, Sigorta İş Hizm.	5	3,90	$\pm$	0,100	4,05	$\pm$	0,266	3,70	$\pm$	0,093	2,93	$\pm$	0,576	3,50	$\pm$	0,238
Toplum ve Kişisel Hizm.	5	3,50	$\pm$	0,176	3,60	$\pm$	0,203	3,70	$\pm$	0,200	2,90	$\pm$	0,495	3,32	$\pm$	0,255
Toplam	207	3,68	$\pm$	0,051	3,79	$\pm$	0,049	3,73	$\pm$	0,045	3,33	$\pm$	0,059	3,57	$\pm$	0,043
P		0,857			0,879			0,414			0,813			0,786		

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

J.Grunig’e göre “İletişimin yönü” değişkenini oluşturan modeller olarak “Simetrik iletişim”, “Çift yönlü iletişim”, “Etik iletişim” ve “Kişilerarası iletişim” modelleri bir işletmenin iletişim yönünü mükemmel kılan unsurlardır. Yani bir örgüt bu iletişim modellerini kullanıyorsa iletişim açısından mükemmel sayılmaktadırlar.

“Simetrik iletişim” kriterine göre şirketlerin mükemmeliyetçilik skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir farkın olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Bu kriter gere mükemmellik skoru açısından en yüksek ortalama 3.90’lık ortalama ile “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörüne aitken, “Toplum ve Kişisel Hizmetler” sektörü 3.50’lik ortalama ile en düşük ortalama sahip sektör konumundadır. Bu kriter gere

sektörlerin mükemmellik skor ortalaması 3.68'dir. Bu da sektörlerin genellikle iletişimde diğer iletişim modelleri ile birlikte simetrik iletişimi kullandığını ve mükemmele yakın bir ortalamaoya sahip olduklarını göstermektedir.

“Çift yönlü iletişim” kriterine göre şirketlerin mükemmeliyetçilik skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir farkın olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Bu kritere göre mükemmellik skoru açısından en yüksek ortalama 4.05'lik ortalama ile “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörüne aitken, “İnşaat” sektörü 3.53'lük ortalama ile en düşük ortalamaoya sahip sektör konumundadır. Bu kritere göre sektörlerin mükemmellik skor ortalaması 3.79 dur. Bu da sektörlerin genellikle iletişimde diğer iletişim modelleri ile birlikte çift yönlü iletişimi kullandığını ve mükemmele yakın bir ortalamaoya sahip olduklarını göstermektedir.

“Etik iletişim” kriterine göre şirketlerin mükemmeliyetçilik skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir farkın olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Bu kritere göre mükemmellik skoru açısından en yüksek ortalama 3.89'luk ortalama ile “Ulaştırma ve Haberleşme” sektörüne aitken, “Tarım” ve “Madencilik” sektörleri 3.50'lik ortalama ile en düşük ortalamaoya sahip sektör konumundadırlar. Bu kritere göre sektörlerin mükemmellik skor ortalaması 3.73 dur. Bu da sektörlerin iletişim kurarken etik iletişime önem verdiğini ve mükemmele yakın bir ortalamaoya sahip olduklarını göstermektedir.

“Kişilerarası iletişim” kriterine göre şirketlerin mükemmellik skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir farkın olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Bu kritere göre mükemmellik skoru açısından en yüksek ortalama 3.41'lik ortalama ile “İmalat” sektörüne aitken, “Toplum ve Kişisel Hizmetler” sektörü 2.90'lık ortalama ile en düşük ortalamaoya sahip sektör konumundadır. Toplumsal ve kişisel hizmetler sektörü faaliyet alanı açısından belki de sektörler içerisinde kişilerarası iletişimi en çok kullanması gereken sektör olmasına rağmen, mükemmellik skoru en düşük sektör konumundadır. Bu kritere göre sektörlerin mükemmellik skor ortalaması 3.33'tür. Bu da sektörlerin genellikle iletişimde diğer iletişim modelleri ile kişilerarası iletişimi de kullandığını ve mükemmele yakın bir ortalamaoya sahip olduklarını göstermektedir.

Simetrik iletişim, çift yönlü iletişim, etik iletişim ve kişilerarası iletişim modellerinden oluşan ve mükemmel halkla ilişkiler kriterinin üçüncüsünü oluşturan “İletişimin Yönü” kriterine göre şirketlerin mükemmellik skorları arasında istatistiksel

olarak önemli bir farkın olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Bu kritere göre Bu kritere göre mükemmellik skoru açısından en yüksek ortalama 3.64'lük ortalama ile “İmalat” sektörüne aitken, “Toplum ve Kişisel Hizmetler” ve “İnşaat” sektörleri 3.32'lik ortalama ile en düşük ortalama sahip sektörler konumundadırlar. Şirketlerin iletişimin yönü itibari ile 3.57'lik ortalama ile mükemmel yakın bir ortalama sahip oldukları söylenebilir. Böylece $H1d$: “*Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları “İletişimin Yönü” kriteri bağlamında sektörler göre farklılık gösterir.*” alt hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.1.5. Halkla İlişkiler Biriminin Rolü veya Görevi Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık

Tablo 3.31. Halkla İlişkiler Biriminin Rolü veya Görevi Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık

Sektör	n	Yönetici Rol			Stratejist Rol			Halkla İlişkilerin Rolü		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	3,69	$\pm$	0,274	3,69	$\pm$	0,228	3,69	$\pm$	0,235
Madencilik	21	3,40	$\pm$	0,172	3,24	$\pm$	0,201	3,29	$\pm$	0,172
İmalat	103	3,84	$\pm$	0,087	3,73	$\pm$	0,088	3,77	$\pm$	0,084
Enerji	8	3,70	$\pm$	0,283	3,73	$\pm$	0,345	3,72	$\pm$	0,319
İnşaat	8	3,60	$\pm$	0,370	3,36	$\pm$	0,452	3,44	$\pm$	0,423
Toptan ve Perakende	23	3,42	$\pm$	0,199	3,75	$\pm$	0,152	3,64	$\pm$	0,156
Ulaştırma ve Haberleşme	19	3,70	$\pm$	0,252	3,34	$\pm$	0,244	3,46	$\pm$	0,236
Mali,Sigorta İş Hizm.	5	3,40	$\pm$	0,678	3,20	$\pm$	0,541	3,27	$\pm$	0,582
Toplum ve Kişisel Hizm.	5	4,00	$\pm$	0,363	3,92	$\pm$	0,271	3,95	$\pm$	0,294
Toplam	207	3,70	$\pm$	0,065	3,62	$\pm$	0,064	3,65	$\pm$	0,061
P		0,461			0,278			0,412		

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

J. Grunig'e göre bir kurumdaki halkla ilişkiler fonksiyonunun mükemmellik düzeyine ulaşması için halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ilişkin iki temel ilkenin bulunması gerekmektedir. Birincisi halkla ilişkiler biriminin bir teknisyenden çok halkla ilişkiler programlarını planlayan ve yöneten, paydaşlarla ilişkiler geliştirme veya iletişim yönetimi konularında çok bilgi sahibi olan ve hiç bilgi sahibi olmayan baskın koalisyon üyelerinin görüşlerini ve kararlarını bu yönde etkileme gücüne sahip yönetici rolündeki bir kişi tarafından temsil edilmesidir. İkincisi ise halkla ilişkilerden sorumlu kişinin veya bu birimde görev yapan görevlilerin yöneticilik rolüne uygun yetkinliğe sahip olabilecek bir eğitim düzeyine sahip olmalarıdır. Yani mükemmel halkla ilişkiler için halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik- yönetici bir rol üstlenmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda araştırmaya konu olan şirketlerin sektörler bazında halkla ilişkiler rollerine baktığımızda; “Yönetici rol” kriterine göre “Toplumsal ve Kişisel Hizmetler” sektörü 4.00’lik ortalama ile en yüksek skora sahipken, 3.40’lık skorla “Madencilik” ve “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörleri en düşük skora sahiptirler. “Yönetici Rol” kriterine göre ortalama mükemmellik skoru 3.70’tir. Buradan hareketle sektörlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici bir rol üstlendikleri ve böylece mükemmel yakın bir skora sahip oldukları söylenebilir.

“Stratejist rol” kriterine göre “Toplumsal ve Kişisel Hizmetler” sektörü 3.92’lik ortalama ile en yüksek skora sahipken, 3.20’lik skorla “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörü en düşük skora sahiptir. “Stratejist Rol” kriterine göre ortalama mükemmellik skoru 3.62’dir. Buradan hareketle sektörlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejist bir rol üstlendikleri ve böylece mükemmel yakın bir skora sahip oldukları söylenebilir.

Genel olarak “Halkla ilişkilerin rolü”ne baktığımızda, “Toplumsal ve Kişisel Hizmetler” sektörü 3.92’lik ortalama ile en yüksek skora sahipken, 3.27’lik skorla “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörü en düşük skora sahip sektör olarak görülmektedir. “Halkla ilişkilerin rolü” kriterine göre ortalama mükemmellik skoru 3.65’tir. Buradan hareketle sektörlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici ve stratejik bir rol üstlendikleri ve böylece mükemmel yakın bir skora sahip oldukları söylenebilir. Halkla ilişkilerin rolü veya görevi değişkeni bağlamında şirketlerin mükemmellik skorlarının farklılık göstermediği görülmektedir ($P>0.05$). Bu nedenle *H1e: “Fortune Dergisinin*

Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "Halkla İlişkilerin Rolü veya Görevi" kriteri bağlamında sektörler göre farklılık gösterir." alt hipotezi reddedilmektedir.

3.5.1.6. Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık

Tablo 3.32. Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık

Sektör	n	Ayrı Bir Birim Olarak Halkla İlişkiler			Bütçe Yeterliliği			Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	2,67 ^{ab}	$\pm$	0,667	3,00	$\pm$	0,655	3,62	$\pm$	0,064
Madencilik	21	2,14 ^b	$\pm$	0,553	2,38	$\pm$	0,558	2,83	$\pm$	0,538
İmalat	103	3,16 ^{ab}	$\pm$	0,239	2,57	$\pm$	0,247	2,26	$\pm$	0,419
Enerji	8	3,75 ^{ab}	$\pm$	0,818	1,25	$\pm$	0,818	2,86	$\pm$	0,190
İnşaat	8	3,75 ^{ab}	$\pm$	0,818	1,88	$\pm$	0,915	2,50	$\pm$	0,668
Toptan ve Perakende	23	2,61 ^{ab}	$\pm$	0,532	3,04	$\pm$	0,520	2,81	$\pm$	0,566
Ulaştırma ve Haberleşme	19	4,74 ^a	$\pm$	0,263	2,63	$\pm$	0,588	2,83	$\pm$	0,395
Mali,Sigorta İş Hizm.	5	4,00 ^{ab}	$\pm$	1,000	2,00	$\pm$	1,225	3,68	$\pm$	0,294
Toplum ve Kişisel Hizm.	5	4,00 ^{ab}	$\pm$	1,000	3,00	$\pm$	1,225	3,00	$\pm$	0,500
Toplam	207	3,19	$\pm$	0,167	2,56	$\pm$	0,174	3,50	$\pm$	0,612

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

J. Grunig'e göre birçok organizasyonda halkla ilişkiler biriminin insan kaynakları, pazarlama, finans gibi diğer birimleri destekleyici bir birim olarak yapılandırıldığı için kendi içinde bütünlüğü bozulmakta ve bu durumun halkla ilişkiler fonksiyonundan beklenen katkıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle halkla ilişkilerin teknik bir destek işlevi olarak birden çok departmana bölünmek yerine tek bir departmanda toplanması ve bu departmanın kurum hiyerarşisinde tepe noktalarda yer alması

gerekmektedir. Diğer departmanlardan ayrı bir birim olması, bu birimin kendine has bir bütçesinin olmasını gerektirmektedir. Ancak bu sayede halkla ilişkiler birimi uygulayıcıları araştırmalar aracılığıyla sürekli olarak ortam taraması (çevre taraması) yapabilir ve kurumun yaşama ve büyüme yeteneği açısından hayati önem taşıyan sorunlarla ilgilenebilir ve bu türden sorunların çözümü konusunda çalışmalar yapabilir.

“Ayrı bir birim olarak halkla ilişkiler” kriterine göre “Madencilik” sektörü ile “Ulaştırma ve Haberleşme” sektörleri arasında istatistiksel olarak bir farkın olduğu ($P < 0.05$) görülmektedir. Bu kritere göre “Madencilik” sektörü 2.14’lük ortalama skorla mükemmellikten oldukça uzak bir konumdadır. Yani bu sektörde halkla ilişkiler biriminin diğer birimlerden bağımsız olmadığı söylenebilir. “Madencilik” sektöründe ise ortalama mükemmellik skoru 4.74’lük bir ortalama ile mükemmellik skoruna en yakın konumdadır. Yani bu sektörde halkla ilişkiler birimi diğer birimlerden bağımsız bir birim olarak yer almaktadır.

Bütçe yeterliliği” kriterine göre sektörlerin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($P > 0.05$). Buna göre “Enerji” sektörünün 1.25’lik skorla en düşük ortalama skora sahip olduğu görülmektedir. Bu sektörde halkla ilişkiler birimine yeterli bütçenin ayrılmadığı söylenebilir. “Toptan ve Perakende” sektörü 3.04’lük skorla bu kriterde en yüksek ortalamaya sahip sektör olarak görülmektedir. Buradan hareketle bu sektörün halkla ilişkiler birimi için yeterli bütçe ayırdığı söylenebilir.

Genel olarak “Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması” kriterine bakıldığında sektörlerin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($P > 0.05$). Bu kritere göre “Mali, Sigorta, İş Hizmetleri” sektörü 3.68’lik ortalama skorla en yüksek ortalamaya sahipken, 2.26’lık skorla “İmalat” sektörü en düşük mükemmellik skoruna sahiptir. Bu kritere göre tüm sektörler için ortalama mükemmellik skoru 3.50’dir. Bu da araştırmaya konu olan şirketlerin sektör bazında mükemmele yakın bir ortalama skoruna sahip olduklarını, yani şirketlerin bağımsız bir halkla ilişkiler birimi olduğunun, yeterli bir bütçe ayırarak ayrı bir birim olarak halkla ilişkiler birimi oluşturdukları söylenebilir. Dolayısıyla H1f: *“Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin*

mükemmel halkla ilişkiler skorları “Bağımsız Bir Halkla İlişkiler Biriminin Bulunması” kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.” alt hipotezi reddedilmektedir.

3.5.1.7. Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık

Tablo 3.33. Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık

Sektör	n	Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	1,40	$\pm$	0,131
Madencilik	21	1,57	$\pm$	0,111
İmalat	103	1,37	$\pm$	0,048
Enerji	8	1,50	$\pm$	0,189
İnşaat	8	1,50	$\pm$	0,189
Toptan ve Perakende	23	1,30	$\pm$	0,098
Ulaştırma ve Haberleşme	19	1,37	$\pm$	0,114
Mali, Sigorta ve İş Hizmetleri	5	1,60	$\pm$	0,245
Toplum ve Kişisel Hizmetler.	5	1,20	$\pm$	0,200
Toplam	207	1,40	$\pm$	0,131
P			0,625	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri, kurum içerisinde uygulanan tüm iletişim faaliyetlerinin halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülmesi veya koordine edilmesi anlamına gelmektedir. J. Grunig’e göre bütünleşik bir iletişim fonksiyonu, eğer her bir paydaş grubuyla farklı departmanlar ilgilenirse ve bu departmanlar arasında bir iletişim olmazsa o zaman halkla ilişkiler uygulayıcıları kurum için önemli olan stratejik paydaşların beklentilerini öğrenmede ve bunlarla ilişkiler geliştirmede zorlanacağı için halkla ilişkilerin stratejik paydaşların değişen beklentilerini karşılayabilecek yeni iletişim programları geliştirmesini engelleyebilir. Bu da halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetimdeki rolünü zayıflatabilir.

Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri değişkenine göre mükemmellik skorlarında sektörler arasında istatistiksel farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($P>0.05$). Tablo 3.33'e bakıldığında tüm sektörlerin "Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri"nde mükemmellik skoru açısından oldukça düşük ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir. Zira sektörlerin mükemmellik skorları 1.20 ile 1.57 arasında değişmektedir ve genel ortalama skor da 1.40'tır. Buradan hareketle söz konusu sektörlerin iletişim faaliyetlerinin halkla ilişkiler birimi tarafından koordine edilmediği, hedef kitlelerle iletişim kurmada farklı birimlerin görev aldığı söylenebilir. Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkenine göre mükemmellik skorlarında sektörler arasında istatistiksel farklılık olmadığı için $H1g$: "*Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "Bütünleştirilmiş İletişim Faaliyetleri" kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*" alt hipotezi reddedilmektedir.

3.5.1.8. Farklılıklara Saygı Değişkenine Göre Sektörler Arasındaki Farklılık

Tablo 3.34. Farklılıklara Saygı Değişkenine Göre Sektörler Arasında Farklılık

Sektör	n	Farklılıklara Saygı		
		$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$
Tarım	15	3,11	$\pm$	0,156
Madencilik	21	3,09	$\pm$	0,167
İmalat	103	3,27	$\pm$	0,062
Enerji	8	3,09	$\pm$	0,193
İnşaat	8	2,79	$\pm$	0,380
Toptan ve Perakende	23	3,31	$\pm$	0,129
Ulaştırma ve Haberleşme	19	3,46	$\pm$	0,112
Mali, Sigorta ve İş Hizmetleri	5	3,58	$\pm$	0,405
Toplum ve Kişisel Hizmetler.	5	3,09	$\pm$	0,278
Toplam	207	3,25	$\pm$	0,046
P				0,249

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler fonksiyonunun farklılıklara saygı kriteri, halkla ilişkiler fonksiyonunun etnik ve kültürel bağlamda olduğu gibi cinsiyet bağlamında da insanlara eşit roller vermesi anlamına gelmektedir. Buna ek olarak şirketler etik değerler çerçevesinde faaliyette bulunarak kurumsal karar ve davranışların bu çerçevede olmasına destek olma anlamında etik sorumluluğu da ilke edinmelidir.

J. Grunig ve L. Grunig (2008: 336)'e göre halkla ilişkiler profesyonellerinin büyük çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır ve kadınların aynı zamanda alanda iyi derecede eğitilidir ve bu nedenle mesleki gelişim fırsatları konusunda bir avantaja sahiptirler. Bir kurumun çevresi objektif değerlendirmelerden çok kişilerin öznel yargılarının bir sonucudur. Bu nedenle hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki farklı kişiler kurumun çevresini de farklı algılayacaklardır. Bu nedenle bir kurumdaki daha çeşitli çalışan niteliği çevrenin de çok farklı şekillerde algılanmasına neden olacaktır. Bu farklı bakış açısı ve algılama işletme çevresini de ayrıntılı gözlemlene olanağı sunabilir.

Farklılıklara saygı değişkenine göre mükemmellik skorlarında sektörler arasında istatistiksel farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($P>0.05$). Farklılıklara saygı değişkeninde mükemmellik skoru en yüksek olan sektör 3.58'lik ortalama ile "Mali, Sigorta ve İş Hizmetleri" sektörü iken en düşük mükemmellik skoru 2.79'luk ortalama ile "İnşaat" sektörü olmuştur. Farklılıklara saygı değişkeni bağlamında sektörlerin genel mükemmeliyetçilik skorları ortalaması 3.25'tir. bu da sektörlerin genel olarak mükemmele yakın olduklarını, başka bir ifadeyle halkla ilişkiler birimlerinde farklı cinsiyet ve etnik kökene sahip personel çalıştırdıkları söylenebilir. (Bkz. Tablo 3.34). Farklılıklara saygı değişkenine göre mükemmellik skorlarında sektörler arasında istatistiksel farklılık olmadığı için $H1h$: "*Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları "Farklılıklara Saygı" kriteri bağlamında sektörlere göre farklılık gösterir.*" alt hipotezi reddedilmektedir.

