

**TÜRKİYE’DE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER ANLAYIŞI:
TÜRKİYE’DEKİ BÜYÜK İŞ ÖRGÜTLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAYICILARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Fulya ERENDAĞ SÜMER

Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Antalya

Özet

Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlamasıdır ve tahmin edileceği gibi bu misyon, örgütü çevresiyle uyumlu kılmada stratejik bir öneme sahiptir. Öyle ki halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen bu içerik, halkla ilişkiler yönetiminin stratejik iletişim yönetimi olarak isimlendirilmesine yol açmış; örgütün içinde bulunduğu makro ve mikro ortamı tanımlama ve örgütün çevresiyle olan bağımlılığını açıklama sorumluluğu gibi geniş ve iddialı bir kapsama ulaşmıştır (Kitchen, 1997). Bu doğrultuda, halkla ilişkiler anlayışındaki değişimi temel alan bu çalışma, Türkiye’deki iş örgütlerinin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinin neresinde olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) “Türkiye’nin ilk 500 büyük kuruluşu” verilerine başvurularak belirlenen işletmelerin halkla ilişkiler sorumlularına Grunig vd. (2002) tarafından geliştirilen halkla ilişkilerde mükemmellik ve iletişim yönetimi ölçeği temel alınan anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, Türkiye’deki iş örgütleri, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinde yaşanan değişime karşı duyarlı bulunsa da, bunu faaliyetlerine bütünüyle yansıtamamaktadırlar. Özellikle baskı gruplarının, iş örgütlerinin faaliyetlerine yönelik zayıf ilgisi ve etkisi nedeniyle birçok firmada geleneksel işlevlerin sürdürülmekte olduğu ve basın ajansı modeline ağırlık verildiği söylenebilir. Bununla birlikte “karma model”i kısmen de olsa uygulayan firmalarda ise halkla ilişkiler departmanlarının işletmede stratejik bir pozisyona sahip oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Halkla İlişkiler, Türkiye

Strategic Public Relations in Turkey: A Study on Public Relations Practicioners of Big Business Organizations in Turkey

Abstract

The public relations activities today are expected to ensure a strong interaction between the organization and all its stakeholders and as might be expected, this mission has a strategic importance to harmonize the organization with its environment. In fact, due to this content expected from the public relations activities, the public relations management was referred to as strategic communication

management; and the scope is now wider and more ambitious to include the responsibility of defining the macro and micro environment of the organization and explaining the dependency of the organization on its environment (Kitchen, 1997). This study which takes the change in the public relations approach aims to determine where the public relations approach adopted by the business organizations in Turkey lies within the evolution process of the traditional public relations towards the strategic public relations. Research was carried out to the public relations managers of the businesses identified by reference to the data of the “First 500 Big Enterprises of Turkey” of Istanbul Chamber of Commerce (ISO). The questionnaire form consists of the excellence and communication management scale developed by Grunig et al (2002). According to the findings of the research, the business organizations in Turkey are sensitive to the change experienced during the evolution of the traditional public relations to the strategic public relations; however, they do not reflect this to their activities wholly. Particularly due to the lack of interest and impact of the pressure groups on the business organizations, it can be claimed that many companies maintain their traditional functions and focus on the press agency model. In addition to this, it is observed that the public relations departments of the companies which apply the “mix model”, though partially, have a strategic position in the enterprises.

Key Words: Strategic Public Relations, Turkey

Giriş

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

Paydaşların, örgütleri güvenilir olarak algılamaları, örgütlerin faaliyetlerinin onaylamasını sağlar ve bu durum örgütler için bir meşruiyet zemini yaratır (Suchman, 1995). Meşruiyetin ifadesi, örgütlerin mevcut sosyal sistemin normlarına, değerlerine, kurallarına ve

anlayışlarına uygun hareket etmesi, bu konudaki beklentileri etkili bir biçimde karşılama (Deephouse ve Carter 2005: 330). Dolayısıyla meşruiyet, örgüte yönelik toplumsal ve kültürel desteğin düzeyini ifade ederken (Meyer ve Rowan, 1977) aynı zamanda uygunluk, kabul edilirlilik ve beklentileri karşılama anlamında da sosyal bir yargılamaya işaret etmektedir (Zimmerman ve Zeitz 2002: 418).