3.5.1.9. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Dışarıdan Profesyonel Bir Halkla İlişkiler Ajansından Yardım Alma Durumuna Göre Farklılığı

Tablo 3.35. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Dışarıdan Profesyonel Bir Halkla İlişkiler Ajansından Yardım Alma Durumuna Göre Farklılığı

	Kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alma	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler biriminin üst yönetime rapor sunması	Evet	102	3,57	$\pm$	0,089	0,001
	Hayır	105	3,13	$\pm$	0,100	
Halkla ilişkiler biriminden sorumlu yöneticinin baskın koalisyon içinde yer alması	Evet	102	3,20	$\pm$	0,198	0,000
	Hayır	105	1,99	$\pm$	0,169	
Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek	Evet	102	4,37	$\pm$	0,100	0,026
	Hayır	105	4,03	$\pm$	0,115	
Halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi	Evet	102	3,71	$\pm$	0,091	0,000
	Hayır	105	3,05	$\pm$	0,087	
Stratejik Yönetim	Evet	102	3,27	$\pm$	0,081	0,231
	Hayır	105	3,12	$\pm$	0,090	
Stratejik planlama ve karar alma	Evet	102	3,28	$\pm$	0,074	0,410
	Hayır	105	3,18	$\pm$	0,088	
Halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı	Evet	102	3,28	$\pm$	0,070	0,286
	Hayır	105	3,16	$\pm$	0,082	
Simetrik iletişim	Evet	102	3,89	$\pm$	0,057	0,000
	Hayır	105	3,47	$\pm$	0,081	
Çift yönlü iletişim	Evet	102	4,01	$\pm$	0,056	0,000
	Hayır	105	3,58	$\pm$	0,074	
Etik iletişim	Evet	102	3,92	$\pm$	0,058	0,000
	Hayır	105	3,55	$\pm$	0,067	
Kişilerarası iletişim	Evet	102	3,42	$\pm$	0,089	0,180
	Hayır	105	3,25	$\pm$	0,080	
Çift yönlü ve simetrik iletişim	Evet	102	3,73	$\pm$	0,054	0,000
	Hayır	105	3,42	$\pm$	0,063	
Halkla ilişkilerin rolü	Evet	102	3,68	$\pm$	0,089	0,641
	Hayır	105	3,62	$\pm$	0,085	
Yönetici rol	Evet	102	3,70	$\pm$	0,092	0,948
	Hayır	105	3,71	$\pm$	0,092	
Stratejist rol	Evet	102	3,67	$\pm$	0,093	0,480
	Hayır	105	3,58	$\pm$	0,088	

Tablo 3.35 (Devam)

Ayrı bir birim olarak halkla ilişkiler	Evet	102	3,50	±	0,164	0,000
	Hayır	105	2,26	±	0,178	
Bütçe yeterliliği	Evet	102	3,04	±	0,243	0,006
	Hayır	105	2,10	±	0,242	
İletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin tek elden yürütülmesi	Evet	102	1,31	±	0,046	0,017
	Hayır	105	1,48	±	0,049	
Farklılıklara saygı	Evet	102	3,43	±	0,053	0,000
	Hayır	105	3,07	±	0,070	
Genel mükemmeliyet	Evet	102	3,24	±	0,039	0,000
	Hayır	105	2,87	±	0,057	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Dışarıdan Profesyonel Bir Halkla İlişkiler Ajansından Yardım Alma Durumuna Göre Farklılığı incelendiğinde “Halkla ilişkiler biriminin üst yönetime rapor sunması”, “Halkla ilişkiler biriminden sorumlu yöneticinin baskın koalisyon içinde yer alması”, “Baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine verdikleri destek”, “Halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi”, “etik iletişim”, “çift yönlü ve simetrik iletişim”, “ayrı bir birim olarak halkla ilişkiler”, “iletişim ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin tek elden yürütülmesi”, “Farklılıklara saygı” ve “genel mükemmellikte kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım almadaki mükemmellik skorları kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım almamadaki mükemmellik skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olduğu ($P<0.05$), diğer değişkenlerde kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alma ile almama arasında önemli bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ($P>0.05$).

Şirketlerin dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alması veya almaması durumunda mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin mükemmellik skoruna ilişkin değerlendirmeye bakıldığında;

Kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması durumunda “halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi” kriterinin mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.71, Kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınmaması durumunda ise 5 üzerinden 3.05 olduğu görülmektedir. Bu durumda dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması durumunda halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi skorunun yukarı doğru çekilerek mükemmele yakın olduğu söylenebilir.

Kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması durumunda “halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı” kriterinin mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.28 olurken kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınmaması durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.16 olduğu görülmektedir. Mükemmellik skorlarının birbirine yakın olması, dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması ile alınmaması durumlarının halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımını yaklaşık olarak eşit oranlarda etkilediğini söylemek mümkündür.

Kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması ile alınmaması durumunda “iletişimin yönü (çift yönlü ve simetrik iletişim)” kriterinin mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.73 ve 3.42 olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmaya konu olan şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinin çift yönlü ve simetrik iletişimi kullandığı söylenebilir.

Kurum dışından bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması ile alınmaması durumunda “halkla ilişkilerin rolü” kriterinin mükemmellik skorları 5 üzerinden 3.68 ve 3.62 olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmaya konu olan şirketlerin dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alması ya da almamasının halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi kriterini etkilemediği, her iki durumda da mükemmellik skorunun mükemmel yakın olduğu söylenebilir.

Dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması durumunda “halkla ilişkiler faaliyetlerinin tek elden yürütülmesi” kriterinin mükemmellik skorunun 1.31, alınmaması durumunda ise 1.48 olduğu görülmektedir. Bu durumda mükemmellik skorlarının mükemmellikten oldukça uzak olduğu, yani dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınmasının ya da alınmamasının şirketlerin mükemmellik skorlarına bir katkısının olmadığı söylenebilir.

Dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması durumunda “farklılıklara saygı” kriterinin mükemmellik skorunun 3.43 olduğu gözlenirken dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınmaması durumunda “farklılıklara saygı” kriterinin mükemmellik skorunun 3.07 olduğu görülmektedir. Her iki durumda da mükemmellik skorunun yüksek olmasına karşın bu kriter için dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansı ile çalışılmasının mükemmellik skorunu yükselttiği söylenebilir.

Dışarıdan bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması veya alınmaması ile şirketlerin genel mükemmellik skoru arasında istatistiksel olarak bir far olduğu ($P<0.05$), yardım alınması durumunda genel mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.24 olduğu gözlenirken, herhangi bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınmadığı durumda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 2.87 olduğu görülmektedir. Bu durumda dışarıdan herhangi bir halkla ilişkiler ajansından yardım alınması durumunda şirketlerin genel mükemmellik skorlarının yükselerek mükemmel yaklaşmış, yardım alınmadığı zaman mükemmellik skorunun düştüğü ve mükemmellikten uzaklaştığı söylenebilir. Bu nedenle H2: “Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları kurum dışından bir profesyonel danışmanlık hizmeti alma durumuna göre farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilir.

3.5.1.10. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Personel Sayısına Göre Farklılığı

Tablo 3.36. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Personel Sayısına Göre Farklılığı

	Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Personel Sayısı	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi	1-5 kişi	88	3,07	$\pm$	0,890	0,753
	6+ kişi	16	2,98	$\pm$	1,050	
Halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı	1-5 kişi	88	3,11	$\pm$	0,828	0,207
	6+ kişi	16	3,43	$\pm$	0,899	
İletişimin Yönü	1-5 kişi	88	3,43	$\pm$	0,632	0,807
	6+ kişi	16	3,38	$\pm$	0,736	
Halkla ilişkilerin rolü veya görevi	1-5 kişi	88	3,64	$\pm$	0,850	0,916
	6+ kişi	16	3,62	$\pm$	0,900	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	1-5 kişi	88	2,33	$\pm$	1,810	0,563
	6+ kişi	16	2,03	$\pm$	1,875	
Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	1-5 kişi	88	1,48	$\pm$	0,502	0,777
	6+ kişi	16	1,44	$\pm$	0,512	
Farklılıklara saygı	1-5 kişi	88	3,09	$\pm$	0,724	0,613
	6+ kişi	16	2,99	$\pm$	0,723	
Genel mükemmeliyet	1-5 kişi	88	2,88	$\pm$	0,577	0,816
	6+ kişi	16	2,84	$\pm$	0,650	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam personel sayısına göre farklılığı incelendiğinde; şirketlerde çalışan toplam personel sayısı ile mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Ancak bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri, bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması ve farklılıklara saygı değişkenleri ile genel mükemmellik skorlarının 5 üzerinden 3'ün altında olduğu, özellikle bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skorunun 5 üzerinden 1.48 (1-5 kişi) ve 1.44 (6 ve üzeri kişi) olduğu görülmektedir. Buna karşın iletişimin yönü, halkla ilişkilerin rolü veya görevi ve halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı gibi değişkenlerin mükemmellik skorlarının 5 üzerinden 3'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen şirketlerde çalışan toplam personel sayısı ile mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri arasında istatistiksel olarak bir fark olmaması nedeniyle **H3: “Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam personel sayısına göre farklılık gösterir.”** hipotezi kabul edilir.

3.5.1.11. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Kadın Personel Sayısına Göre Farklılığı

Tablo 3.37. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Kadın Personel Sayısına Göre Farklılığı

	Halkla İlişkiler Biriminde Çalışan Toplam Kadın Personel Sayısı	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi	1-5 kişi	100	3,07	$\pm$	0,912	0,459
	6+ kişi	4	2,67		0,943	
Halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı	1-5 kişi	100	3,16		0,853	0,978
	6+ kişi	4	3,15		0,597	
İletişimin Yönü	1-5 kişi	100	3,43		0,653	0,351
	6+ kişi	4	3,21		0,394	
Halkla ilişkilerin rolü veya görevi	1-5 kişi	100	3,65		0,858	0,605
	6+ kişi	4	3,42		0,790	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	1-5 kişi	100	2,30		1,801	0,748
	6+ kişi	4	1,88		2,394	

Tablo 3.35 (Devam)

Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	1-5 kişi	100	1,49		0,502	0,000*
	6+ kişi	4	1,00		0,000	
Farklılıklara saygı	1-5 kişi	100	3,09		0,720	0,468
	6+ kişi	4	2,76		0,785	
Genel mükemmeliyet	1-5 kişi	100	2,88		0,582	0,458
	6+ kişi	4	2,58		0,704	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam kadın personel sayısına göre farklılığı incelendiğinde; halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi, halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı, iletişimin yönü, halkla ilişkilerin rolü veya görevi, bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması, farklılıklara saygı değişkenleri ve genel mükemmellik skoru ile halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam kadın personel sayısı arasında istatistiksel olarak bir fark olmadığı ($P>0.05$), buna karşın bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri ile halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam kadın personel sayısı arasında istatistiksel olarak bir fark olduğu ($P<0.05$) görülmektedir. Halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi, bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması, farklılıklara saygı değişkenlerinde çalışan sayısı 5'in üzerine çıktığında mükemmellik skorunun da azaldığı görülmektedir.

Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri ile halkla ilişkiler biriminde çalışan toplam kadın personel sayısı arasında istatistiksel olarak bir fark olduğu ($P<0.05$) tespit edildiği için H4: "Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları halkla ilişkiler biriminde çalışan kadın personel sayısına göre farklılık gösterir." hipotezi kabul edilir.

3.5.1.12. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Birbirleriyle İlişkisi

Tablo 3.38. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Birbirleriyle İlişkisi

	Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi	Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı	İletişimin Yönü	Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin	Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri	Farklılıklara saygı
Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı	0,528**						
İletişimin Yönü	0,374**	0,532**					
Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	0,420**	0,557**	0,764**				
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	0,556**	0,457**	0,480**	0,450**			
Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	-0,321**	-0,411**	-0,268**	-0,432**	-0,296**		
Farklılıklara saygı	0,200*	0,234*	0,417**	0,373**	0,178	0,079	
Genel mükemmellik skoru	0,718**	0,715**	0,762**	0,749**	0,824**	-0,283**	0,500*

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisine baktığımızda Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skoru ile halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılması değişkeninin mükemmellik skoru arasında pozitif yönde istatistiksel olarak çok önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilir ($P < 0.05$). Dolayısıyla halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skoru ile halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılması değişkeninin mükemmellik skoru arasında doğrusal yönde bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir yani halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skorundaki artış veya azalış Halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılması değişkeninin mükemmellik skorunda da artışa veya azalışa sebep olmaktadır.

Halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skoru ile iletişimin yönü, Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi, Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması ve Farklılıklara saygı değişkenlerinin mükemmellik skorları arasında da benzer şekilde pozitif yönde istatistiksel olarak çok önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilir ($P<0.05$). Ancak Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skoru ile Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skoru arasında negatif yönde istatistiksel olarak çok önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Yani Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skorundaki azalış Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skorunda bir artışa, Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skorundaki artış da Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skorunda bir azalışa neden olmaktadır.

Halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılımı değişkeninin mükemmellik skoru ile Halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi, İletişimin yönü, Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi, Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması ve Farklılıklara saygı değişkenlerinin mükemmellik skorları arasında da benzer şekilde pozitif yönde istatistiksel olarak çok önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilir ($P<0.05$). Ancak, Halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılımı değişkeninin mükemmellik skoru ile Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skoru arasında negatif yönde istatistiksel olarak çok önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($P<0.05$).

Genel olarak mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisine baktığımızda değişkenlerin mükemmellik skorlarının birbirleriyle pozitif yönde kuvvetli bir ilişkisi olduğu gözlenirken, her değişkenin mükemmellik skorunun sadece bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skoru ile negatif yönde istatistiksel olarak önemli birer ilişkilerinin olduğu görülmektedir.

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin Genel mükemmellik skoru ile ilişkisine baktığımızda; Halkla ilişkiler fonksiyonunun yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skoru ile genel mükemmellik skoru arasında pozitif yönde istatistiksel olarak önemli bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Halkla ilişkiler fonksiyonunun yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skorundaki bir artışın genel

mükemmellik skorunda da bir artışa neden olabileceği ya da Halkla ilişkiler fonksiyonunun yetkilendirilmesi değişkeninin mükemmellik skorundaki bir azalışın genel mükemmellik skorunda da bir azalışa neden olabileceği söylenebilir.

Benzer şekilde halkla ilişkiler fonksiyonunun yönetime katılımı, iletişimin yönü, halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi, bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması ve farklılıklara saygı değişkenlerinin mükemmellik skorları ile genel mükemmellik skoru arasında da pozitif yönde istatistiksel olarak önemli bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Bu değişkenlerin mükemmellik skorlarındaki bir artış veya azalışın genel mükemmellik skorunda da artışa ya da azalışa neden olacağını söylemek mümkündür.

Ancak bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skoru ile genel mükemmellik skoru arasında negatif yönde istatistiksel olarak önemli birer ilişkilerinin olduğu görülmektedir ($P<0.05$). Yani bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skorundaki bir artış genel mükemmellik skorunda bir azalışa sebep olurken bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeninin mükemmellik skorundaki bir azalış genel mükemmellik skorunda bir artışa sebep olabilecektir.

Yukarıda tablo verilerinden elde edilen bilgiler ışığında yapılan değerlendirmeler dikkate alındığında araştırmaya konu olan Türkiye'deki şirketlerin mükemmellik skorlarının artmasında mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinden “Halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi, Halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetime katılımı, İletişimin yönü, Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi, Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması ve Farklılıklara saygı” değişkenlerinin mükemmellik skoruna pozitif yönde etkili olduğu görülürken, “Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri” değişkeninin mükemmellik skoruna negatif yönde etki ettiği görülmektedir. Buradan hareketle H5: “Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkilerleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilir.

3.5.1.13. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Yaşa Göre Farklılığı

Tablo 3.39. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Yaşa Göre Farklılığı

	Yaş	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi	21-30	39	3,16	$\pm$	0,927	0,615
	31-40	43	2,94	$\pm$	0,830	
	41-50	17	3,16	$\pm$	1,042	
	51+	6	2,83	$\pm$	1,027	
	Total	105	3,05	$\pm$	0,908	
Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı	21-30	39	3,33	$\pm$	0,886	0,132
	31-40	43	3,13	$\pm$	0,708	
	41-50	17	3,08	$\pm$	0,965	
	51+	6	2,50	$\pm$	0,832	
	Total	105	3,16	$\pm$	0,839	
İletişimin Yönü	21-30	39	3,43	$\pm$	0,634	0,088
	31-40	43	3,42	$\pm$	0,647	
	41-50	17	3,60	$\pm$	0,428	
	51+	6	2,83	$\pm$	0,956	
	Total	105	3,42	$\pm$	0,643	
Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	21-30	39	3,68	$\pm$	0,756	0,049
	31-40	43	3,64	$\pm$	0,835	
	41-50	17	3,77	$\pm$	0,921	
	51+	6	2,68	$\pm$	1,258	
	Total	105	3,62	$\pm$	0,868	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	21-30	39	2,18	$\pm$	1,830	0,973
	31-40	43	2,33	$\pm$	1,921	
	41-50	17	2,35	$\pm$	1,869	
	51+	6	2,08	$\pm$	1,021	
	Total	105	2,26	$\pm$	1,819	
Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	21-30	39	1,33	$\pm$	0,478	0,018*
	31-40	43	1,47	$\pm$	0,505	
	41-50	17	1,71	$\pm$	0,470	
	51+	6	1,83	$\pm$	0,408	
	Total	105	1,48	$\pm$	0,502	
Farklılıklara saygı	21-30	39	3,05	$\pm$	0,712	0,006*
	31-40	43	3,22	$\pm$	0,721	
	41-50	17	3,07	$\pm$	0,513	
	51+	6	2,14	$\pm$	0,686	
	Total	105	3,07	$\pm$	0,720	
Genel mükemmeliyet	21-30	39	2,88	$\pm$	0,566	0,255
	31-40	43	2,88	$\pm$	0,603	
	41-50	17	2,96	$\pm$	0,587	
	51+	6	2,41	$\pm$	0,541	
	Total	105	2,87	$\pm$	0,587	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin deneklerin yaşlarına göre farklılığı incelendiğinde “halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi”, “Halkla İlişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı”, “İletişimin Yönü”, “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi”, “Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması”, “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri” değişkenleri ile deneklerin yaşları arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığı tespit edilirken ($P>0.05$); “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri”, “Farklılıklara saygı” değişkenleri ile “Genel mükemmellik skoru” ile deneklerin yaşları arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($P<0.05$). bu nedenle H6a: “*Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin yaşına göre farklılık gösterir.*” kabul edilmektedir.

3.5.1.14. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı

Tablo 3.40. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi	Kadın	54	3,01	$\pm$	0,816	0,659
	Erkek	51	3,09	$\pm$	1,002	
Halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı	Kadın	54	3,27	$\pm$	0,828	0,153
	Erkek	51	3,04	$\pm$	0,840	
İletişimin Yönü	Kadın	54	3,53	$\pm$	0,552	0,077
	Erkek	51	3,31	$\pm$	0,715	
Halkla ilişkilerin rolü veya görevi	Kadın	54	3,78	$\pm$	0,844	0,061
	Erkek	51	3,46	$\pm$	0,870	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	Kadın	54	2,69	$\pm$	1,872	0,013*
	Erkek	51	1,81	$\pm$	1,664	
Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	Kadın	54	1,39	$\pm$	0,492	0,066
	Erkek	51	1,57	$\pm$	0,500	
Farklılıklara saygı	Kadın	54	2,98	$\pm$	0,689	0,184
	Erkek	51	3,17	$\pm$	0,745	
Genel mükemmeliyet	Kadın	54	2,95	$\pm$	0,574	0,135
	Erkek	51	2,78	$\pm$	0,593	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin cinsiyete göre farklılığı incelendiğinde; “halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi”, “Halkla İlişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı”, “İletişimin Yönü”, “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi”, “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri”, “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri”, “Farklılıklara saygı” değişkenleri ve “Genel mükemmellik skoru” ile deneklerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığı tespit edilirken ($P>0.05$); “Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması” değişkeni ile deneklerin yaşları arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($P<0.05$). bu nedenle *H6b: “Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin cinsiyetine göre farklılık gösterir.”* hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.1.15. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı

Tablo 3.41. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	
Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi	Lise veya daha altı	2	3,00	$\pm$	0,000	0,889
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	3,11	$\pm$	0,218	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	3,01	$\pm$	0,104	
	Yüksek Lisans	14	3,21	$\pm$	0,292	
	Total	105	3,05	$\pm$	0,087	
Halkla İlişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı	Lise veya daha altı	2	2,50	$\pm$	0,300	0,638
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	3,07	$\pm$	0,228	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	3,21	$\pm$	0,094	
	Yüksek Lisans	14	3,09	$\pm$	0,267	
	Total	105	3,16	$\pm$	0,082	
İletişimin Yönü	Lise veya daha altı	2	3,15	$\pm$	0,550	0,757
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	3,54	$\pm$	0,249	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	3,39	$\pm$	0,071	
	Yüksek Lisans	14	3,52	$\pm$	0,151	
	Total	105	3,42	$\pm$	0,063	

Tablo 3.41 (Devam)

Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	Lise veya daha altı	2	3,80	±	0,133	0,875
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	3,76	±	0,306	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	3,58	±	0,095	
	Yüksek Lisans	14	3,70	±	0,264	
	Total	105	3,62	±	0,085	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	Lise veya daha altı	2	1,25	±	1,250	0,519
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	2,29	±	0,572	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	2,18	±	0,203	
	Yüksek Lisans	14	2,86	±	0,515	
	Total	105	2,26	±	0,178	
Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri	Lise veya daha altı	2	1,50	±	0,500	0,232
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	1,75	±	0,131	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	1,43	±	0,057	
	Yüksek Lisans	14	1,50	±	0,139	
	Total	105	1,48	±	0,049	
Farklılıklara saygı	Lise veya daha altı	2	3,27	±	0,091	0,798
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	3,17	±	0,220	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	3,08	±	0,082	
	Yüksek Lisans	14	2,92	±	0,207	
	Total	105	3,07	±	0,070	
Genel mükemmeliyet	Lise veya daha altı	2	2,64	±	0,280	0,763
	Üniversite- ön lisans (2 yıl)	12	2,96	±	0,194	
	Üniversite- lisans (4 yıl)	77	2,84	±	0,066	
	Yüksek Lisans	14	2,97	±	0,164	
	Total	105	2,87	±	0,057	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin mükemmellik skorları ile katılımcıların öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak önemli bir farkın olmadığı gözlenmiştir ($P>0.05$).

“Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi” kriterinde mükemmellik skoruna en yüksek oranlı katkıyı 3.21’lik oranla yüksek lisans eğitim seviyesi yaparken, en düşük katkıyı 3.00’lik oranla lise veya daha altı eğitim seviyesi yapmıştır. Buradan

hareketle eğitim seviyesi arttıkça halkla ilişkiler biriminin yetkilendirilmesi kriterinin mükemmellik skorunun da yükseldiği söylenebilir.

“Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı” kriterinin eğitim seviyesi ile ilişkisine bakıldığında eğitim düzeyi arttıkça “Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı” kriterinin mükemmellik skorunun yükseldiği görülmektedir. Burada lise veya daha altı eğitim seviyesinde mükemmellik skoru 2.50 iken yüksek lisans eğitim seviyesinde “Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı” kriterinin mükemmellik skoru 3.21’lik oranla mükemmele yakın olduğu görülmektedir.

“İletişimin yönü” kriterinin eğitim düzeyi ile ilişkisinde lise veya daha altı eğitim seviyesinde mükemmellik skoru 3.15 iken yüksek lisans eğitim seviyesinde “İletişimin yönü” kriterinin mükemmellik skoru 3.52 olarak görülmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça şirketlerde çift yönlü ve simetrik iletişim modellerinin kullanıldığı söylenebilir.

Eğitim durumunun en yüksek mükemmellik skoru ortalaması “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi” kriterinde görülmektedir. Buradaki genel mükemmellik skoru ortalaması 3.62’dir. Ancak burada eğitim seviyesi arttıkça mükemmellik skoru düşmektedir, yani eğitim seviyesi ile halkla ilişkilerin rolü veya görevi arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Lise veya altı eğitim seviyesinde mükemmellik ortalaması 3.80 iken yüksek lisans eğitim seviyesinde mükemmellik skoru ortalamasının 3.70 olduğu görülmektedir.

“Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması” kriterinin mükemmellik skoru ile eğitim seviyesi ilişkisine bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça mükemmellik skorunun da arttığı, yani eğitim seviyesi ile “Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması” kriteri arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Lise veya daha altı eğitim seviyesinde mükemmellik skoru 1.25 iken yüksek lisans eğitim seviyesinde mükemmellik skorunun 2.86 olduğu görülmektedir.

“Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri” kriterinin eğitim düzeyi ile ilişkisinde istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmektedir ($P>0.05$). Ancak bu kriterde mükemmellik skoru oldukça düşüktür. “lise veya altı” eğitim seviyesi ile “yüksek lisans” eğitim seviyesinde mükemmellik skoru 1.50’lik oranla en düşük seviyedeysen “üniversite-ön lisan” eğitim seviyesinde 1.75’lik ortalama ile en yüksek mükemmellik skoruna sahiptir.

Farklılıklara saygı kriteri ile eğitim durumlarının mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı gözlenmiş olup ($P>0.05$) lise veya altı eğitim grubunun mükemmellik puan ortalaması 3,27'lik oranla en yüksek bulunurken yüksek lisans eğitim grubunun mükemmellik skor ortalaması 2,92'lik ortalama ile en düşük bulunmuştur.

Eğitim seviyesinin genel mükemmellik skoru ile olan ilişkisine bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe genel mükemmellik skorunun da yükseldiği görülmektedir. Burada lise ve altı eğitim seviyesinde genel mükemmellik skoru 2.64 iken yüksek lisans eğitim seviyesinde genel mükemmellik skor ortalaması 2.97'dir. Buradan hareketle eğitim seviyesinin genel mükemmellik skoruna katkısının düşük seviyede kaldığı görülmektedir.

Mükemmel halkla ilişkiler kriterlerinin mükemmellik skorları ile katılımcıların öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmaması nedeniyle ($P>0.05$) $H6c$: “*Fortune Dergisinin Türkiye'nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin genel eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmektedir.

3.5.1.16. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı

Tablo 3.42. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanındaki Eğitim Düzeyine Göre Farklılığı

	Halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeyi	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	2,81	$\pm$	0,121	0,064
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	3,17	$\pm$	0,187	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	3,00	$\pm$	0,422	
	Lisans derecesi	23	3,26	$\pm$	0,207	
	Yüksek lisans	6	3,78	$\pm$	0,281	
	Total	105	3,05	$\pm$	0,089	
Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	2,99	$\pm$	0,129	0,267
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	3,44	$\pm$	0,148	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	3,13	$\pm$	0,289	
	Lisans derecesi	23	3,19	$\pm$	0,188	
	Yüksek lisans	6	3,45	$\pm$	0,238	
	Total	105	3,16	$\pm$	0,082	

Tablo 3.42 (Devam)

İletişimin Yöntü	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	3,33	±	0,086	0,468
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	3,45	±	0,170	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	3,47	±	0,276	
	Lisans derecesi	23	3,46	±	0,122	
	Yüksek lisans	6	3,84	±	0,250	
	Total	105	3,42	±	0,063	
Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	3,48	±	0,121	0,155
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	3,57	±	0,224	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	3,60	±	0,285	
	Lisans derecesi	23	3,78	±	0,160	
	Yüksek lisans	6	4,37	±	0,232	
	Total	105	3,62	±	0,085	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	1,61 ^b	±	0,252	0,003
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	2,95 ^{ab}	±	0,354	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	1,67 ^b	±	0,833	
	Lisans derecesi	23	2,72 ^{ab}	±	0,348	
	Yüksek lisans	6	3,75 ^a	±	0,559	
	Total	105	2,26	±	0,178	
Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	1,54 ^{ab}	±	0,073	0,026
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	1,55 ^{ab}	±	0,109	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	1,83 ^a	±	0,167	
	Lisans derecesi	23	1,26 ^b	±	0,094	
	Yüksek lisans	6	1,17 ^b	±	0,167	
	Total	105	1,48	±	0,049	
Farklılıklara saygı	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	3,02	±	0,101	0,307
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	3,04	±	0,166	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	3,44	±	0,192	
	Lisans derecesi	23	2,99	±	0,146	
	Yüksek lisans	6	3,55	±	0,359	
	Total	105	3,07	±	0,070	
Genel Mükemmellik	Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almadım.	48	2,68 ^b	±	0,081	0,015
	Bazı sürekli eğitim seminerleri	22	3,02 ^{ab}	±	0,125	
	Bazı yüksek okul dengi kurslar	6	2,88 ^{ab}	±	0,253	
	Lisans derecesi	23	2,95 ^{ab}	±	0,116	
	Yüksek lisans	6	3,42 ^a	±	0,174	
	Total	105	2,87	±	0,057	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerine göre farklılığı incelendiğinde; Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesinde halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı ($P>0,05$) tespit edilmiştir. Tablo 3.42 incelendiğinde, halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesinde eğitim düzeyleri genel olarak incelendiğinde eğitim düzeyi yükseldikçe yetkilendirmedeki mükemmellik skorunun arttığı, halkla ilişkiler konusunda bir formel eğitim almamış bireylerin yetkilendirmedeki mükemmellik puanları en düşük olurken yüksek lisans ve lisans eğitiminin en yüksek olduğu görülmektedir.

Halkla ilişkiler bölümünün stratejik yönetime katılımında eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık tespit edilememiştir ($P>0.05$). Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımında eğitim düzeyinin etkili olduğu fakat istatistiksel olarak önemsiz olduğu gözlemlenmiştir. Halkla ilişkiler alanıyla ilgili yüksek lisans, lisans, seminer veya kurs almış olanların halkla ilişkiler alanıyla ilgili bir formel eğitim almamış olanlara göre stratejik yönetime katkılarının daha yüksek olduğu Tablo 3.42’de görülmektedir.

İletişim yönünde eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık tespit edilememiştir ($P>0.05$). İletişim yönünde eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamalarının bir birine oldukça yakın oldukları tespit edilmiş olup halkla ilişkiler alanıyla ilgili yüksek lisans, lisans, seminer veya kurs almış olanların halkla ilişkiler alanıyla ilgili bir formel eğitim almamış olanlara göre iletişim yönü mükemmellik skor ortalamalarının fazla olduğu fakat fazla da etkili olmadığı tablo 3.42’de görülmektedir. Buna göre iletişimdeki mükemmellik skorunun bireylerin eğitimi yanında bireysel kabiliyetleriyle de ilgili olabileceği ifade edilebilir.

Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevinde halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($P>0,05$). Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevinde halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalaması en düşük halkla ilişkiler alanında formel bir eğitim almayanlarda (3,48) ve en yüksek mükemmellik skoruna halkla ilişkiler alanıyla ilgili yüksek lisans yapmış (4,37)

olanların sahip oldukları tespit edilmiştir. Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevinde halkla ilişkiler alanında eğitim seviyesi yükseldikçe mükemmellik skor ortalamasında da artışın olduğu tablo 3.42’de görülmektedir.

Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunmasında halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$). Yüksek lisan eğitimi almış olanların mükemmellik skor ortalamasının (3,75) halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almamış (1,61) ve bazı yüksek okul dengi kurslara katılmış olanların ortalamasından (1,67) farklı olduğu diğer eğitim düzeylerinden farksız olduğu gözlenmiştir. Halkla ilişkiler konusunda formel bir eğitim almamış (1,61), bazı yüksek okul dengi kurslara katılmış olanların ortalaması (1,67), bazı sürekli eğitim seminerleri (2,95), lisans derecesi (2,72) ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunamamıştır. Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunmasında halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin önemli olduğu eğitimi yükseldikçe mükemmellik puanının arttığı gözlemlenmiştir.

Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetlerinde halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık bulunmuştur ($P<0.05$). Bazı yüksek okul dengi kurslara katılmış olanların mükemmellik skor ortalaması (1,83) en yüksek bulunmuş olup diğer eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamalarından önemli derecede farklı olduğu, diğer eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir.

Farklılıklara saygıda halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı tespit edilmişti ($P>0.05$). Farklılıklara saygıda eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları genelde 3’ün üzerinde bulunmakta olup ve bir birlerine oldukça yakın değerlerdir. Buda göstermektedir ki farklılıklara saygıya her ne kadar eğitim etkili olsa da bireylerin bireysel düşüncelerinin de rolünün olduğu unutulmamalıdır.

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeylerinin genel mükemmellik skor ortalamaları karşılaştırıldığında en yüksek mükemmellik skoru ortalamasına yüksek lisans eğitimi düzeyinde (3,42) olanların sahip

olduğu ve diğer eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamasından önemli derecede farklı olduğu diğer eğitim düzeylerinin mükemmellik skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir.

Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması ve bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkenleri ile halkla ilişkiler alanındaki eğitim düzeyleri arasında bir fark bulunduğu için **H6d**: “*Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin halkla ilişkiler alanındaki eğitim seviyesine göre farklılık gösterir.*” alt hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.1.17. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Farklılığı

Tablo 3.43. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Uzmanlık Alanlarına Göre Farklılığı

	Uzmanlık alanları	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi	Reklamcılık	3	3,22	$\pm$	0,222	0,081
	İnsan Kaynakları	39	2,99	$\pm$	0,157	
	Gazetecilik	9	3,44	$\pm$	0,304	
	Halkla İlişkiler	12	3,61	$\pm$	0,269	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	3,17	$\pm$	0,833	
	Kurumsal İletişim	5	3,33	$\pm$	0,506	
	Diğer	17	2,49	$\pm$	0,131	
	Pazarlama İletişimi	12	3,08	$\pm$	0,247	
	Muhasebecilik	6	2,89	$\pm$	0,268	
	Total	105	3,05	$\pm$	0,089	
Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı	Reklamcılık	3	3,53	$\pm$	0,384	0,058
	İnsan Kaynakları	39	3,26	$\pm$	0,125	
	Gazetecilik	9	3,30	$\pm$	0,239	
	Halkla İlişkiler	12	3,24	$\pm$	0,219	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	3,90	$\pm$	0,600	
	Kurumsal İletişim	5	3,62	$\pm$	0,412	
	Diğer	17	2,55	$\pm$	0,238	
	Pazarlama İletişimi	12	3,28	$\pm$	0,232	
	Muhasebecilik	6	2,85	$\pm$	0,246	
	Total	105	3,16	$\pm$	0,082	

Tablo 3.43. (Devam)

İletişimin Yönü	Reklamcılık	3	3,60	±	0,503	0,050
	İnsan Kaynakları	39	3,33	±	0,109	
	Gazetecilik	9	3,56	±	0,151	
	Halkla İlişkiler	12	3,72	±	0,177	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	3,10	±	1,000	
	Kurumsal İletişim	5	3,91	±	0,238	
	Diğer	17	3,08	±	0,158	
	Pazarlama İletişimi	12	3,71	±	0,098	
	Muhasebecilik	6	3,24	±	0,128	
	Total	105	3,42	±	0,063	
Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	Reklamcılık	3	4,24	±	0,311	0,088
	İnsan Kaynakları	39	3,49	±	0,113	
	Gazetecilik	9	3,87	±	0,341	
	Halkla İlişkiler	12	3,92	±	0,226	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	3,27	±	1,733	
	Kurumsal İletişim	5	4,37	±	0,279	
	Diğer	17	3,22	±	0,234	
	Pazarlama İletişimi	12	3,84	±	0,266	
	Muhasebecilik	6	3,39	±	0,250	
	Total	105	3,62	±	0,085	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	Reklamcılık	3	1,67	±	0,833	0,001
	İnsan Kaynakları	39	1,79	±	0,259	
	Gazetecilik	9	3,87	±	0,439	
	Halkla İlişkiler	12	3,54	±	0,482	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	1,25	±	1,250	
	Kurumsal İletişim	5	4,00	±	0,612	
	Diğer	17	1,32	±	0,435	
	Pazarlama İletişimi	12	2,50	±	0,533	
	Muhasebecilik	6	1,67	±	0,527	
	Total	105	2,26	±	0,178	
Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri	Reklamcılık	3	1,00 ^b	±	0,000	0,006
	İnsan Kaynakları	39	1,56 ^{ab}	±	0,080	
	Gazetecilik	9	1,33 ^{ab}	±	0,167	
	Halkla İlişkiler	12	1,42 ^{ab}	±	0,149	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	1,00 ^b	±	0,000	
	Kurumsal İletişim	5	1,00 ^b	±	0,000	
	Diğer	17	1,71 ^a	±	0,114	
	Pazarlama İletişimi	12	1,25 ^{ab}	±	0,131	
	Muhasebecilik	6	1,83 ^a	±	0,167	
	Total	105	1,48	±	0,049	

Tablo 3.43. (Devam)

Farklılıklara saygı	Reklamcılık	3	3,14	±	0,381	0,199
	İnsan Kaynakları	39	3,09	±	0,118	
	Gazetecilik	9	2,76	±	0,257	
	Halkla İlişkiler	12	3,17	±	0,186	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	1,95	±	0,227	
	Kurumsal İletişim	5	3,70	±	0,333	
	Diğer	17	2,99	±	0,151	
	Pazarlama İletişimi	12	3,17	±	0,168	
	Muhasebecilik	6	3,04	±	0,420	
	Total	105	3,07	±	0,070	
Genel Mükemmellik	Reklamcılık	3	2,91 ^{abc}	±	0,313	0,004
	İnsan Kaynakları	39	2,79 ^{abc}	±	0,090	
	Gazetecilik	9	3,17 ^{abc}	±	0,178	
	Halkla İlişkiler	12	3,23 ^{ab}	±	0,141	
	Reklamcılık ve Halkla İlişkiler	2	2,52 ^{cb}	±	0,741	
	Kurumsal İletişim	5	3,42 ^a	±	0,258	
	Diğer	17	2,48 ^c	±	0,129	
	Pazarlama İletişimi	12	2,98 ^{abc}	±	0,147	
	Muhasebecilik	6	2,70 ^{abc}	±	0,200	
	Total	105	2,87	±	0,057	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi değişkeni ile uzmanlık alanları skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ($P>0.05$). Uzmanlık alanlarının yetkilendirilmesinde en yüksek ortalama sırasıyla halkla ilişkiler (3,61), gazetecilik (3,44), kurumsal iletişim (3,33), reklamcılık (3,22) bölümleri olurken en düşük ortalama diğer bölüm (2,49) mezunlarında olmuştur. Dikkat edilirse yetkilendirmede mükemmellik puanları karşılaştırılırken en mükemmel halkla ilişkiler ve halkla ilişkiler bölümüne yakın alanlarda olurken en düşük halkla ilişkiler bölümüyle fazla ilişkisi olmayan uzmanlık alanlarda olmuştur.

Halkla İlişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı değişkeni ile uzmanlık alanları skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ($P>0.05$). Uzmanlık alanlarının stratejik yönetime katılmasında en yüksek ortalama sırasıyla reklamcılık ve halkla ilişkiler (3,90), Kurumsal iletişim

(3,62), reklamcılık (3,53), Gazetecilik (3,30), Pazarlama iletişimi (3,28), insan kaynakları (3,26), halkla ilişkiler (3,24) şeklinde sıralanırken en düşük mükemmellik skor ortalamasına halkla ilişkiler bölümüyle ilişkisi olmayan diğer bölüm mezunlarında (2,55) bulunmuştur. Buna göre halkla ilişkiler bölümünün stratejik yönetimine katılımında halkla ilişkiler bölüm mezunlarının yanı sıra reklamcılık ve gazetecilik bölüm mezunlarının da desteğinin alınmasıyla daha iyi bir sonuca varılacağı söylenebilir.

İletişim yönü değişkeni ile uzmanlık alanları skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olduğu gözlemlenmiştir ($P < 0.05$). İletişim yönünde uzmanlık alanlarına göre en mükemmel skor ortalamalarına sırasıyla kurumsal iletişim (3,91), halkla ilişkiler (3,72), pazarlama iletişimi (3,71), reklamcılık (3,60), gazetecilik (3,56) gibi sıralanırken en düşük puana diğer bölüm mezunları (3,08) olmuştur. Buna göre kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama iletişim ve reklamcılık uzmanlık alanlarının iletişim yönünün daha kuvvetli olduğu ve bu uzmanlık alanlarıyla çalışıldığı zaman birey ve kurumlarla daha iyi iletişim kurulabileceği ifade edilebilir.

Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevinde değişkeni ile uzmanlık alanları skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ($P > 0.05$). Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevinde uzmanlık alanlarına göre en mükemmel skor ortalamalarına sırasıyla kurumsal iletişim (4,37), reklamcılık (4,24), halkla ilişkiler (3,92), gazetecilik (3,87), pazarlama iletişimi (3,84), insan kaynakları (3,49) gibi sıralanırken en düşük puana diğer bölüm mezunları (3,22) olmuştur.

Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması değişkeni ile uzmanlık alanları skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olduğu gözlemlenmiştir ($P < 0.05$). Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunmasında uzmanlık alanlarına göre en mükemmel skor ortalamalarına sırasıyla kurumsal iletişim (4,00), gazetecilik (3,87), halkla ilişkiler (3,54), pazarlama iletişimi (2,50) gibi sıralanırken en düşük puana diğer bölüm mezunları (1,32) olmuştur. Kurumsal iletişim, gazetecilik ve halkla ilişkiler uzmanlık alanlarının bağımsız bir halkla ilişkiler birimi bulunduğunda daha başarılı oldukları söylenebilir.

Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkeni ile uzmanlık alan ortalamaları arasında istatistiksel olarak çok önemli bir farklılığın olduğu ($P<0.01$) gözlenmiştir. Uzmanlık alanı diğer olan ve muhasebecilik arasında mükemmellik skorları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılık yokken bu uzmanlık alanlarının mükemmellik skor ortalamaları reklamcılık, kurumsal iletişim ve reklamcılık ve halkla ilişkiler uzmanlık alanlarından farklı olduğu gözlemlenmiştir. Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetlerinde genel mükemmellik skor ortalamasının çok düşük (1,48) olması dikkat çekicidir.

Farklılıklara saygıda uzmanlık alanları skor ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir ($P>0.05$). Farklılıklara saygıda uzmanlık alanlarına göre en mükemmel skor ortalamalarına sırasıyla kurumsal iletişim (3,70), halkla ilişkiler (3,17), pazarlama iletişimi (3,17), reklamcılık (3,14) gibi sıralanırken en düşük puana reklamcılık ve halkla ilişkiler (1,95) olmuştur. Kurumsal iletişim, gazetecilik ve halkla ilişkiler uzmanlık alanlarının farklılıklara saygıda daha mükemmel oldukları gözlemlenirken fakat reklamcılık ve halkla ilişkiler uzmanlık alanının çok düşük mükemmellik skoruna sahip olması dikkat çekici bir durumdur.

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri ile uzmanlık alanları karşılaştırılırken uzmanlık alanlarının genel mükemmellik ortalamaları arasında istatistiksel olarak çok önemli bir farklılığın olduğu ($P<0.01$) tespit edilmiştir. Genel mükemmellikte kurumsal iletişim mükemmellik skoru ortalaması (3,42) en yüksek bulunmuş olup reklamcılık ve halkla ilişkiler ile diğer uzmanlık alanları mükemmellik skor ortalamasından önemli derecede farklı olduğu fakat reklamcılık, insan kaynakları, gazetecilik, halkla ilişkiler, pazarlama iletişim ve muhasebecilik uzmanlık alanlarından istatistiksel olarak farklı olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca reklamcılık ve halkla ilişkiler ile diğer uzmanlık alanları mükemmellik skor ortalamaları arasında bir farklılığın olmadığı ve bu uzmanlık alanları ile reklamcılık, insan kaynakları, gazetecilik, halkla ilişkiler, pazarlama iletişim ve muhasebecilik uzmanlık alanlarından istatistiksel olarak farklı olmadığı gözlemlenmiştir.

Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması ve bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri değişkenleri ile uzmanlık alanları arasındaki farklılık nedeniyle $H6e$: *“Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin*

mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin uzmanlık alanlarına göre farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.1.18. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Ulusal/Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumuna Göre Farklılığı

Tablo 3.44. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Ulusal/Uluslararası Bir Meslek Örgütüne Üyelik Durumuna Göre Farklılığı

	Ulusal/Uluslararası bir meslek örgütüne üyelik	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{X}}$	P
Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi	Evet	6	3,44	$\pm$	0,469	0,276
	Hayır	99	3,03	$\pm$	0,090	
Halkla İlişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı	Evet	6	3,35	$\pm$	0,262	0,570
	Hayır	99	3,15	$\pm$	0,085	
İletişimin Yönü	Evet	6	3,99	$\pm$	0,087	0,025
	Hayır	99	3,39	$\pm$	0,065	
Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi	Evet	6	4,31	$\pm$	0,179	0,044
	Hayır	99	3,58	$\pm$	0,088	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	Evet	6	2,92	$\pm$	0,417	0,366
	Hayır	99	2,22	$\pm$	0,186	
Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	Evet	6	1,33	$\pm$	0,211	0,475
	Hayır	99	1,48	$\pm$	0,050	
Farklılıklara saygı	Evet	6	3,41	$\pm$	0,246	0,239
	Hayır	99	3,05	$\pm$	0,073	
Genel Mükemmellik	Evet	6	3,25	$\pm$	0,166	0,098
	Hayır	99	2,84	$\pm$	0,059	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{X}}$: Standart Hata

Her hangi bir ulusal/uluslar arası meslek örgütüne üye olma ya da olmama durumunda “İletişimin yönü” ve “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi”

değişkenlerinde istatistiksel olarak bir fark olduğu ($P<0.05$), diğer değişkenlerde ise istatistiksel olarak bir fark olmadığı gözlemlenmiştir ($P>0.05$).

“Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi” kriterinin ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üyelik durumunda mükemmellik skoruna bakıldığında; üye olmama durumunda mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.03 olurken, ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olma durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.44 olduğu görülmektedir. Bu durumda ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olup olmama durumunun “Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi” kriterinin mükemmellik skoruna etkisinin olmadığı her iki durumda da mükemmellik skorunun mükemmel yakın olduğu söylenebilir.

“Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı” kriterinin ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üyelik durumunda mükemmellik skoruna bakıldığında; üye olmama durumunda mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.15 olurken, ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olma durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.35 olduğu görülmektedir. Bu durumda ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olup olmama durumunun “Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı” kriterinin mükemmellik skoruna etkisinin olmadığı her iki durumda da mükemmellik skorunun mükemmel yakın olduğu söylenebilir.

“İletişimin yönü” kriterinin ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üyelik durumunda mükemmellik skoruna bakıldığında; üye olmama durumunda mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.39 olurken, ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olma durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.99 olduğu görülmektedir. Bu durumda ulusal/uluslararası bir meslek örgütüne üye olup olmama durumunun “İletişimin yönü” kriterinin mükemmellik skoruna etkisinin olduğu üye olma durumunda mükemmellik skorunun mükemmel yakın olduğu söylenebilir.

“Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi” kriterinin ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üyelik durumunda mükemmellik skoruna bakıldığında; üye olmama durumunda mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.58 olurken, ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olma durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 4.31 olduğu görülmektedir. Bu durumda ulusal/uluslararası bir meslek örgütüne üye olup olmama durumunun “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi” kriterinin mükemmellik

skoruna etkisinin olduğu üye olma durumunda mükemmellik skorunun bütün kriterler içerisinde en yüksek ortalama ile mükemmele yakın olduğu söylenebilir.

“Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması” kriterinin ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üyelik durumunda mükemmellik skoruna bakıldığında; üye olmama durumunda mükemmellik skoru 5 üzerinden 2.22 olurken, ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olma durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 2.92 olduğu görülmektedir. Bu durumda ulusal/uluslararası bir meslek örgütüne üye olup olmama durumunun “Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı” kriterinin mükemmellik skoruna etkisinin olmadığı her iki durumda da mükemmellik skorunun mükemmelden uzak olduğu söylenebilir.

“Bütünleştirilmiş iletişim faaliyetleri” kriterinin ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üyelik durumunda mükemmellik skoruna bakıldığında; üye olmama durumunda mükemmellik skoru 5 üzerinden 1.48 olurken, ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olma durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 1.33 olduğu görülmektedir. Bu durumda ulusal/uluslararası bir meslek örgütüne üye olup olmama durumunun “Halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı” kriterinin mükemmellik skoruna etkisinin olmadığı her iki durumda da mükemmellik skorunun mükemmelden uzak ve en düşük seviyede olduğu söylenebilir.

“Farklılıklara saygı” kriterinin ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üyelik durumunda mükemmellik skoruna bakıldığında; üye olmama durumunda mükemmellik skoru 5 üzerinden 3.05 olurken, ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olma durumunda mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.41 olduğu görülmektedir. Bu durumda ulusal/uluslar arası bir meslek örgütüne üye olup olmama durumunun “Farklılıklara saygı” kriterinin mükemmellik skoru açısından bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Her hangi bir ulusal/uluslararası meslek örgütüne üye olma ya da olmama durumu ile “Genel mükemmellik” skoru arasındaki ilişkiye bakıldığında; Her hangi bir ulusal/uluslar arası meslek örgütüne üye olma durumunda genel mükemmellik skorunun 5 üzerinden 3.25 olduğu, her hangi bir ulusal/uluslar arası meslek örgütüne üye olmama durumunda genel mükemmellik skorunun 5 üzerinden 2.84 olduğu görülmektedir.

Herhangi bir ulusal/uluslararası meslek örgütüne üye olunması durumunda genel mükemmellik skorunun yükseldiği söylenebilir.

İletişimin yönü ve halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi değişkenleri ile herhangi bir ulusal/uluslararası meslek örgütüne üyelik durumu arasında bir farklılık olması nedeniyle H6f: “*Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin alanla ilgili mesleki bir örgüte üyelik durumuna göre farklılık gösterir.*” alt hipotezi kabul edilmektedir.

3.5.1.19. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanında Genel Çalışma Süresine Göre Farklılığı

Tablo 3.45. Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenlerinin Halkla İlişkiler Alanında Genel Çalışma Süresine Göre Farklılığı

	Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	$\pm$	$S_{\bar{x}}$	P
Halkla ilişkiler departmanlarının yetkilendirilmesi	0-12 yıl	99	3,01	$\pm$	0,900	0,044*
	13+ yıl	5	3,93	$\pm$	0,723	
Halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetime katılımı	0-12 yıl	99	3,16	$\pm$	0,850	0,907
	13+ yıl	5	3,20	$\pm$	0,762	
İletişimin Yönü	0-12 yıl	99	3,42	$\pm$	0,655	0,351
	13+ yıl	5	3,62	$\pm$	0,419	
Halkla ilişkilerin rolü veya görevi	0-12 yıl	99	3,60	$\pm$	0,851	0,018*
	13+ yıl	5	4,40	$\pm$	0,490	
Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması	0-12 yıl	99	2,22	$\pm$	1,817	0,105
	13+ yıl	5	3,50	$\pm$	1,369	
Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri	0-12 yıl	99	1,49	$\pm$	0,503	0,000*
	13+ yıl	5	1,00	$\pm$	0,000	
Farklılıklara saygı	0-12 yıl	99	3,08	$\pm$	0,722	0,931
	13+ yıl	5	3,05	$\pm$	0,788	
Genel mükemmeliyet	0-12 yıl	99	2,85	$\pm$	0,592	0,031*
	13+ yıl	5	3,24	$\pm$	0,280	

$\bar{X}$: Ortalama, $S_{\bar{x}}$: Standart Hata

Mükemmel halkla ilişkiler değişkenlerinin halkla ilişkiler alanında genel çalışma süresine göre farklılığı incelendiğinde; “Halkla İlişkiler biriminin stratejik yönetime katılımı”, “İletişimin Yönü”, “Bağımsız bir halkla ilişkiler biriminin bulunması”, “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri” ve “Farklılıklara saygı” değişkenleri ile deneklerin halkla ilişkiler alanında genel çalışma süresi arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olmadığı tespit edilirken ($P>0.05$); “Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi”, “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi”, “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri” değişkenleri ve “Genel mükemmellik skoru” ile deneklerin halkla ilişkiler alanında genel çalışma süresi arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ($P<0.05$).

“Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi”, “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi”, “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri” değişkenleri ve “Genel mükemmellik skoru” ile deneklerin halkla ilişkiler alanında genel çalışma süresi arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olduğu görülmesine rağmen bu değişkenlerin mükemmellik skorlarının oldukça yüksek olduğu da gözlenmiştir.

“Halkla ilişkiler departmanının yetkilendirilmesi”, “Halkla ilişkiler biriminin rolü veya görevi”, “Bütünleştirilmiş İletişim faaliyetleri” değişkenleri ve “Genel mükemmellik skoru” ile deneklerin halkla ilişkiler alanında genel çalışma süresi arasında istatistiksel olarak bir farklılığın olması nedeniyle *H6g: “Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin genel olarak halkla ilişkiler alanındaki çalışma süresine göre farklılık gösterir.”* alt hipotezi kabul edilmektedir.

Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin yaş, cinsiyet, genel eğitim seviyesi, halkla ilişkiler alanındaki eğitim seviyesi, uzmanlık alanları gibi demografik özellikleri ile mükemmel halkla ilişkiler değişkenleri arasındaki farklılıkların tespit edilmesi nedeniyle *H6: “Fortune Dergisinin Türkiye’nin en iyi 500 şirketi listesinde yer alan şirketlerin mükemmel halkla ilişkiler skorları istihdam edilen halkla ilişkiler personelinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.”* hipotezi de kabul edilmektedir.

SONUÇ

Mükemmel halkla ilişkiler kuramından kısaca anlaşılması gereken; halkla ilişkiler departmanının, örgütlerin verimliliğini arttırmak için nasıl katkıda bulunduğu ve bu departmanı diğer departmanlardan ayıran birtakım özelliklerin olduğudur. Uzun ve masraflı bir süreci içeren araştırmalar sonucunda ortaya konulan ve halkla ilişkiler alanındaki en yeni yaklaşım olan mükemmel halkla ilişkiler kuramı bu gün dünyada kabul görmüş ve dünya literatüründe ve uygulamalarda geniş yer bulmuştur. Ülkemizde de her ne kadar halkla ilişkilerin öneminin anlaşılıp anlaşılmadığı noktasında tartışmalar devam etse de özellikle küreselleşme olgusuyla birlikte kendini hissettiren ekonomik ve teknolojik gelişmeler, bilinçli tüketici sayısının hızla artması buna bağlı olarak artan rekabet ortamında iç ve dış hedef kitlelerinin beklentilerine en hızlı şekilde karşılık verilmesi gerektiğinin bilincinde olan Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkilerin bu konudaki anahtar rolünü kavramış ve halkla ilişkilere gereken önemi vermeye başlamış oldukları söylenebilir.

Türkiye’de kâr amacı güden şirketlerin halkla ilişkiler yönetim anlayışının “Mükemmel Halkla İlişkiler” yaklaşımına uygunluğunun belirlenerek Türkiye’deki halkla ilişkiler uygulamalarının davranış kalıplarını belirlemeye çalıştığımız bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda şirketlerin Türkiye’de yerleşmiş olan klasik halkla ilişkiler uygulamalarından yavaş yavaş uzaklaşarak, küresel gelişmeler sonucunda kendini hissettiren rekabet, kendini yenileme, çevreye uyum gibi baskı unsurlarına cevap verecek stratejik yönetim anlayışını benimsemeye başladıkları, bu yeni yönetim anlayışı çerçevesinde şirketlerle hedef kitleleri arasında sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurmaları gerektiğinin bilincinde olarak günümüz dünyasında kabul görmüş halkla ilişkiler uygulamalarına doğru yöneldikleri görülmektedir. Buradan hareketle araştırmaya konu olan şirketlerin “Mükemmel Halkla İlişkiler” değişkenleri bağlamında genel mükemmellik skorlarının 5 üzerinden 3,05’lik bir ortalamaoya sahip oldukları ve mükemmellik ortalamasının üzerinde yer alarak mükemmele yakalama yolunda ilerlediklerini söylemek mümkündür.

“Tarım, madencilik, imalat, enerji, inşaat, toptan ve perakende, ulaştırma ve haberleşme, mali sigorta ve iş hizmetleri, toplum ve kişisel hizmetler” gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin mükemmellik skorlarının sektörlere göre farklılık gösterdiği

gözlenmektedir. Her bir sektörde faaliyet gösteren şirketlerin mükemmellik skorları sektörden sektöre göre değişmekle birlikte “Tarım, imalat, enerji, toptan ve perakende, ulaştırma ve haberleşme, mali sigorta ve iş hizmetleri, toplum ve kişisel hizmetler” gibi sektörlerde mükemmellik skoru ortalamanın üzerine çıkarak mükemmele yakın olduğu buna karşın “Madencilik ve İnşaat” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin mükemmellik skorunun mükemmelden uzak olduğu görülmektedir. Bu durum iki sektörün daha çok erkek egemen sektörler olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Stratejik yönetim anlayışı gereği işletmelerde halkla ilişkiler birimi diğer birimlere özellikle planlama birimi ve üst yönetime katkıda bulunması gerekmektedir. Bu katkı işletmenin hedefleriyle kurması gereken bağlantıyı (J. Grunig: 2005) sağlamanın yanı sıra şirket yöneticilerine dış ortamla ilgili bilgileri toplamak ve sunmak şeklinde olmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinin stratejik yönetime katılarak stratejik yönetimin bir parçası gibi hareket ettikleri görülmektedir. Ancak halkla ilişkiler biriminin stratejik yönetime katılımında sektörler arasında farklılıklar gösterdiği görülmektedir. “Madencilik ve İmalat” sektörlerinin halkla ilişkiler birimlerinin stratejik yönetime katılımlarında farklılık olduğu görülmektedir.

Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler birimleri teknisyenden çok halkla ilişkiler programlarını planlayan ve yöneten, iç ve dış hedef kitlelerle ilişkiler geliştiren ve iletişimi yönetme konularında bilgi sahibi yöneticiler tarafından yönetildiği yani stratejist bir role sahip olduğu, ayrıca halkla ilişkilerden sorumlu kişilerin veya bu birimde görev yapan halkla ilişkiler uygulayıcılarının yöneticilik rolüne uygun eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

Halkla ilişkiler birimi pazarlama, insan kaynakları, reklam gibi birimlerle yakından ilişkilidir. Ancak halkla ilişkiler birimi bu birimlerden ayrı bir birim olarak yapılandırılmalıdır. J. Grunig (2009), mevcut bir çok işletmenin halkla ilişkiler biriminin pazarlama, insan kaynakları, finans gibi diğer birimleri destekleyen bir araç olarak yapılandırıldığında kendi içinde bütünlüğünün bozulduğunu ve bu durumun halkla ilişkiler biriminden beklenen katkıyı olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Bu nedenle halkla ilişkiler biriminin birden fazla birime bölünmesi yerine tek bir birimden oluşması, bu birimin de işletme örgüt yapısında en üst noktaya

bağlanması kurum hedeflerine ulaşma noktasında faydalı olacaktır. Türkiye’deki işletmelerin halkla ilişkiler birimlerinin diğer birimlerden ayrı bir birim olarak yapılandırılmasının mükemmellik skoru açısından mükemmellikten uzak, orta mükemmellikte olduğu, yani halkla ilişkiler birimlerinin diğer birimlerden ayrı bir birim olarak yapılandırılmasının kısmen gerçekleştiği görülmektedir.

Halkla ilişkiler biriminin kurum hiyerarşisi içinde ayrı ve üst bir noktada bulunabilmesi için halkla ilişkiler uygulayıcılarının araştırmalar aracılığıyla sürekli olarak ortam taraması yapması ve kurumun hedefleri açısından hayati önem taşıyan sorunların çözümü konusunda çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu çalışmaların yapılması halkla ilişkiler birimine ciddi bir bütçenin ayrılması ile mümkün olabilir. Araştırmamızda Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler birimine gerekli bütçe ayırma konusunda mükemmellikten uzak, orta mükemmellikte oldukları görülmektedir.

Bir işletmedeki tüm iletişim faaliyetlerinin halkla ilişkiler biriminde toplanması veya koordine edilmesi mükemmellik kriterleri bağlamında bütünleşik iletişim fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır. İletişim faaliyetlerinin halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülmesi veya koordine edilmesi sayesinde işletmelerin hedef kitlelerinin beklentilerine yeterli derecede karşılık verebilmesine yardımcı olacaktır. Her bir hedef kitle grubu ile farklı birimler iletişim kurması durumunda halkla ilişkiler biriminin hedef kitlelerin beklentilerini öğrenme noktasında zorluklar yaşayacaktır. Türkiye’deki şirketlerin hedef kitlelerle iletişimi sağlama noktasında halkla ilişkiler birimlerinin oldukça yetersiz oldukları, mükemmellikten çok uzak bir koordinasyon görevi üstlendikleri görülmektedir. Şirketlerin çoğunda iletişim koordinasyonunu farklı birimlerin yürüttüğü görülmektedir.

Araştırmada, bütünleştirilmiş iletişim faaliyetlerinin halkla ilişkiler birimleri tarafından koordine edilmesi sektörler temelinde değerlendirildiğinde sektörler arasında bir fark olmadığı, tüm sektörlerde bu kritere ait mükemmellik skorunun ortalamanın altında kalarak mükemmellikten uzak olduğu görülmektedir. Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinin etnik ve kültürel bağlamda olduğu gibi cinsiyet bağlamında da insanlara eşit roller verdiği, buna ek olarak şirketler etik değerler çerçevesinde hareket ettikleri ve bu ölçülerde hareket edilebilmesi için etik sorumluluğu da ilke edindikleri mükemmellik skorunun mükemmel yakın olmasından anlaşılmaktadır.

Kültürel yapı bağlamında farklı cinsiyetlerin eşit muamele görmediği Türkiye’de farklılıklara saygı kriterinin mükemmellik skorunun yüksek çıkması araştırılması gereken bir konu olarak durmaktadır. Buna rağmen farklılıklara saygı kriterinin sektörlere göre değişmediği görülmektedir.

Araştırmaya konu olan şirketlerin yaklaşık yarısının halkla ilişkiler faaliyetleri noktasından dışarıdan profesyonel bir halkla ilişkiler ajansından yardım aldıkları görülmektedir. Dışarıdan profesyonel bir halkla ilişkiler ajansından yardım alan şirketlerin mükemmellik skorları ile almayan şirketlerin mükemmellik skorları arasın mükemmellik kriterlerinin bazıları ekseninde farklılıklar görülmektedir. Halkla ilişkiler biriminin üst yönetime rapor sunması, halkla ilişkiler biriminden sorumlu kişinin baskın koalisyon içerisinde yer alması, baskın koalisyon üyelerinin halkla ilişkiler birimine destek vermesi, çift yönlü ve simetrik iletişimin kullanılması, iletişim faaliyetlerinin koordinasyonu gibi kriterlerin mükemmellik skorları arasında farklılık görülmektedir. Genel mükemmellik skoru temelinde de dışarıdan bir profesyonel halkla ilişkiler ajansından yardım alınması durumunda mükemmellik skorunun daha yüksek çıktığı görülmektedir.

Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkilere verdiği önem “Mükemmel halkla ilişkiler” kuramı temel alınarak “Fortune Dergisi”nin 2013 yılı en iyi 500 şirketi örneğinde araştırılmış ve aşağıda Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler uygulamaları ile ilgili davranış kalıpları maddeler halinde çıkarılmıştır.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler biriminde çalıştırdıkları halkla ilişkiler uygulayıcıları (müdür, uzman, personel) daha çok 21 ile 40 yaş aralığında genç ve dinamik bir kitleden oluşmaktadır.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler birimlerinde çalışan personelin eğitim durumu bakımından baskın bir biçimde lisans düzeyinde yer almaktadır, buna ek olarak lisansüstü düzeyde personel çalıştırma eğilimindedirler, ancak halkla ilişkiler birimlerinde çalışan personelin yarıya yakınının halkla ilişkiler alanında bir eğitim almamıştır.

- Halkla ilişkiler birimlerinde çalışan personelin uzmanlık alanları itibariyle az bir kısmı halkla ilişkiler uzmanıdır. Bunun yanında çalışanlar insan kaynakları uzmanı,

gazeteci, kurumsal iletişim uzmanı, pazarlama iletişimi uzmanı gibi uzmanlık alanlarında yer almaktadırlar.

- Halkla ilişkiler birimlerinde çalışan personel halkla ilişkiler alanındaki herhangi ulusal ya da uluslararası bir mesleki örgüte üyelik eğilimi taşımadıkları, üyeliklerin yok denecek kadar az olduğu görülmektedir.

- Türkiye’deki şirketler halkla ilişkiler biriminde çoğunlukla 1 ile 10 kişi arasında personel çalıştırmaktadırlar. Bu çalışanların yaklaşık yarısı kadın çalışanlardan oluşurken çalışanların sadece yarısı halkla ilişkiler veya iletişim uzmanından oluşmaktadır. Çalışanların halkla ilişkiler alanında çok uzun süre çalışmadıkları bu alanda tecrübesiz oldukları görülmektedir.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini “reklamcılık, insan kaynakları, gazetecilik, halkla ilişkiler/iletişim, reklam ve halkla ilişkiler, kurumsal iletişim, pazarlama iletişimi, muhasebecilik” gibi birimler yürütmektedir.

- Türkiye’deki şirketlerin yaklaşık yarısı halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütürken dışarıdan profesyonel bir halkla ilişkiler ajansından yardım almaktadır.

- Türkiye’deki şirketlerin yarısına yakınında tüm iletişim faaliyetlerinin koordinasyonu başka birimler tarafından yürütülmektedir.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler biriminin örgütlenmesi açısından, çalışmalarına ve görüşlerine ilişkin raporlarını genellikle doğrudan genel müdür pozisyonundaki en üst düzey yöneticiye sundukları, baskın koalisyon içerisinde yer alan kişilerin halkla ilişkiler birimine destek verdikleri ancak bu şirketlerde halkla ilişkilerden sorumlu birim yöneticisinin baskın koalisyon içerisinde yer almadığı görülmektedir.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler yöneticileri stratejik yönetim sürecine katkıda bulunmaktadırlar ve stratejik planlama ve karar almada etkin bir rol üstlenmektedirler.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler birimleri araştırmaya dayanan (çift yönlü), davranış değişikliğini her iki taraf (kurum ve stratejik paydaşlar) için de öngören (simetrik), her iki tarafın çıkarlarına da eşit mesafede duran (etik) ve paydaşlarla kişilerarası iletişimi tercih eden bir halkla ilişkiler anlayışıyla göstermektedirler.

- Türkiye’deki şirketler, halkla ilişkiler sorunlarını iyi bilen ve bu sorunlara cevaplar üreterek şirket yönetimine tavsiyelerde bulunan, şirket ile paydaşları arasındaki bilgi akış sürecini niceliksel ve niteliksel olarak yöneten ve yönlendiren, halkla ilişkiler sorunlarının çözümünde sistematik hareket eden ve stratejik kararlar almaları noktasında şirket yönetimine (baskın koalisyon üyelerine) yardım eden yönetici ve stratejist roller üstlenmektedirler.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler birimleri teknik bir destek işlevi olarak birden çok departmana bölünmek yerine pazarlama, insan kaynakları, reklam gibi halkla ilişkiler ile yakından ilgili birimlerden ayrı ve tek bir birim olarak yapılandırılmış ve şirket örgüt yapısında üst noktalarda yer almaktadır. Halkla ilişkiler birimi için gerekli olan bütçe yeterince ayrılmamaktadır.

- Türkiye’deki şirketlerin tüm iletişim uygulamaları halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülmemekte veya koordine edilmemektedir. Dolayısıyla şirketlerin halkla ilişkiler birimi şirketlerin stratejik paydaşların değişen beklentilerini karşılayabilecek yeni iletişim programları geliştirmemektedir.

- Türkiye’deki şirketlerin halkla ilişkiler bölümü, erkek egemen bir toplumda faaliyet göstermelerine karşın kadın ve erkek çalışanlara eşit roller vermektedirler. Kadın ve erkek çalışan sayısının neredeyse eşit olması bunun belirgin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

- Türkiye’deki şirketler sektör bazında “madencilik ve inşaat” sektörlerinde halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst yönetime rapor sunmada sıkıntı yaşadığı, buna karşın “tarım, imalat, enerji, toptan ve perakende, ulaştırma ve haberleşme” gibi hizmetlerde halkla ilişkiler biriminin doğrudan üst yönetime rapor sunma konusunda başarılı oldukları görülmektedir.

- Türkiye’deki şirketler sektör bazında “enerji ve ulaştırma ve haberleşme” sektörlerinde halkla ilişkilerden sorumlu yönetici baskın koalisyon içerisinde yer alırken “tarım, madencilik, inşaat, toptan ve perakende, mali, sigorta iş hizmetleri, toplum ve kişisel hizmetler” sektörlerinde halkla ilişkilerden sorumlu yönetici baskın koalisyon içerisinde yer almamaktadır.

- Türkiye’de “tarım, imalat, enerji, toptan ve perakende, ulaştırma ve haberleşme” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin halkla ilişkiler birimi stratejik yönetime katkı verirken “madencilik, inşaat, mali sigorta ve hizmetler, toplum ve kişisel hizmetler” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin halkla ilişkiler birimleri stratejik yönetime katkıda bulunmamaktadırlar.

- Türkiye’de “tarım, madencilik, imalat, enerji, inşaat, toptan ve perakende, ulaştırma ve haberleşme, mali sigorta iş hizmetleri, toplum ve kişisel hizmetler” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin tamamı çift yönlü, simetrik, etik ve kişilerarası iletişim modellerini kullanmaktadırlar.

- Türkiye’de “tarım, madencilik, imalat, enerji, inşaat, toptan ve perakende, ulaştırma ve haberleşme, mali sigorta iş hizmetleri, toplum ve kişisel hizmetler” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin tamamının halkla ilişkiler birimi bir teknisyenden çok halkla ilişkiler programlarını planlayan ve yöneten, paydaşlarla ilişkiler geliştirme veya iletişim yönetimi konularında çok bilgi sahibi olan ve hiç bilgi sahibi olmayan baskın koalisyon üyelerinin görüşlerini ve kararlarını bu yönde etkileme gücüne sahip yönetici rolündeki bir kişi tarafından temsil edilmektedir.

- Türkiye’de “tarım, madencilik, imalat, enerji, inşaat, toptan ve perakende, ulaştırma ve haberleşme, mali sigorta iş hizmetleri, toplum ve kişisel hizmetler” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin tamamının halkla ilişkiler biriminden sorumlu kişi veya bu birimde görev yapan görevliler yöneticilik rolüne uygun yetkinliğe sahip olabilecek bir eğitim düzeyine sahiptirler.

- Türkiye’de “imalat, enerji, inşaat, ulaştırma ve haberleşme, mali sigorta iş hizmetleri, toplum ve kişisel hizmetler” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin halkla ilişkiler biriminin insan kaynakları, pazarlama, finans gibi diğer birimlerden ayrı bir birim olarak yapılandırıldığı, bu birimin kurum hiyerarşisinde tepe noktalarda yer aldığı, “tarım, madencilik, toptan ve perakende,” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin halkla ilişkiler biriminin insan kaynakları, pazarlama, finans gibi diğer birimlerden ayrı bir birim olarak yapılandırılmadığı, bu birimin kurum hiyerarşisinde tepe noktalarda yer almadığı görülmektedir.

- Türkiye’de “tarım, toptan ve perakende, toplum ve kişisel hizmetler” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketler halkla ilişkiler faaliyetleri için ayrı ve yeterli bir

bütçe ayırırken, “madencilik, imalat, enerji, inşaat, , ulaştırma ve haberleşme, mali sigorta iş hizmetleri” sektörlerinde faaliyet gösteren şirketler halkla ilişkiler faaliyetlerine yeterli oranda bütçe ayırmamaktadırlar.

- Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin, kurum içerisinde uygulanan tüm iletişim faaliyetlerinin halkla ilişkiler birimi tarafından yürütülmediği veya koordine edilmediği, bütünleşik bir iletişim fonksiyonu olmadığı için de her bir paydaş grubuyla farklı departmanların ilgilendiği ve bu departmanlar arasında bir iletişim olmadığı bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum için önemli olan stratejik paydaşların beklentilerini öğrenmede ve bunlarla ilişkiler geliştirmede zorlandığı ve halkla ilişkilerin stratejik paydaşların değişen beklentilerini karşılayabilecek yeni iletişim programları geliştirmedeği görülmektedir.

- Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin halkla ilişkiler fonksiyonunun etnik ve kültürel bağlamda olduğu gibi cinsiyet bağlamında da insanlara eşit roller verdiği, buna ek olarak şirketler etik değerler çerçevesinde faaliyette bulunarak kurumsal karar ve davranışların bu çerçevede olmasına destek olma anlamında etik sorumluluğu da ilke edindikleri görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abadan, N. (1964). “Modern Toplumlarda Halkla Münasebet” TODAİE yayını Ankara.
- Ak, M. (1998). *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Işıl Ofset Sanayi Limited Şirketi.
- Akat, İ. (1978). *Halkla İlişkiler Ders Notları*. İzmir: E.Ü Basın Yayın Yüksekokulu Yayını.
- Akbulut, E. (2011), *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Akgemici, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alkibay, S. (Mart 1998). “Hastanelerde Halkla İlişkiler Anlayışı ve Uygulamaları”, *Amme İdaresi Dergisi*. 31(1).
- Asna, A. (1998). *Public Relations*. (2. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Aydınlı, Ş.G.I. (2010) *Mükemmel Halkla İlişkiler Değişkenleri Bağlamında Türkiye’de Müze Halkla İlişkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.
- Barthenheier, G. (Ocak 1994). Halkla İlişkilerin Temelleri, *Marmara İletişim Dergisi*, (Çev.: Ayla Okay), Sayı: 5, İstanbul.
- Baskin, O., Aronoff, C., Lattimore, D. (1997). *Public Relations: The Profession and the Practice*. Boston: Mc Graw Hill.
- Biber, A. (2004). *Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*. (1. Basım). İstanbul: Vadi Yayınları
- Bilgin, L. (2008). *Olumlu İmaj Yaratmak-Halkla İlişkiler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Birdal, İ., Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Black, S. (1998). *Halkla İlişkiler Eğitimi* Çev. Nur Nirven, Ahmet Ünver, Altın Kitapİstanbul: Rota Yayınları.

- Brunning, S.D., Ledingham J. A. (1999). Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organizations-Public Relationship Scale”, *Public Relations Review*, 25 (2).
- Budak, G.-Budak, G. (2004). *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım*. (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bülbül A, R. (2000). *Halkla İlişkiler ve Tanıtım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.
- Bülbül A, R. (1998). *Halkla İlişkiler* Konya: Damla Ofset.
- Cutlip, M. S., Center, H. A., Broom, M. G. (1985). *Efective Public Relations*. (6th.Edition), New Jersey Prentice-Hall Inc.
- Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin ABC’si*. (Çev.: Ümit Şendilek). İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Ankara: Beta Yayınları.
- Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. (Çev.: Gülfidan Barış). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Dozier, D. M. ve Grunig, L. A., (2005). *Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi* içinde, Der: Grunig, James E., *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*” (s.417-439), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Dozier, D. M., (2005). *İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.349-377), 1.Baskı, (Çev.: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Dozier, D. M., Ehling, P.W. (2005). *Halkla İlişkiler Programlarının Değerlendirilmesi: Programların Etkileri Konusunda Literatürün Bize Söyledikleri* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.173-199), 1.Baskı, (Çev.: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Dozier, D. M., Repper, F. C. (2005). *İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim

- yönetiminde Mükemmellik” (s.201-234), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Ehling, P.W. (2005). *Etkin Örgüt Nedir?* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.463-488), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Ehling, P.W., White J., Grunig, J.E. (2005). *Halkla İlişkiler ve Pazarlama Uygulamaları* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.379-416), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Geçikli, F. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. (İkinci Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Geçikli, F. (2002). “İşletme Vizyonu ve Halkla İlişkiler”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2, İstanbul.
- Göksel, A. B. (2010). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Göksel, A. B., Yurdakul, N. B., (2004). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını.
- Gökyay, B. (1971). *Bir Kuruluşta Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi*. (Halkla İlişkiler Semineri). Ankara: MPM.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Wadsworth/Thompson Learning.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (Çev.: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. (2011). “Halkla İlişkiler Vizyonu” (Çeviri, Okay, Ayedemir, Okay Ayla). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. (4. Basım). İstanbul: Der Yayınları.

- Grunig, J. E. (2005). *İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler*. içinde, Der. Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.1-39), 1.Baskı, (Çev.: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. ve Grunig, L. A. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri*. içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.307-348), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. (2005). *İç İletişimde Simetrik Sistemler* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.527-601), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar)İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present and Future. A. Zeff, B. van Ruler ve K. Sriramesh (Ed.) içinde, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations* (s. 327-347). Netherlands: Kindle Edition.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E., Ehling, P.W. (2005). *Etkin Örgüt Nedir?* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.79-104), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. (2009). “Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation”. *PRism*, 6 (2), 1–19.
- Grunig, L.A. (2005). *Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli?* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.527-556), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, L.A. (2005), *Halkla İlişkiler Departmanları ve Güç* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.507-526), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları.
- Gürüz, D., Güneri B., Ker M., Yaylacı Ö. G., Karpat I. (1998). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No.10.

- Gürüz, D. (1995). *Halkla İlişkiler ve Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Harrison, S., (2000). *Public Relations An Introduction*. (Second Edition). Cornwall: Tomsan Learning.
- Hon, L.C., Grunig, L.A., Dozier, D.M. (2005). *Halkla İlişkiler ve Kadın: Sorunlar ve Fırsatlar* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.442-462), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Jefkins, F. (1983). *Public Relations*. (2nd. Edition). Great Britain: M. And E. Handbooks, Mac Donald and Evans Ltd.
- Jefkins, F. (1988). *Public Relations*. London: A Longman Group Company,.
- Kadıbeşegil, M.S. (1986). *Halkla İlişkilerde Temel İlkeler*. İzmir: Tükemat A.Ş. Basımevi.
- Karadeniz, M. (2010). *Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Rolü ve Önemi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kazan, E. (2007). *Eski Türkler ve Osmanlı'da Halkla İlişkiler*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Kazancı, M. (2013). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*. (10. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kazancı, M. (1999). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*. (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kırdar, Y. (2012). *Pazarlama Halkla İlişkileri: MPR*. İstanbul: Moss Akademik Yayıncılık.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Küçükkurt M. *Halkla İlişkiler Politikaları*, Yayımlanmamış Eser, (ty)
- Mcquail, D., Windahl, S. (1997). *Kitle İletişim Modelleri*, (Çev.: Konca Yumlu). Ankara: İmge Kitabevi.

- Narin, B. (2007). *Perakende Sektörünün Markalaşma Sürecinde Halkla İlişkilerin İşlevi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Okay, A. (). Okay A. (2005). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okay, A., Okay A. (2007). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. (3. Basım). İstanbul: Der Yayınları.
- Okay, A., Okay A. (2011). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*. (4. Basım). İstanbul: Der Yayınları.
- Onal, G. (1997). *Halkla İlişkiler*. İstanbul: Türkmen Kitabevi,.
- Orric B. J. (1967). *Halkla İlişkiler*. (Çev. Oğuz Onaran), Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın Yayın Yüksek Okulu Yayını.
- Pekdemir, I., Çatalca, H. (Nisan 1999). İstanbul'daki Özel Hastanelerin İdari Faaliyetlerinin Organizasyon Yapısını Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), İstanbul.
- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Peltekoğlu, F. (1998). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayınları.
- Pira, A. (1999). *Halkla İlişkiler Vizyonunda Toplam Kalite Yönetimi*. İzmir: Üniversiteliler Ofset.
- Pringle, H., Thompson, M. (2000). *Marka Ruhu*. (Çev.: Zeynep Yelçe, Canan Feyyat). İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Roper, J. (2009). 'Simetrik İletişim Mükemmel Halkla İlişkiler veya Hegomanya Stratejisi mi?' İçinde, *Halkla İlişkiler Üzerine, Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri*. Fatih Keskin ve Pınar Özdemir (drl.). 1. Basım, Ankara: Dipnot Yayınları,.
- Ross, R. D. (1977). *The Management Of Public Relations, Functions and Responsibilities of Management* New York: John Siley&Sons,.

- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. (9. Baskı). Bursa: Alfa-Aktüel,.
- Sabuncuoğlu, Z. (1993). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Rota Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. (7. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Seçim, H. Coşkun, S. (1994). *Halkla İlişkiler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, No: 602.
- Sjöberg, G. (1998). *Mesleki Uygulama İçin Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli*. (Çev.: Nur Nirven). Altın Kitap Sayı: 4, İstanbul: Rota Yayınları.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., Çinko, M., (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Sriramesh, K., White, J. (2005). *Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.623-640), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar)İstanbul: Rota Yayınları.
- Steyn, B. (2011). *Halkla İlişkiler Stratejist Rolü*, Halkla İlişkilerden Stratejist Halkla İlişkiler’e”edt. Şatır, Ç. K. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şatır Ç.K. (2011). *Halkla İlişkilerden Stratejist Halkla İlişkiler’e*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tarhan, A. (2008). *Halkla İlişkiler*. (Edt. Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Konya: Tablet Yayınları.
- Tengilimoğlu, D., Öztürk, Yüksel (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tortop, N. (1998). *Halkla İlişkiler*. (7. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Ülger, B. (2003). *İşletmelerde İletişim ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- White J. Dozier, D.M. (2005). *Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları* içinde, Der: Grunig, James E., “Halkla İlişkilerde ve İletişim yönetiminde Mükemmellik” (s.105-122), 1.Baskı, (Çev: Elif Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Yavuz, C. (2006). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zyman, S. (2000). *Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu*. (Çev.: İlkay Sevgi Çopur). İstanbul: MediaCat Yay.