Örgütler bir yandan, dış çevrede yerleşik oldukları ortam ile uyumlu olmak zorunda iken, aynı zamanda iç düzenlemeler için de bütüncül bir bakış açısını geliştirmeleri gerekmektedir. Daha açık bir deyişle örgütsel tüm faaliyetlerin ileri düzeyde birbiriyle uyumlu ve stratejik bir bakış açısı ile planlanması ve uygulanması kritik önem arz etmektedir. Bu anlamda halkla ilişkiler pozisyonu en fazla güçlenen fonksiyonlardan birisidir. Çünkü, günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen, örgüt ile tüm paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlamasıdır ve tahmin edileceği gibi bu misyon, örgütü çevresiyle uyumlu kılmada stratejik bir öneme sahiptir. Öyle ki halkla ilişkiler faaliyetlerinden beklenen bu içerik, halkla ilişkiler yönetiminin stratejik iletişim yönetimi olarak isimlendirilmesine yol açmış; örgütün içinde bulunduğu makro ve mikro ortamı tanımlama ve örgütün çevresiyle olan bağımlılığını açıklama sorumluluğu gibi geniş ve iddialı bir kapsama ulaşmıştır (Kitchen, 1997). Örgüt ve paydaşları arasındaki diyalogu çift taraflı bir iletişim ile gerçekleştirerek (Seitel, 2004; Newsom vd., 2004) örgüt-ortam uyumunu sağlamaya katkı sağlayan halkla ilişkilerin bu pozisyonu, bir paradigma değişikliği olarak da nitelendirilebilir.

Örgütün Meşruiyet Kazanmasında Halkla İlişkilerin Değişen Rolü

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

Çevresel değişimlerin gerekliliklerine uyum sağlayabilme, örgütün strateji, yapı, kültür ve eylemleri arasındaki bütünleşme ile ilgilidir (Tushman ve O Reilly 1996). Bu süreçte ortam, karar vericiler tarafından stratejiye dönüştürülür ve örgütün (yapısal) değişikliklerine zemin teşkil eder (Hambrick ve Mason, 1984). Bu durumda, örgütlerin

geleneksel yapıları bilgiye ulaşma, iletişim ve sorumluluk eğilimi ile değişerek (Markham, 1998), akıcı bilgiyi destekleyen bir yönetim varlığı ve bilgiyi paylaşabilmeyi sağlayan iletişimin biçimini gerekli kılmıştır (Grunig ve Grunig, 2000). Kraatz (1998) da sürekliliğin üretimdeki değişimlerle değil, iletişimdeki değişimle gerçekleşeceğini vurgularken; Drucker (2000) örgütlerin değişen ortama uyum sağlamalarının, halkla ilişkilerin devreye girmesi ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Nitekim, ihtiyaç duydukları bilgiden dolayı örgütlerin içinde buldukları ortam ile karşılıklı bağımlılık ilişkisi kurma gerekliliği, düne kadar salt tanıma ve tanıma faaliyetini gerçekleştiren halkla ilişkilerin içeriğinin değişerek; ortam taraması ile örgütün çevresi ve paydaşlarından edindiği bilgiyi yönetim sürecine dahil etme görevi üstlenen stratejik halkla ilişkilere dönüşümünü kaçınılmaz kılmıştır (Grunig, vd., 1992). Ayrıca, örgütlerin karşısında bir tehdit ya da fırsat oluşturan eylemci grupların baskısıyla örgütlerin hesap verir konuma gelmesi ve gücün artık sadece örgüt odaklı olmaması, örgütle çevresi arasındaki karşılıklı bağımlılığın önemini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır (Grunig, vd., 1992). Halkla ilişkiler örgütle ortamı arasındaki karşılıklı bağımlılığı, iç ve dış paydaşlarla örgüt arasındaki ilişkiyi kurarak ve sürdürerek yönetebilmektedir; bu da ancak örgütün çevresini ve taleplerinin ne olduğunu belirleyerek gerçekleşebilir.

Stratejik paydaşlarıyla nitelikli, uzun süreli ilişkiler kuran ve bu ilişkileri sosyal sorumluluk bilinci ile yerine getiren örgütler için geri dönüşüm “değer” olarak gerçekleşmektedir; bu da halkla ilişkilerin hem örgütsel hem de toplumsal düzeydeki rolünü de göstermektedir. Nitekim halkla ilişkiler karma motifler kullanarak örgütün hedef ve beklentilerini stratejik paydaşların hedef ve beklentileri ile karşılıklı denge temelinde uzlaştırdığında, günümüzün örgütleri için “*ortamın taleplerine cevap verme başarısı*” olarak değerlendirilen örgütsel etkinliğe de katkıda bulunmaktadır (Grunig vd., 2002).