EKLER

EK 1. “Mükemmel Halkla İlişkiler Kriterleri Bağlamında Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamalarının Davranış Kalıpları” Anket Formu

Sayın Yetkili;

Bu anket formu “**Mükemmel Halkla İlişkiler Kriterleri Bağlamında Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamalarının Davranış Kalıpları**” nı ortaya koymayı amaçlayan bir doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın bulguları yalnızca akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Ayhan DOĞAN

Prof.Dr. Fatma GEÇİKLİ

Aşağıda kurumunuz bünyesinde faaliyet gösteren halkla ilişkilerden sorumlu birimin yapılmasına ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneğe “X” işareti koyunuz.

1. Kurumunuzda diğer birimlerden bağımsız bir halkla ilişkiler/iletişim departmanı bulunmakta mıdır? () Evet () Hayır
2. Kurumunuzda halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin adı nedir?
3. Kurumunuzun yıllık genel bütçesinin yaklaşık olarak yüzde kaçını halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin kullanımına ayrılmaktadır? %.....
4. Sizce halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birime ayrılan bütçe gerekli iletişim ve halkla ilişkiler programlarının yürütülmesi için yeterli midir? () Evet () Hayır
5. Kurumunuzca yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri için kurum dışında herhangi bir profesyonel halkla ilişkiler ajansından ya da danışmanından hizmet alıyor musunuz? () Evet () Hayır
6. Kurumunuzdaki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim, çalışmalarına ve görüşlerine ilişkin raporlarını doğrudan aşağıdaki yöneticilerden hangisine sunmaktadır? Lütfen seçeneklerden yalnızca birini işaretleyiniz. () En üst düzey yönetici (yöneticinin pozisyonu) () Üst düzey yönetici (yöneticinin pozisyonu) () Orta düzey yönetici (yöneticinin pozisyonu)
7. Kurumunuzda bütün iletişim faaliyetleri halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim tarafından mı yönetilmektedir?

() Evet	→ 9. soruya geçiniz
() Hayır	→ 8. sorudan devam ediniz

8. Eğer belirli iletişim faaliyetleri farklı departmanlar tarafından yürütülüyorsa, bu departmanlar arasındaki koordinasyonu halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim mi üstlenmektedir?

() Evet () Hayır

Aşağıda kurumunuzdaki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin veya hizmet aldığınız profesyonel halkla ilişkiler ajansının/danışmanın, kurumunuzun stratejik yönetim sürecine olan katkılarına ilişkin uygulama örnekleri yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak size en uygun seçeneğin numarasını ilgili kutucuğa yazınız.

DİKKAT: Kurum bünyesindeki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim tarafından gerçekleştirilen uygulamalar için A sütununu; kurum dışından profesyonel halkla ilişkiler ajansı/danışmanı tarafından gerçekleştirilen uygulamalar için B sütununu kullanınız.

DİKKAT: YUKARIDA 5. SORUYA “HAYIR” CEVABI VERDİYSENİZ 9-12 ARASI SORULAR İÇİN B SÜTUNUNDA İŞARETLEME YAPMAYIN!!!

1.....2.....3.....4.....5	Kurum içi	Kurum dışı
Hiç katkı yok Düşük Orta Yüksek En Yüksek	A ↓	B ↓
9. Stratejik planlamaya katkıda bulunur		
10. Önemli sosyal sorunların çözümüne katkıda bulunur (Örn. kriz, işten çıkarma vb.).		
11. Kurumumuzun gerçekleştirdiği önemli girişimlere katkıda bulunur (Örn. yeni bir alanda proje başlatma, yeni bir hizmet programı başlatma vb.).		
12. Rutin uygulamalara katkıda bulunur (Örn. çalışanlarla iletişimin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, toplumla veya medya ile ilişkiler vb.).		

Aşağıda stratejik planlama ve karar alma sürecinde uygulanan çeşitli aktiviteler yer almaktadır. Lütfen bu süreçte kurumunuzdaki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin veya hizmet aldığınız profesyonel halkla ilişkiler ajansının/danışmanın her bir aktivite için katkı düzeyini aşağıdaki skalada yer alan seçeneklerden size en uygun olanının numarasını ilgili kutucuğa yazarak belirtiniz.

DİKKAT: Kurum bünyesindeki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim tarafından gerçekleştirilen aktiviteler için A sütununu; kurum dışından profesyonel halkla ilişkiler ajansı/danışmanı tarafından gerçekleştirilen aktiviteler için B sütununu kullanınız.

DİKKAT: YUKARIDA 5. SORUYA “HAYIR” CEVABI VERDİYSENİZ 13-19 ARASI SORULAR İÇİN B SÜTUNUNDA İŞARETLEME YAPMAYIN!!!

1.....2.....3.....4.....5	Kurum içi	Kurum dışı
Hiç katkı yok Düşük Orta Yüksek En Yüksek	A ↓	B ↓

13. Düzenli olarak yürütülen rutin araştırmalara katkısı			
14. Belirli sorulara cevap bulmak için yürütülen özel araştırmalara katkısı			
15. Araştırma dışında karar alma sürecinde kullanmak üzere bilgi toplamak için uygulanan formel yöntemlere katkısı (Örn. gazete kupürü, internet vb.).			
16. Karar alma sürecinde bilgi toplamak için uygulanan formel olmayan yöntemlere katkısı (Örn. formel olmayan veya yapılandırılmamış görüşmeler vb.).			
17. Kurum dışındaki yetkin kişilerle bağlantı kurmaya katkısı			
18. Deneyimler temelinde karar almaya katkısı			
19. Diğer			

20. Günümüzde kurumların etkili bir şekilde çalışabilmesi tek bir liderden daha çok **“baskın koalisyon”** olarak adlandırılan ve etkin kişilerden oluşan bir grup tarafından yönetilmesini gerektirmektedir. Lütfen kurumunuzda **“baskın koalisyon”** grubu içinde yer alan departman/birim yöneticilerini işaretleyiniz.

- () Mütevelli heyeti üyeleri () Danışma kurulu üyeleri () Denetleme kurulu üyeleri
 () Yönetim kurulu başkanı () Mali danışman () Hukuk danışmanı
 () İnsan kaynakları yöneticisi () Halkla ilişkiler/iletişim yöneticisi
 () Profesyonel halkla ilişkiler ajansı temsilcisi/danışmanı () Diğer

Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak kurumunuzdaki **“baskın koalisyon”** üyelerinin halkla ilişkiler ya da iletişim fonksiyonunu ne kadar desteklediklerini seçeneklerden size en uygun olanının numarasını ilgili kutucuğa yazarak belirtiniz.

1.....2.....3.....4.....5
 Destek yok Az Orta Çok Çok fazla

21. Sizce kurumunuzda **“baskın koalisyon”** grubu içinde yer alan kişiler halkla ilişkiler ya da iletişim fonksiyonunu ne kadar desteklemektedir?

Aşağıda kurumunuzdaki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin veya hizmet aldığınız profesyonel halkla ilişkiler ajansının/danışmanın kurumunuz için gerçekleştirdiği olası uygulama örnekleri yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak seçeneklerden size en uygun olanının numarasını ilgili kutucuğa yazınız.

DİKKAT: Her bir ifadeyi olması gerekenler değil mevcut uygulamalar çerçevesinde değerlendiriniz ve kurum bünyesindeki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim tarafından gerçekleştirilen uygulamalar için A sütununu; kurum dışından profesyonel halkla ilişkiler ajansı/danışmanı tarafından gerçekleştirilen uygulamalar için B sütununu kullanınız.

DİKKAT: YUKARIDA 5. SORUYA **“HAYIR”** CEVABI VERDİYSENİZ 22-33 ARASI SORULAR İÇİN B SÜTUNUNDA İŞARETLEME YAPMAYIN!!!

					Kurum içi	Kurum dışı
1.....2.....3.....4.....5					A ↓	B ↓
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum		
22. Halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerinin kamuoyu üzerindeki etkilerini dikkate alır						
23. Kamuoyuna sadece olgulara dayalı bilgileri iletir						
24. Kurumun çıkarları kadar kamu çıkarlarını da dikkate almır						
25. Yapılan şeylerin nedenini kamuoyuna açıklar						
26. Sadece kamuoyunun kurum ile ilgili tutum ve davranışlarını değiştirmeye değil, aynı zamanda kurum olarak kendi tutum ve davranışlarımızı da değiştirmeye çalışır						
27. Nihai kararı vermeden ya da bu kararlar doğrultusunda politikalarımızı belirlemeden önce bu karar ya da politikadan etkilenecek grup ya da bireylerin düşüncelerini öğrenmeye çalışır						
28. Halkla ilişkiler fonksiyonunun kurumsal yönetim ve farklı kamu kesimleri arasındaki anlaşmazlıkları gidermek için arabuluculuk yapması gerektiğine inanır						
					Kurum içi	Kurum dışı
1.....2.....3.....4.....5					A ↓	B ↓
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum		
29. Davranışlarımızı ve politikalarımızı kamuoyunu dikkate alarak değiştirmeye çalışır						
30. Farklı kamu kesimlerine kulak verir						
31. Halkla ilişkiler ya da iletişim faaliyetlerini yürütmeden önce ilk olarak kamuoyunun belirli bir sorun hakkında ne düşündüğünü anlamak için araştırma yapar						
32. Yürütülen halkla ilişkiler ya da iletişim faaliyetlerinin sonuçlarını daha sonra değerlendirir						
33. Halkla ilişkiler uygulamalarında kurum ile farklı kamu kesimleri arasında çift yönlü iletişimi esas alır						

Aşağıda kamuoyu ile iletişim kurarken kurumunuzdaki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin veya hizmet aldığınız profesyonel halkla ilişkiler ajansının/danışmanın tercih edeceği çeşitli iletişim araç ve yöntemlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak seçeneklerden size en uygun olanının numarasını ilgili kutucuğa yazınız.

DİKKAT: Her bir ifadeyi olması gerekenler değil mevcut uygulamalar çerçevesinde değerlendiriniz ve kurum bünyesindeki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birim tarafından kullanılan araç ve yöntemler için A sütununu; kurum dışından profesyonel halkla ilişkiler ajansı/danışmanı tarafından kullanılan araç ve yöntemler için B sütununu kullanınız).

DİKKAT: YUKARIDA 5. SORUYA “HAYIR” CEVABI VERDİYSENİZ 34-49 ARASI SORULAR İÇİN B SÜTUNUNDA İŞARETLEME YAPMAYIN!!!

					Kurum içi	Kurum dışı
1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	A ↓	B ↓
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum		
34. Haber duyuruları dağıtır						
35. Reklamları kullanır						
36. Kurumu tanıtan el ilanı, broşür, dergi ya da diğer yazılı materyalleri dağıtır						
37. Özel günler, turlar ve herkese açık davetler düzenler						
38. Televizyon, radyo, gazete ya da dergi gibi kitle iletişim araçlarını kullanır						
39. Basın toplantıları düzenler						
40. Basın bildirileri yayınlar						
41. Kamuoyuyla doğrudan iletişim kurar						
42. Yüz yüze iletişim kurar						
43. Kamuoyu ile gayri resmi ilişkiler kurar						
44. Resmi yemek davetleri düzenler						
45. Organizasyonlarımıza katılanlara küçük hediyeler ya da hatıra eşyalar verir						
					Kurum içi	Kurum dışı
1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	A ↓	B ↓
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum		
46. Organizasyonlarımıza katılanlara değerli hediyeler verir						
47. Devlet görevlileriyle şahsen görüşür						
48. Toplantılara katılır						
49. Demeç verir						

Aşağıda kurumunuzdaki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin veya hizmet aldığınız profesyonel halkla ilişkiler ajansının/danışmanın temel amacına/görevine ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak seçeneklerden size en uygun olanının numarasını ilgili kutucuğa yazınız.

DİKKAT: Her bir ifadeyi olması gerekenler değil mevcut uygulamalar çerçevesinde değerlendiriniz ve kurum bünyesindeki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimin temel amacı/görevi için A sütununu; kurum dışından profesyonel halkla ilişkiler ajansının/danışmanın temel amacı/görevi için B sütununu kullanınız.

DİKKAT: YUKARIDA 5. SORUYA “HAYIR” CEVABI VERDİYSENİZ 50-70 ARASI SORULAR İÇİN B SÜTUNUNDA İŞARETLEME YAPMAYIN!!!

1.....2.....3.....4.....5	Kurum içi	Kurum dışı
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i> <i>Katılmıyorum</i> <i>Kararsızım</i> <i>Katılıyorum</i> <i>Tamamen katılıyorum</i>	A ↓	B ↓
50. Kurumumuzla ilgili medyada yer alan haberleri toplar ve saklar		
51. Özel etkinlikler organize eder (açık davetler/sergi ve gösterimler/toplantılar vb.).		
52. Sunumlar için görsel-işitsel materyaller hazırlar		
53. Kurumumuz tarafından çıkarılan yayınlar için makale yazar		
54. Halkla ilişkiler materyalleri düzenler (yıllık faaliyet veya konuşma raporları vb.).		
55. Kamuoyu yaratacak basın bildirileri yazar		
56. Uygulanan halkla ilişkiler programlarının başarı ya da başarısızlığı durumunda sorumluluğu üstlenir		
57. Kurumun stratejisini destekleyecek bir halkla ilişkiler stratejisi geliştirir		
58. Belirlenen halkla ilişkiler planlarının yürütülmesini yönetir		
59. Halkla ilişkiler stratejisinin başarı ya da başarısızlığı durumunda sorumluluğu üstlenir		
60. Halkla ilişkilerden sorumlu birime bağlı alt birimlerin/kişilerin performansını izler		
61. Üst yönetime davranışlarının anahtar konumunda olan dış paydaşlar üzerindeki etkilerini araştırmalar aracılığıyla açıklar		
62. Toplumdaki sorunlar kurum için krize dönüşmeden önce üst yönetime erken uyarıda bulunur		

1.....2.....3.....4.....5	Kurum içi	Kurum dışı
<i>Kesinlikle katılmıyorum</i> <i>Katılmıyorum</i> <i>Kararsızım</i> <i>Katılıyorum</i> <i>Tamamen katılıyorum</i>	A ↓	B ↓
63. Anahtar konumundaki iç paydaşların sözcüsü gibi davranarak onların görüşlerini üst yönetime iletir		
64. Kurumun özerkliğini sınırlayabilecek baskı grupları ile diyalog geliştirir		
65. Toplumda var olan görüş ve düşünceleri üst yönetime açıklar		
66. Kamuoyunun güvenini sarsacak kurumsal davranışlar konusunda üst yönetimin dikkatini çeker		
67. Üst yönetimin dikkatini sosyal sorumluluk çerçevesindeki toplumsal beklentilere çeker		
68. Üst yönetimin dikkatini kurumsal davranışların toplum üzerindeki etkilerine çeker		
69. Kamuoyunun güvenini kazanmak için kurumun sosyal sorumluluk hakkındaki tutumunu topluma açıklar		
70. Anahtar konumundaki dış paydaşların sözcüsü gibi davranarak onların görüşlerini üst yönetime iletir		

71. Kurumunuz şimdiye kadar yürüttüğü faaliyetlerden dolayı eylemci grupların baskısı ile karşı karşıya kaldı mı?

Evet () → 72. Sorudan devam ediniz

Hayır () → 74. soruya geçiniz

Lütfen aşağıdaki skalyı kullanarak kurumunuzun eylemci grupların baskısına maruz kaldığı en son durumu düşünerek bu grupların amaçlarına ulaşmaları ve kurumunuzun verdiği yanıtların başarı derecelerini seçeneklerden size en uygun olanının numarasını ilgili kutucuğa yazarak belirtiniz.

1.....2.....3.....4.....5
Tamamen Başarısız Başarısız Ne başarılı Başarılı Tamamen başarılı
başarısız ne başarılı başarılı başarılı başarılı

72. Eylemci grubun amacında ne kadar başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?

73. Kurumunuzun bu eylemci grubun baskısına verdiği yanıtın ne oranda başarılı olduğunu düşünüyorsunuz?

Aşağıda kurumunuzun eylemci gruplarla olan ilişkilerine dair çeşitli sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneğe “X” işareti koyunuz.

74. Kurumunuzda doğrudan eylemci grupların yol açtığı sorunlarla ilgilenen ayrı bir birim var mı? Varsa lütfen adını yazınız.

() Evet (belirtiniz:)

() Hayır

75. Kurumunuzun faaliyetlerine yönelik oluşan eylemci grupları tanımlamak üzere bir analiz yapıyor musunuz?

() Evet

() Hayır

76. Eylemci grupların görüşlerini ortaya koymak üzere düzenli olarak araştırma yapıyor musunuz?

() Evet

() Hayır

77. Kurumunuzun eylemci grupların taleplerini yönetmek üzere bir stratejisi var mı?

() Evet

() Hayır

78. Eylemci grupların taleplerini yönetirken onları da bu sürece dahil ediyor musunuz?

() Evet

() Hayır

79. Eylemci grupları yönetim sürecine ne şekilde dahil ediyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

() Gayri resmi görüşmeler yaparak

() Doğrudan eylemci grupların yol açtığı sorunlarla ilgilenen birimin toplantılarına katılımcı olarak dahil ederek

() Yönetim kuruluna toplantılarına dahil ederek

() Diğer (belirtiniz:)

Aşağıdaki kurumunuzun genelinde kadın çalışanlara yönelik davranış ve politikalara ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak seçeneklerden size en uygun olanının numarasını ilgili kutucuğa yazınız. (Lütfen söz konusu ifadeleri kurumunuzun tüm birimlerini dikkate alarak değerlendiriniz.)

1.....2.....3.....4.....5	
<i>Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum</i>	
<i>Kurumumuz;</i>	↓
80. Kadın çalışanların sorunlarını anlamayı artırmak için belli politikalar, prosedürler veya programlar çıkarmıştır.	
81. İşte kadınları destekleyici bir ortam sağlamıştır.	
82. Organizasyon iletişiminin her alanında cinsiyetçi dil kullanımı denetlemiştir.	
83. Kadınlar üzerinde etkisi için organizasyon politikalarını gözden geçirmiştir.	
84. Yer değiştirmiş ya da değiştirmesi gereken kadınlar için olanaklar sağlamıştır.	
85. Çalışanlar için esnek saat sunmuştur,	
86. Çalışanı kadrosu veya cinsiyetine göre (sadece erkekler kulübü ya da idareci yemek salonu gibi) ayırt etmekten kaçınmıştır.	
87. Cinsiyet ayrımıyla ilgilenen etkili politikalar belirlenmiştir.	
88. Cinsel taciz problemleriyle ilgilenen belli yönergeler geliştirilmiştir.	
89. Doğum izni ve babalık izinleri için bir sistem kurulmuştur.	
90. Çocuk bakımı servisleri sağlanmıştır.	
91. Çalışanlar için hareketlilik sağlayacak çoklu çalışan merkezleri sistemi kurulmuştur.	

1.....2.....3.....4.....5	
<i>Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Tamamen katılıyorum</i>	
<i>Kurumumuz;</i>	↓
92. Danışma programları yardımıyla kadınların yeteneklerin ilerlemesi sağlanmıştır.	
93. Kadınların liderlik yetenekleri teşvik edilmiştir.	
94. İş seyahatleri için çalışanlara fon sağlanmış ve masrafları karşılanmıştır.	
95. Personel sosyal yardımı olarak profesyonel dernek üyeliği kapsama dahil edilmiştir.	
96. Kadınların risk almaları için fırsatlar sağlanmıştır.	
97. Kariyerleri konusunda erkeklerden daha az ciddi görünen kadınlar cesaretlendirilmiştir.	
98. Bir üst pozisyona gayri resmi olarak seçerek kadınlar yöneticiliğe hazırlanmıştır.	
99. Kadınlar gayri resmi bilgi ağına dahil edilmiştir.	
100. Maaş müzakerelerinde kadınlara yardımcı olmak için mukayese edilebilir veriler sağlanmıştır.	
101. Eşit ya da kıyaslanabilir işler için kadın ve erkek çalışanlara eşit miktarda ödeme yapılmaktadır.	

113. Ulusal ve uluslararası halkla ilişkiler dergilerinden sürekli takip ettiklerinizi yazınız. (Sayı sınırlaması yoktur)
114. Kurumunuzda çalışmakta olduğunuz birimin ve bu birimdeki pozisyonunuzun adı? - (Birim adı) - (Pozisyonunuz)
115. Kurumunuzdaki halkla ilişkilerden sorumlu birimde toplam çalışan sayısı? kişi
116. Kurumunuzdaki halkla ilişkilerden sorumlu birimde toplam kadın çalışan sayısı?
117. Kurumunuzdaki halkla ilişkilerden sorumlu birimde çalışan halkla ilişkiler veya iletişim uzmanı sayısı?kişi
118. Bu kurumdaki çalışma süreniz? (Bir yıldan kısa bir süreyle lütfen ay olarak belirtiniz)
119. Kurumunuzdaki halkla ilişkilerden/iletişimden sorumlu birimde çalışma süreniz? (Bir yıldan kısa bir süreyle lütfen ay olarak belirtiniz)
120. Genel olarak halkla ilişkiler alanında çalışma süreniz? (Bir yıldan kısa bir süreyle lütfen ay olarak belirtiniz)

Görüşülen Kişinin:

Adı soyadı:

Firma adı:

E-Posta adresi:

EK 2. FORTUNE DERGİSİ 2013 YILI TÜRKİYE’NİN EN İYİ 500 ŞİRKETİ LİSTESİ

S.NO	FİRMA ADI	İL
1	TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.	KOCAELİ
2	OMV PETROL OFİSİ A.Ş.	İSTANBUL
3	TÜRKİYE ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş.	ANKARA
4	TÜRKİYE ELEKTRİK TİCARET VE TAAHHÜT A.Ş.	ANKARA
5	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	İSTANBUL
6	OPET PETROLCÜLÜK A.Ş.	İSTANBUL
7	TÜRKİYE ELEKTRİK İLETİM A.Ş.	ANKARA
8	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	ANKARA
9	SHELL & TURCAS PETROL A.Ş.	İSTANBUL
10	ARÇELİK A.Ş.	İSTANBUL
11	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
12	EÜAŞ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	ANKARA
13	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
14	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.	İSTANBUL
15	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	KOCAELİ
16	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	ZONGULDAK
17	VESTEL ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
18	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	İSTANBUL
19	MİGROS TİC. A.Ş.	İSTANBUL
20	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.	İSTANBUL
21	JTI TÜTÜN ÜRÜNLERİ PAZARLAMA A.Ş.	İZMİR
22	AYGAZ A.Ş.	İSTANBUL
23	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
24	İÇDAŞ ÇELİK ENERJİ TERSANE VE ULAŞIM SAN. A.Ş.	İSTANBUL
25	SELÇUK ECZA DEPOSU TİC. VE SAN. A.Ş.	İSTANBUL
26	ENERJİSA ENERJİ A.Ş.	İSTANBUL
27	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.	İZMİR
28	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.	İSTANBUL
29	İSTANBUL GAZ DAĞITIM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
30	LC WAİKİKİ MAĞAZACILIK HİZMETLERİ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
31	UNİLEVER SAN. VE TİC. TÜRK A.Ş.	İSTANBUL
32	BSH EV ALETLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
33	TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ANKARA
34	NADİR METAL RAFİNERİ VE SAN TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
35	OTOKOÇ OTOMOTİV TİC. VE SAN. A.Ş.	İSTANBUL
36	GENPA TELEKOMÜNİKASYON VE İLET. HİZM.SAN.TİC. A.Ş.	İSTANBUL
37	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.	ANKARA
38	İÇ İÇTAŞ İNŞAAT TİC. VE SAN. A.Ş.	ANKARA

39	CARREFOURSA CARREFOUR SABANCI TİCARET MERKEZİ A.Ş.	İSTANBUL
40	TEKFEN İNŞAAT VE TESİSAT A.Ş.	İSTANBUL
41	İPRAGAZ A.Ş.	İSTANBUL
42	TÜRKİYE PETROLLERİ A.O.	ANKARA
43	SARKUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
44	ER BAKIR ELEKTROLİTİK BAKIR MAMÜLLERİ A.Ş.	DENİZLİ
45	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
46	TEKNOSA İÇ VE DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
47	TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİC. VE GIDA SAN.A.Ş.	İZMİR
48	GÜBRE FABRİKALARI T.A.Ş.	İSTANBUL
49	KVK TEKNOLOJİ ÜRÜNLERİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
50	T. C. DEVLET DEMİRYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ANKARA
51	TÜRK TRAKTÖR ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.	ANKARA
52	BİZİM TOPTAN SATIŞ MAĞAZALARI A.Ş.	İSTANBUL
53	DİLER DEMİR ÇELİK ENDÜSTRİSİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
54	YILDIZ ENTEGRE AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
55	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.	İSTANBUL
56	AKDENİZ İNŞAAT VE EĞİTİM HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
57	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.	İSTANBUL
58	YOLBULAN BAŞTUĞ METALURJİ SAN A.Ş.	İSTANBUL
59	DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ANKARA
60	POLİMEKS İNŞAAT TAAHHÜT VE SANAYİ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
61	İSTANBUL ALTIN RAFİNERİSİ A.Ş.	İSTANBUL
62	KARDEMİR KARABÜK DEMİR ÇELİK SAN. VE TİC. A.Ş.	KARABÜK
63	ASELSAN ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
64	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
65	ETİ GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
66	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.	İZMİR
67	TUSAŞ - TÜRK HAVACILIK VE UZAY SANAYİ A.Ş.	ANKARA
68	KORDSA GLOBAL ENDST.İPLİK VE KORDBEZİ SAN.TİC.A.Ş.	KOCAELİ
69	ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	ANKARA
70	KONYA ŞEKER SAN. VE TİC. A.Ş.	KONYA
71	ANADOLU CAM SANAYİİ A.Ş.	İSTANBUL
72	TOROS TARIM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
73	NURSAN METALURJİ ENDÜSTRİSİ A.Ş.	HATAY
74	BORUSAN MANNESMANN BORU SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
75	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
76	MENGERLER TİCARET TÜRK A.Ş.	İSTANBUL
77	KREA İÇERİK HİZMETLERİ VE PRODÜKSİYON A.Ş.	İSTANBUL
78	AYDEM ELEKTRİK DAĞITIM A.Ş.	DENİZLİ
79	İNDEKS BİLGİSAYAR SİSTEMLERİ MÜH. SAN. VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
80	ROZAK DEMİR PROFİL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
81	YAZICI DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TURİZM TİC. A.Ş.	HATAY

82	SÜTAŞ SÜT ÜRÜNLERİ A.Ş.	İSTANBUL
83	ABALIOĞLU YEM SOYA VE TEKSTİL SANAYİ A.Ş.	İZMİR
84	BANVİT BANDIRMA VİTAMİNLİ YEM SANAYİ A.Ş.	BALIKESİR
85	ACIBADEM SAĞLIK HİZMETLERİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
86	ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	RİZE
87	TRAKYA CAM SANAYİİ A.Ş.	İSTANBUL
88	PERGAMON STATUS DIŞ TİC. A.Ş.	İZMİR
89	KOLUMAN MOTORLU ARAÇLAR TİC. VE SAN. A.Ş.	ANKARA
90	OLTAN GIDA MADDELERİ İHRACAT İTH. VE TİC. LTD.ŞTİ.	TRABZON
91	TÜRK PIRELLİ LASTİKLERİ A.Ş.	İSTANBUL
92	ASSAN ALÜMİNYUM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
93	İPEK DOĞAL ENERJİ KAYNAKLARI ARAŞ. VE ÜRT.A.Ş.	ANKARA
94	SODA SANAYİİ A.Ş.	İSTANBUL
95	GSD DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
96	YÜKSEL İNŞAAT A.Ş.	ANKARA
97	YAŞAR BİRLEŞİK PAZARLAMA DAĞ. TUR. VE TİC. A.Ş.	İZMİR
98	ABDİ İBRAHİM İLAÇ PAZARLAMA A.Ş.	İSTANBUL
99	GOODYEAR LASTİKLERİ T.A.Ş.	İSTANBUL
100	BORUSAN OTOMOTİV İTHALAT VE DAĞITIM A.Ş.	İSTANBUL
101	MAKRO MARKET A.Ş.	ANKARA
102	HES HACILAR ELEKTRİK SAN. VE TİC. A.Ş.	KAYSERİ
103	EKİNCİLER DEMİR VE ÇELİK SANAYİ A.Ş.	HATAY
104	AKÇANSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
105	ATÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.	İSTANBUL
106	AKSA ELEKTRİK TOPTAN SATIŞ A.Ş.	İSTANBUL
107	S.S. TRAKYA YAĞLI TOHUMLAR TARIM SATIŞ KOOP. BİRL.	EDİRNE
108	KADOOĞLU PETROLÇÜLÜK TAŞ. SAN. İTH. VE İHR. A.Ş.	İSTANBUL
109	TELPA TELEKOMÜNİKASYON TİC. A.Ş.	İSTANBUL
110	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
111	TAV TEPE AKFEN YATIRIM İNŞAAT VE İŞLETME A.Ş.	İSTANBUL
112	SASA POLYESTER SANAYİ A.Ş.	ADANA
113	LİMAK YATIRIM ENERJİ ÜRETİM İŞLT.HİZM.VE İNŞ. A.Ş.	ANKARA
114	TÜRK HENKEL KİMYA SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
115	KİLER ALIŞVERİŞ HİZMETLERİ GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
116	BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş.	İSTANBUL
117	S.S. İZMİR ECZACILAR ÜRT. TEMİN VE DAĞ.KOOP. (EDAK)	İZMİR
118	RAM DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
119	ALKAN GRUP TURİZM İŞLETMELERİ A.Ş.	ANTALYA
120	ARENA BİLGİSAYAR SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
121	NUH ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.	KOCAELİ
122	İNDESİT COMPANY BEYAZ EŞYA SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
123	ÇİMSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
124	BOYTAŞ MOBİLYA SAN. VE TİC. A.Ş.	KAYSERİ

125	HÜRRİYET GAZETECİLİK VE MATBAACILIK A.Ş.	İSTANBUL
126	EVKUR ALIŞVERİŞ MERKEZLERİ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
127	NETLOG LOJİSTİK HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
128	RAINTRADE PETROKİMYA VE DIŞ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
129	HONDA TÜRKİYE A.Ş.	KOCAELİ
130	TAB GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
131	BALPET PETROL ÜRÜNLERİ TAŞIMACILIK SAN.VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
132	MULTİNET KURUMSAL HİZMETLER A.Ş.	İSTANBUL
133	ERPİLİÇ ENTEGRE TAVUKÇULUK ÜRT.PAZ.VE TİC.LTD.ŞTİ.	BOLU
134	DOĞA ORGANİK GIDA TAR.ÜRN.ÜRT. VE TİC.İTH.İHR.A.Ş.	İZMİR
135	NAKSAN PLASTİK VE ENERJİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	GAZİANTEP
136	MAKİNA VE KİMYA ENDÜSTRİSİ KURUMU	ANKARA
137	ÖZKAN DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.	İZMİR
138	METRO ELEKTRONİK KUYUMCULUK DIŞ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
139	KESKİNOĞLU TAVUKÇULUK VE DAMIZLIK İŞL.SAN.TİC.A.Ş.	MANİSA
140	ALTUNKAYA İNŞAAT NAKLİYAT GIDA TİC. A.Ş.	GAZİANTEP
141	BAYER TÜRK KİMYA SAN. LTD. ŞTİ	İSTANBUL
142	AKENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	İSTANBUL
143	C5 ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
144	SETUR SERVİS TURİSTİK A.Ş.	İSTANBUL
145	S.S. BURSA ECZACILARI ÜRT. TEMİN VE DAĞ. KOOP.	BURSA
146	ODEON TURİZM İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.	İSTANBUL
147	TAT KONSERVE SANAYİİ A.Ş.	İSTANBUL
148	FARMALOJİSTİK ECZA DEP.VE ÖNDEP.LOJ.HZ.SN.TİC.A.Ş.	İSTANBUL
149	BORUSAN OTO SERVİS VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
150	AVES İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	MERSİN
151	KOCAER HADDECİLİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
152	BEYPİ BEYPAZARI TARIMSAL ÜRT. PAZ. SAN.VE TİC.A.Ş.	BOLU
153	BORUSAN MAKİNA VE GÜÇ SİSTEMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
154	YEŞİLYURT DEMİR ÇELİK ENDT. VE LİMAN İŞL. LTD.ŞTİ.	SAMSUN
155	KOTON MAĞAZACILIK TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
156	AK-PA TEKSTİL İHRACAT PAZARLAMA A.Ş.	İSTANBUL
157	ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
158	LİMAK İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
159	DOĞAN DAĞ. SATIŞ PAZ.MAT.ÖDEME ARA.VE TAH.SİS.A.Ş.	İSTANBUL
160	İÇDAŞ ELEKTRİK ENERJİSİ ÜRETİM VE YATIRIM A.Ş.	İSTANBUL
161	AKSA JENERATÖR SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
162	ÇELİK MOTOR TİCARET A.Ş.	KOCAELİ
163	HAZİNEDAROĞLU - ÖZKAN İNŞAAT A.Ş.	İSTANBUL
164	KÜÇÜKBAY YAĞ VE DETERJAN SAN. A.Ş.	İZMİR
165	MOBİLTEL İLETİŞİM HİZMETLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
166	ETİ BAKIR A.Ş.	KASTAMONU
167	GLAXOSMITHKLINE İLAÇLARI SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL

168	TÜRK PRYSMIAN KABLO VE SİSTEMLERİ A.Ş.	İSTANBUL
169	MERKEZ ÇELİK SAN. VE TİC. A.Ş.	KAYSERİ
170	METRO TURİZM SEYAHAT ORGANİZASYON VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
171	BEYTEKS TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	ADANA
172	BAB DIŞ TİCARET MADEN İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
173	İHLAS HOLDİNG A.Ş.	İSTANBUL
174	SCHNEIDER ELEKTRİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
175	PETLAS LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	KIRŞEHİR
176	GEMLİK GÜBRE SANAYİİ A.Ş.	İSTANBUL
177	NAMET GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
178	OZON GİYİM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
179	NOKSEL ÇELİK BORU SANAYİ A.Ş.	ANKARA
180	EKOL LOJİSTİK A.Ş.	İSTANBUL
181	SANKO PAZARLAMA İTHALAT İHRACAT A.Ş.	GAZİANTEP
182	TIRSAN TREYLER SANAYİ TİCARET VE NAKLİYAT A.Ş.	İSTANBUL
183	ADESE ALIŞVERİŞ MERKEZİ TİC. A.Ş.	KONYA
184	HİDROMEK HİDROLİK MEKANİK MAK.İML.SAN.VE TİC.A.Ş.	ANKARA
185	COMPONENTA DÖKÜMCÜLÜK TİC. VE SAN. A.Ş.	BURSA
186	ÖZDİLEK ALIŞ VERİŞ MERKEZLERİ VE TEKSTİL SAN. A.Ş.	BURSA
187	KORTEKS MENSUCAT SAN. VE TİC. A.Ş.	BURSA
188	KÜHNE+NAGEL NAKLİYAT LTD. ŞTİ.	İSTANBUL
189	ALTINYILDIZ MENSUCAT VE KONFEKSİYON FABRK. A.Ş.	İSTANBUL
190	ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI T.A.Ş.	İZMİR
191	NETCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
192	HOROZ LOJİSTİK KARGO HİZMETLERİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
193	BİLİM İLAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
194	BORUSAN LOJİSTİK DAĞITIM DEPOLAMA TAŞM.VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
195	KENT GIDA MADDELERİ SANAYİİ VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
196	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİC. A.Ş.	BURSA
197	TÜRK DEMİR DÖKÜM FABRİKALARI A.Ş.	İSTANBUL
198	OMSAN LOJİSTİK A.Ş.	İSTANBUL
199	İÇDAŞ ELEKTRİK ENERJİSİ TOPTN SATŞ İTH.VE İHR.A.Ş.	İSTANBUL
200	BOSCH TERMOTEKNİK SAN. VE TİC. A.Ş.	MANİSA
201	ETSUN ENTEGRE TARIM ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
202	STARPET GARZAN AKARYAKIT DAĞITIM PAZARLAMA A.Ş.	İSTANBUL
203	BİRGİ BİRLEŞİK GİYİM İHRACATÇILARI DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
204	RECKITT BENCKISER TEMİZLİK MALZ. SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
205	ABDÜLKADİR ÖZCAN OTOMOTİV LASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
206	NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	İSTANBUL
207	ASAŞ ALÜMİNYUM SAN. VE TİC. A.Ş.	SAKARYA
208	KAYSERİ VE CİVARI ELEKTRİK T.A.Ş.	KAYSERİ
209	ZORLUTEKS TEKSTİL TİC. VE SAN. A.Ş.	İSTANBUL
210	PALMET ENERJİ A.Ş.	İSTANBUL

211	ANADOLU ISUZU OTOMOTİV SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
212	ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş.	İSTANBUL
213	İNTEMA İNŞAAT VE TESİSAT MALZEME YAT. VE PAZ.A.Ş.	İSTANBUL
214	HAS OTOMOTİV YATIRIM VE PAZARLAMA A.Ş.	İSTANBUL
215	ALSTOM GRİD ENERJİ ENDÜSTRİSİ A.Ş.	İSTANBUL
216	ASİL ÇELİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	BURSA
217	ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	İSTANBUL
218	AUTOLİV CANKOR OTOMOTİV EMNYT SİS. SAN.VE TİC.A.Ş.	KOCAELİ
219	AYDINLI HAZIR GİYİM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
220	DAIKIN ISITMA VE SOĞUTMA SİSTEMLERİ SAN. TİC. A.Ş.	İSTANBUL
221	MAVİ GİYİM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
222	BORUSAN İSTİKBAL TİCARET TÜRK A.Ş.	İSTANBUL
223	GELECEK OTOMOTİV SAN. VE TİC. A.Ş.	DİYARBAKIR
224	ARMADA BİLGİSAYAR SİSTEMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
225	CMS JANT VE MAKİNA SANAYİ A.Ş.	İZMİR
226	ULUSOY UN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	SAMSUN
227	LİMAK ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
228	FASDAT GIDA DAĞITIM SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
229	ÇAYELİ BAKIR İŞLETMELERİ A.Ş.	RİZE
230	BİMEKS BİLGİ İŞLEM VE DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
231	AŞKALE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.	ERZURUM
232	DÜNYA ULUSLARARASI MÜCEV. VE KUYM. SAN VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
233	YEŞİM SATIŞ MAĞAZALARI VE TEKSTİL FABRİKALARI A.Ş.	BURSA
234	MERİNOS HALI SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
235	METAG İNŞAAT TİCARET A.Ş.	ANKARA
236	DYO BOYA FABRİKALARI SAN. VE TİC. A.Ş.	İZMİR
237	BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.	BURSA
238	İDO İSTANBUL DENİZ OTOBÜSLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
239	OLTAN FINDIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	DÜZCE
240	YÜKSEL DIŞ TİCARET İNŞAAT SANAYİ LTD. ŞTİ.	ŞIRNAK
241	EROĞLU GİYİM SANAYİ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
242	THY DO & CO İKRAM HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
243	SOFRA YEMEK ÜRETİM VE HİZMET A.Ş.	İSTANBUL
244	KOROZO AMBALAJ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
245	KAMİL KOÇ OTOBÜSLERİ A.Ş.	BURSA
246	GOLD BİLGİSYR OTOM.SİS. İNŞ.TUR.GIDA SN.VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
247	HEMA ENDÜSTRİ A.Ş.	İSTANBUL
248	HAS ÇELİK VE HALAT SANAYİ TİCARET A.Ş.	KAYSERİ
249	KOÇ SİSTEM BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
250	PLASMAR PLASTİK VE KİMYA SANAYİ VE DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
251	METAL MARKET DIŞ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
252	SEMBOL ULUSLARARASI YATIRIM TARIM SAN. VE TİC.A.Ş.	ANTALYA
253	ENERJİ PETROL ÜRÜNLERİ PAZARLAMA A.Ş.	İSTANBUL