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

arası karşılaştırmaya olanak sağlamakta ve ülkeden ülkeye değişen bağlama özgü faktörlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

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

Mükemmel halkla ilişkiler anlayışının farklı ülkelerin kendi bağamları için örgütü meşru kılmada ne kadar etkili olup olmadığı bilinmemekte ve halkla ilişkilerin kimin için hangi koşulda mükemmel olabileceği ve mükemmellik paradigmasının evrenselliği konusu tartışılmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, bu paradigmanın küresel bağlamda tüm ülkeler için aynı şekilde geçerli olamayacağı da vurgulanmaktadır (Grunig, 2006; Sriramesh ve Vercic; 2009). Burada önemli olan halkla ilişkilerin amacının ve paydaşların tanımlanması ve farklı kültürel bağamları dikkate alarak değerlendirilmesidir. Nitekim, Grunig vd.'nin (2002) Amerika'nın toplumsal bağlamı üzerinden açıkladıkları halkla ilişkilerin özelliklerini, farklı ülkelerde test eden çalışmaların ortak sonucu da her kültürün kendi içinde analiz edilebileceği ve halkla ilişkiler anlayışında ülkelerin kendi bağamlarından kaynaklanan farklılıklar olduğudur.

Bu araştırmada da, Türkiye'deki iş örgütlerinin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinin neresinde olduğunu ve bunun muhtemel nedenlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Özellikle araştırma sonuçlarının, Türkiye'de halkla ilişkiler anlayışı üzerine geliştirilecek tartışma ve

uygulamalara katkı sağlayacağı ve güncel bir değerlendirmeye olanak tanıyabileceği düşünülmektedir.

Yöntem

Bu araştırmanın ana amacı halkla ilişkiler anlayışının geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinde yaşanan dönüşümün, Türkiye’deki iş örgütlerinde benimsenen halkla ilişkiler anlayışı ve uygulamalarına hangi ölçüde yansıdığını tespit etmektir. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma soruları şu şekildedir:

- Türkiye’de faaliyet gösteren firmalarda halkla ilişkiler fonksiyonu stratejik yönetimin aktif bir unsuru mudur?
- Halkla ilişkiler bölümünün örgütsel konumu ve uygulayıcılarının rolleri nasıl bir içeriğe sahiptir?
- Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların halkla ilişkiler anlayış ve uygulamaları üzerinde basın ajansı, kamuyu bilgilendirme, asimetrik ve simetrik modellerinden hangisi daha etkilidir?

Araştırmanın örneklemini büyük iş örgütleri oluşturmaktadır. Bu örgütlerinin belirlenebilmesi için İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) Türkiye çapında her yıl gerçekleştirdiği “Türkiye’nin ilk 500 büyük kuruluşu” araştırmasının verilerine başvurulmuştur. 500 firma ilk olarak, örgütsel yapılarında halkla ilişkiler bölümünün ya da halkla ilişkiler sorumlusunun olup olmadığına bakılarak ön elemeye tabi tutulmuştur. Bunun nedeni, halkla ilişkiler bölümünün stratejik konumunun, araştırma soruları açısından kritik bir öneme sahip olmasıdır. Yapılan ilk elemelerde 500 firmadan sadece 215’inde halkla ilişkiler departmanı ya da halkla ilişkiler sorumlusunun bulunduğu belirlenmiş ve hazırlanan anket formu bu firmaların halkla ilişkiler bölüm müdürleri/yöneticileri/sorumlularına gönderilmiştir. Geri dönüşüm oranı % 34’tür.

Türkiye’deki iş örgütlerinin benimsedikleri halkla ilişkiler anlayışını tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma, tanımlayıcı / betimleyici araştırma tasarımını temel almıştır. Araştırmanın sadece halkla ilişkiler sorumluları ile gerçekleşmesi ise araştırmaya özgü temel sınırlılık olarak vurgulanmalıdır.

Araştırmada, halkla ilişkilerin stratejik dönüşüm sürecinin ve halkla ilişkiler modellerinin temel değişkenlerini içeren ilk ve en kapsamlı ölçek olması nedeniyle Grunig vd. (2002) tarafından geliştirilen halkla ilişkilerde mükemmellik ve iletişim yönetimi (Excellence in Public Relations and Communication Management) ölçeği temel alınarak bir

anket formu geliştirilmiştir¹. Bu form araştırmacı dışında ikisi halkla ilişkiler alanında biri de yönetim ve örgüt alanında çalışan 3 akademisyenin de yardımıyla revize edildikten sonra 35 firmanın halkla ilişkiler sorumlularına gönderilerek bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş; formda yer alan önermelerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve forma son hali verilmiştir.