254	KARAKAŞ ATLANTİS KİY.MAD.KUY.TELEK.SAN VE TİC A.Ş.	İZMİR
255	ONSA MÜCEVHERAT İMALATI VE DIŞ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
256	DUMANKAYA İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
257	N-PET PETROL ÜRN PAZ. NAKL.SAN.TİC.VE DAĞ.LTD.ŞTİ.	MERSİN
258	EKİM TURİZM TİC. VE SAN. A.Ş.	İSTANBUL
259	EWE DOĞALGAZ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
260	MUTLU AKÜ VE MALZEMELERİ SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
261	ORTA ANADOLU TİC. VE SAN. İŞLETMELERİ T.A.Ş.	İSTANBUL
262	KARDEMİR HADDECİLİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	İZMİR
263	İSTANBUL MEMORİAL SAĞLIK YATIRIMLARI A.Ş.	İSTANBUL
264	YAPKİM YAVUZLAR PLASTİK VE KİMYA SAN. TİC. A.Ş.	İSTANBUL
265	LİMAK BATI ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
266	MAKYOL İNŞAAT SANAYİ TURİZM VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
267	AYNES GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	DENİZLİ
268	DEVA HOLDİNG A.Ş.	İSTANBUL
269	PAKPEN PLASTİK BORU VE YAPI EL. SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
270	MERSİN ULUSLARARASI LİMAN İŞLETMECİLİĞİ A.Ş.	MERSİN
271	MONDİ TİRE KUTSAN KAĞIT VE AMBALAJ SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
272	OLMUĞSA INTERN. PAPER-SABANCI AMB.SAN.VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
273	PERFETTI VAN MELLE GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
274	MİTAŞ ENERJİ VE MADENİ İNŞAAT İŞLERİ TÜRK A.Ş.	ANKARA
275	ROKETSAN ROKET SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
276	ELİTA GIDA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ADANA
277	MENDERES TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	DENİZLİ
278	BEYÇELİK GESTAMP KALIP VE OTO YAN SN.PZ.VE TC.A.Ş.	BURSA
279	KADOOĞLU YAĞ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	GAZİANTEP
280	ŞEKER PİLİÇ VE YEM SANAYİİ TİC. A.Ş.	BALIKESİR
281	OZNUR KABLO SANAYİ VE TİC. A S	İSTANBUL
282	BEŞLER GIDA VE KİMYA A.Ş.	GAZİANTEP
283	MATLI YEM SAN. VE TİC. A.Ş.	BURSA
284	AS ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	BURDUR
285	NAKPA PLASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
286	İLCİ İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
287	HAVELSAN HAVA ELEKTRONİK SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
288	İLHANLAR HADDECLK BORU PROFİL VE TEKS.SAN.LTD.ŞTİ.	HATAY
289	TAHA KARGO DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	İSTANBUL
290	ETİ GÜMÜŞ A.Ş.	KÜTAHYA
291	MARS LOJİSTİK ULUSLR.TAŞIMA DEPO DAĞ. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
292	BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.	İZMİR
293	YILDIZ SUNTA MDF ORM ÜRN SAN.TES.İTH.İHR.VE TİC.AŞ	KOCAELİ
294	BALNAK NAKLİYAT VE LOJİSTİK HİZMETLERİ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
295	DSD DERİ SANAYİCİLERİ DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
296	GARANTİ-KOZA İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL

297	ALCATEL LUCENT TELETAS TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	İSTANBUL
298	BAGFAŞ BANDIRMA GÜBRE FABRİKALARI A.Ş.	İSTANBUL
299	BOYTEKS TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	KAYSERİ
300	BOSSA TİC. VE SAN. İŞLETMELERİ T.A.Ş.	ADANA
301	DOĞUŞ ÇAY VE GIDA MADDELERİ ÜRT. PAZ.İTH.İHR.A.Ş.	İSTANBUL
302	MUDO SATIŞ MAĞAZALARI A.Ş.	İSTANBUL
303	CGS ÇETİNKAYA GİYİM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
304	VİLMEKS İÇ VE DIŞ TİCARET VE METAL SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
305	İSTAÇ İSTANBUL ÇEVRE YÖNETİMİ SANAYİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
306	MESCİER DEMİR ÇELİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BARTIN
307	ALARKO CARRIER SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
308	ÖZBEREKET GD.İNŞ.OTO.OTO YED.PRÇ.VE AKS.SN.TC.LT.Ş	İSTANBUL
309	ÇELİKLER TAAHHÜT İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	ANKARA
310	TANTUR TURİZM SEYAHAT A.Ş.	ANTALYA
311	CIMPOR YİBİTAŞ ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
312	DURAK FINDIK SAN. VE TİC. A.Ş.	ORDU
313	MARMARA METAL MAMÜLLERİ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
314	GEDİK TAVUKÇULUK VE TARIM ÜRÜNLERİ TİC. SAN.A.Ş.	UŞAK
315	KARSAN KARADENİZ KİMYA VE GIDA SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	İSTANBUL
316	SARAY DÖKÜM VE MADENİ AKSAM SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
317	BAŞARI TİCARET VE İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	ANKARA
318	POLAT YOL YAPI SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
319	UYUM GIDA VE İHTİYAÇ MADDELERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
320	ÇEBİTAŞ DEMİR ÇELİK ENDÜSTRİSİ A.Ş.	İSTANBUL
321	ZORLU ELEKTRİK ENERJİSİ İTH.İHR.VE TOPTAN TİC.A.Ş.	İSTANBUL
322	ADOPEN PLASTİK VE İNŞAAT SANAYİ A.Ş.	ANTALYA
323	TEKZEN TİCARET VE YATIRIM A.Ş.	İSTANBUL
324	LİDERSAN SAĞLIK VE GIDA ÜRÜNLERİ A.Ş.	GAZİANTEP
325	VİSTA TURİZM VE SEYAHAT A.Ş.	İSTANBUL
326	TÜRKMEN GRUP İTHALAT İHRACAT DIŞ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
327	TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİ A.Ş.	İZMİR
328	ONTEX TÜKETİM ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
329	BİLKOM BİLİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
330	BOYÇELİK METAL SAN. VE TİC. A.Ş.	KAYSERİ
331	ARBEL BAKLIYAT HUBUBAT SAN. VE TİC. A.Ş.	MERSİN
332	TAMEK GIDA VE KONSANTRE SANAYİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
333	DENİZATİ PETROKİMYA ÜRN.YAPI İNŞ. SAN.VE TİC.A.Ş.	KOCAELİ
334	SÖĞÜTSEN SERAMİK SAN. İNŞ. MADENCİLİK İTH.İHR.A.Ş.	İSTANBUL
335	KALE GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	ÇANAKKALE
336	İZOCAM TİC. VE SAN. A.Ş.	KOCAELİ
337	TURİSTİK HAVA TAŞIMACILIK A.Ş.	ANTALYA
338	ALTUR TURİZM SERVİS VE TİCARET LTD. ŞTİ.	İSTANBUL
339	TANKAR OTO PETRL GD TEKS HZ İNŞ.SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ	İZMİR

340	ACARLAR TİC. SANAYİ VE TURİZM A.Ş.	MUĞLA
341	REYSAŞ TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK TİC. A.Ş.	İSTANBUL
342	EĞRETLİ GIDA VE TEKSTİL SANAYİ TİCARET LTD. ŞTİ.	BURSA
343	ISS TESİS YÖNETİM HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
344	DİMES GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
345	ANEL ELEKTRİK PROJE TAAHHÜT VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
346	KOYUNCU ELEKTR.BİLGİ İŞL.SİST.SAN.VE DIŞ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
347	TÜRKİYE TAŞ KÖMÜRÜ KURUMU	ZONGULDAK
348	KORUMA KLOR ALKALİ SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
349	EGE PROFİL TİC. VE SAN. A.Ş.	İZMİR
350	RENAULT TRUCKS TÜRKİYE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
351	SERANİT GRANİT SERAMİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
352	MATESA TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	KAHRAMANMARAŞ
353	DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ A.Ş.	DENİZLİ
354	NADİR TEKSTİL DERİ VE YAĞ SANAYİ TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİANTEP
355	TÜMOSAN MOTOR VE TRAKTÖR SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
356	KALE KİLİT VE KALIP SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
357	CVS MAKİNA İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	KOCAELİ
358	GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	ISPARTA
359	İSTİKBAL MOBİLYA SAN. VE TİC. A.Ş.	KAYSERİ
360	ADANA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.	ADANA
361	SAFİ KATI YAKIT SANAYİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
362	HAVAALANLARI YER HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
363	ARCELOR MITTAL AMBALAJ ÇELİĞİ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
364	UNİTEKS TEKSTİL GIDA MOTORLU ARÇ.SAN. VE TİC. A.Ş.	İZMİR
365	FNSS SAVUNMA SİSTEMLERİ A.Ş.	ANKARA
366	ÇEKOK GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	KOCAELİ
367	TEKNİK ALUMİNYUM SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
368	MAJOR SKT OTO DONANIM SAN. VE TİC. A.Ş.	BURSA
369	SARAY HALI A.Ş.	İSTANBUL
370	SARBAK METAL TİCARET VE SANAYİ A.Ş.	TEKİRDAĞ
371	TREK TURİZM SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
372	VAKKO TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SANAYİ İŞLET. A.Ş.	İSTANBUL
373	KAYSERİ METAL CENTER SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	KAYSERİ
374	GAP GÜNEYDOĞU TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
375	SOMA KÖMÜR İŞLETMELERİ A.Ş.	İSTANBUL
376	DERİNDERE TURİZM OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
377	YAŞAR DIŞ TİC. A.Ş.	İZMİR
378	KİĞİLİ GİYİM TİC. A.Ş.	KOCAELİ
379	HUGO BOSS TEKSTİL SANAYİ LTD. ŞTİ.	İZMİR
380	MARSHALL BOYA VE VERNİK SANAYİ A.Ş.	KOCAELİ
381	ÜMRAN ÇELİK BORU SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
382	ERCİYAS ÇELİK BORU SAN. TİC. AS.	İSTANBUL

383	BALIKESİR ELEKTROMEKANİK SANAYİ TESİSLERİ A.Ş.	BALIKESİR
384	GÜRTEKS İPLİK SAN. VE TİC. A.Ş.	GAZİANTEP
385	GÖKNUR GIDA MAD.ENERJİ İML.İTH.İHR.SAN VE TİC.A.Ş.	ANKARA
386	ALIŞAN ULUSLARARASI TAŞIMACILIK VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
387	YAKUPOĞLU TEKSTİL VE DERİ SAN. TİC. A.Ş.	ANKARA
388	FEZA GAZETECİLİK A.Ş.	İSTANBUL
389	VİKO ELEKTRİK VE ELEKTRONİK ENDT. SAN. VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
390	İNCİ AKÜ SAN. VE TİC. A.Ş.	MANİSA
391	YILYAK YAKIT PAZARLAMA TİC. A S	KOCAELİ
392	FLOKSER TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
393	RÖNESANS GAYRİMENKUL YATIRIM A.Ş.	İSTANBUL
394	ARKEM KİMYA SANAYİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
395	BOYDAK DIŞ TİC. A.Ş.	KAYSERİ
396	SARAR GİYİM TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
397	AGT AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş..	ANTALYA
398	HAS OTOMOTİV TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
399	DURMAZLAR MAKİNA SAN. VE TİC. A.Ş.	BURSA
400	PARK ELEKTRİK ÜRETİM MADENCİLİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
401	POLİBAK PLASTİK FİLM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İZMİR
402	TURSA TARIM ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİC. LTD. ŞTİ.	KONYA
403	PAMUKKALE KABLO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
404	AK-KİM KİMYA SANAYİ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
405	VATAN PLASTİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
406	KILIÇ DENİZ ÜRÜNLERİ ÜRETİMİ İHR. İTH.VE TİC. A.Ş.	MUĞLA
407	YAYLA AGRO GIDA SANAYİ VE NAKLİYAT A.Ş.	ANKARA
408	MAR TÜKETİM MADDELERİ İHR. İTH. SAN.VE TİC.A.Ş.	BALIKESİR
409	UNİPRO GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	TEKİRDAĞ
410	GÜL ECZA DEPOSU SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
411	YÜNSA YÜNLÜ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
412	ERKUNT TRAKTÖR SANAYİ A.Ş.	ANKARA
413	POLYPLEX EUROPA POLYESTER FİLM SANAYİ VE TİC. A.Ş.	TEKİRDAĞ
414	AYTAÇ GIDA YATIRIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	ÇANKIRI
415	TEKLAS KAUÇUK SAN. VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
416	ERDEM TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	KAHRAMANMARAŞ
417	FENERBAHÇE FUTBOL A.Ş.	İSTANBUL
418	BASIN İLAN KURUMU	İSTANBUL
419	SELÇUK İPLİK SAN. VE TİC. A.Ş.	GAZİANTEP
420	AVEKS İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	İSTANBUL
421	KUMTEL DAYANIKLI TÜK. MAL.PLASTİK SAN. VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
422	DEMİNER KABLO TESİSLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	BİLECİK
423	ÖZ-SEL ECZA DEPOLARI TİCARET VE PAZARLAMA A.Ş.	İSTANBUL
424	ÜNYE ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.	ORDU
425	KONİ İNŞAAT SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL

426	BIOTEKNO BÜTÜNLEŞİK İŞ OPER.TEKN. ÇÖZ.TİC.LTD.ŞTİ.	İSTANBUL
427	GENPOWER JENERATÖR SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
428	ÇAMLI YEM BESİCİLİK SANAYİ TİC. A.Ş.	İZMİR
429	HARPUT TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BURSA
430	BURULAŞ - BURSA ULAŞIM TP.TAŞM. İŞL.SN.VE TİC.A.Ş.	BURSA
431	ATAÇ İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	ANTALYA
432	JOTUN BOYA SANAYİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
433	KALYONCU NAKLİYAT TURİZM TİC. VE SANAYİ LTD. ŞTİ.	TRABZON
434	ORPET PETROL ÜRN PAZ.NAKL.İTH.İHR.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	MERSİN
435	DİNAR SU İMALAT VE TİC. TÜRK A.Ş.	TEKİRDAĞ
436	AKOVA SÜT VE GIDA MAMUL. SAN. VE TİC. A.Ş.	KONYA
437	ALTEK DÖKÜM HADDE MAMÜL.SAN. VE TİC.LTD.ŞTİ.	İSTANBUL
438	BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SAN. VE TİC.A.Ş.	ANKARA
439	ÇAĞ ÇELİK DEMİR VE ÇELİK ENDÜSTRİ A.Ş.	İSTANBUL
440	KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.	KONYA
441	ELBA BASINÇLI DÖKÜM SANAYİİ A.Ş.	İSTANBUL
442	SÜRAT KARGO LOJİSTİK VE DAĞITIM HİZMETLERİ A.Ş.	İSTANBUL
443	MEPET METRO PETROL VE TESİSLERİ SANAYİ TİC. A.Ş.	İSTANBUL
444	IATI TURİZM TİC. A.Ş.	ANTALYA
445	KEREVİTAŞ GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
446	ESCORT TEKNOLOJİ YATIRIM A.Ş.	İSTANBUL
447	ERBAK-ULUDAĞ PAZARLAMA SATIŞ VE DAĞITIM A.Ş.	İSTANBUL
448	GROSERİ GIDA VE İHTİYAÇ MAD. TİC. VE SAN.LTD.ŞTİ.	ADANA
449	MEM TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	KAHRAMANMARAŞ
450	NORM CİVATA SAN. VE TİC. A.Ş.	İZMİR
451	GÜMÜŞDOĞA SU ÜRÜNLERİ ÜRETİM İHR. VE İTH. A.Ş.	MUĞLA
452	EGE SERAMİK SAN. VE TİC. A.Ş.	İZMİR
453	GALATASARAY SPORTİF SİNAİ VE TİC. YATIRIMLAR A.Ş.	İSTANBUL
454	GÜNEY ÇELİK HASIR VE DEMİR MAMULLERİ SAN.TİC. A.Ş.	ADANA
455	EMEK BORU MAKİNA SAN. VE TİC. A.Ş.	ANKARA
456	ROYAL HALI İPLİK TEKSTİL MOBİLYA SAN. VE TİC. A.Ş.	GAZİANTEP
457	HMF MAKİNA VE SERVİS SANAYİ VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
458	OBA MAKARNACILIK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	GAZİANTEP
459	ELSAN ELEKTRİK GEREÇLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	DENİZLİ
460	SETAŞ KİMYA SANAYİ A.Ş.	TEKİRDAĞ
461	TEPE SAVUNMA VE GÜVENLİK SİSTEMLERİ SANAYİ A.Ş.	ANKARA
462	AKBAŞLAR TEKSTİL ENERJİ SAN. VE TİC. A.Ş.	BURSA
463	AKYEM ADANA YEM YAĞ BİODİZEL TARIM VE SAN.TİC.A.Ş.	ADANA
464	AKTEKS AKRİLİK İPLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	GAZİANTEP
465	SECURITAS GÜVENLİK HİZMETLERİ A.Ş.	ANKARA
466	MAHMUTOĞLU DIŞ TİC.İNŞ.NAKL.GD SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.	MARDİN
467	HELVACIZADE GIDA VE İHTİYAÇ MAD. SAN. VE TİC.A.Ş.	İSTANBUL
468	KARTEKS TEKSTİL SANAYİ VE TİC. A.Ş.	ADANA

469	ŞİRİKÇİOĞLU MENSUCAT SANAYİ VE TİC. A.Ş.	KAHRAMANMARAŞ
470	ATASAY KUYUMCULUK SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
471	ALİ RAİF İLAÇ SANAYİ A.Ş.	İSTANBUL
472	KARTONSAN KARTON SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
473	HAK BAKIR ÇEKME VE ELEKTROTEL SANAYİ TİC. A.Ş.	KOCAELİ
474	DUMAN PETROL NAKLİYAT SANAYİ VE TİC. LTD. ŞTİ.	MERSİN
475	ALKİM ALKALİ KİMYA A.Ş.	İSTANBUL
476	POYRAZ POYRAZ FINDIK ENTEGRE SAN. VE TİC. A.Ş.	ORDU
477	DURUM GIDA SAN VE TİC. A.Ş.	MERSİN
478	ÖZKAYA GIDA SANAYİ VE TİC. LTD. ŞTİ.	MERSİN
479	ÇAMSAN AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
480	TRAKYA DÖKÜM SAN. VE TİC. A.Ş.	KIRKLARELİ
481	NCR BİLİŞİM SİSTEMLERİ LTD. ŞTİ.	İSTANBUL
482	BEŞLER MAKARNA UN İRMİK GIDA SAN. VE TİC. A.Ş.	GAZİANTEP
483	DOST KARDEŞLER TEKSTİL SAN VE TİC. A.Ş.	GAZİANTEP
484	ERMETAL OTOMOTİV VE EŞYA SANAYİ TİC. A.Ş.	BURSA
485	GESAN YATIRIM VE TİC. A.Ş.	KOCAELİ
486	DOĞAN GAZETECİLİK A.Ş.	İSTANBUL
487	MARDİN ÇİMENTO SANAYİİ VE TİC. A.Ş.	MARDİN
488	BAYDEMİRLER TEKSTİL SAN. VE TİC. A.Ş.	İSTANBUL
489	İSTON İST BETON ELM VE HZR BTN FABR.SAN.VE TİC.A.Ş	İSTANBUL
490	BOLU ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.	BOLU
491	DEMPAŞ DEMİRAYAK GD TUR. İŞLT.OTO TİC. VE SAN.A.Ş.	AFYON
492	ARSLAN ALÜMİNYUM SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ	BİLECİK
493	ETİ KROM A.Ş.	İSTANBUL
494	TARFAŞ TARIMSAL FAALİYETLER ÜRETİM SAN.VE TİC.A.Ş.	BURSA
495	EGE GÜBRE SANAYİİ A.Ş.	İZMİR
496	SUN TEKSTİL SAN VE TİC. A.Ş.	İZMİR
497	YİĞİT AKÜ MALZEMELERİ NAKL.TUR İNŞ.SAN.VE TİC.A.Ş.	ANKARA
498	YARIŞ KABİN SANAYİ VE TİC. A.Ş.	BALIKESİR
499	LEONİ KABLO VE TEKNOLOJİLERİ SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ.	BURSA
500	TLS LOJİSTİK A.Ş.	İSTANBUL

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Ayhan DOĞAN
Doğum Yeri ve Tarihi	Oltu, 1971
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	Uluslar arası Bildiri: F.GEÇİKLİ; A. DOĞAN; “İletişim Çatışmalarının Çözümünde Anahtar Kavram: Duygusal Zeka(EQ)” 2nd İnternational Conference in Communication and Media studies: Communication in Peace/Conflict in Communication On 2-4 May, 2007 Famagusta, North Cyprus
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-BAP 2010/301: “Ulusal Tanıtımda Spor Organizasyonları Türk Yazılı Basınında 2011 Dünya Üniversiteler Arası Kış Oyunlarına Yönelik Bir Uygulama -BAP 2010/298: “Halkla İlişkilerde Uygulamalı Eğitimde Önemli Bir Laboratuar: Reklam Atelyesi” -BAP 2013/431: “Mükemmel Halkla İlişkiler

	Kriterleri Bağlamında Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamalarının Davranış Kalıpları”
Çalıştığı Kurumlar	Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi H.İ.T. Bölümü 1999 Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi H.İ.T. Bölümü 2000-2003 Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi H.İ.T. Bölümü 2004-
İletişim Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi H.İ.T. Bölümü Yakutiye/ERZURUM	
E-Posta Adresi	ayhan25@yahoo.com
Tarih	15.01.2015