Bulgular

Halkla İlişkiler Modellerine İlişkin Bulgular

İlk olarak soru formunda halkla ilişkiler modellerine ilişkin yer alan ifadeler için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi modeli daha sık kullandığı saptanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1’de yer alan oranlar genel olarak değerlendirildiğinde ortalamaların çok yüksek ya da çok düşük olmadığı, genel olarak % 50 ile % 70 arasında değiştiği görülmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları basın ajansı modelini yansıtan “*halkla ilişkiler bu firmanın medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar*” ifadesini %98 oranında “*her zaman*” olarak belirtmişlerdir. Kamuyu bilgilendirme modelini yansıtan “*Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir*” ifadesine ise sadece %11 oranında katılmaktadırlar.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi soru formunda her bir modele ilişkin 3 ifade yer almaktadır. Bu ifadelere verilen “her zaman” cevap yüzdelerinin ortalamalarını aldığımızda sıklıkla tercih edilen model sırasıyla basın ajansı modeli, simetrik model, asimetric model ve kamuoyunu bilgilendirme modelidir (Tablo 2); simetrik ve asimetric modeli tercih etme sıklıkları ise birbirine yakındır; ayrıca kamuyu bilgilendirme modeli diğerlerine göre daha düşük oranda görülse de, firmaların yarısına yakın kısmında uygulanmaktadır.

¹ James Grunig, Bersay İletişim Enstitüsü’nün “İletişimde Mükemmellik Programı - Dünya Görüşü” isimli seminer programı kapsamında Türkiye’ye geldiğinde (13.03.2009) araştırma tasarımı için kendisi ile bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Grunig, orijinal çalışmada kullanılan 457 sorudan oluşan ölçeğin büyük bir araştırma grubu ve bütçesi gerektirdiğini, orijinal formda yer alan soruların sayısının oldukça fazla olduğunu ve tekrarlanan sorular içerdiğini ifade etmiş ve formun revizyonu için araştırmacıya bir tasarım önermiştir. Araştırmacı bu görüşler doğrultusunda formu yeniden ele alarak özlü bir hale getirmiştir.

Tablo 1: Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇBİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının asıl amacı medyada firmanın tanıtımını yapmaktır.	66	21	13	1.07	3.7
Halkla ilişkiler bu firmanın medyada olumlu bilgilerle yer almasını sağlar.	98		2	0.57	4.5
Halkla ilişkiler bu firmayla ilgili olumsuz bilgilerin medyada yer almasına engel olmaya çalışır.	79	10	11	1.07	4.3
Bu firmada halkla ilişkiler departmanında çalışanlar kamuyu bilgilendirmek için gazeteci gibi haber hazırlar ve yayımlar.	68	13	19	1.2	3.7
Firma ile ilgili mevcut bilgi olumlu ya da olumsuz olsa da halkla ilişkiler sorumlusu kamuoyunu bilgilendirir.	55	29	16	1.2	3.5
Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısını belirlemenin tek yolu kupür derlemektir.	11	15	74	1.2	1.9
Bu firmada gerçekleşen bir halkla ilişkiler programı sonrası bu programın hedef kitlenin davranışlarını ne kadar değiştirdiğini ölçeriz.	65	22	13	1.2	3.7
Bu firmada halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını firmanın istediği doğrultuda değiştirmektir.	51	31	18	1.2	3.4
Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce kamuoyunun görüşünü firmanın istediği doğrultuda değiştirebilmek için tutum araştırmaları yapar ve firma için kullanırız.	58	21	21	1.3	3.4
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının temel işlevi firmanın hedef kitlelerini stratejik önemine göre sınıflayabilmektir.	62	27	11	1.0	3.7
Bu firmada halkla ilişkiler departmanının amacı hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilemektir.	54	18	18	1.2	3.4
Bu firmada, hedef kitle ile firma arasındaki çatışmaları çözmek için halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi üstlenir.	63	26	11	1.0	3.8

Tablo 2: Halkla ilişkiler modellerinin tercih edilme oranları

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

Halkla İlişkiler Modellerine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Halkla ilişkiler modellerine ait ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için soru formunda yer alan halkla ilişkiler modellerine yönelik 12 ifadeye varimax rotasyonlu faktör

analizi uygulanmış ve 3 alt boyutu temsil eden anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır (Tablo 3). Bu üç faktörün varyansı açıklama oranının % 62,2; KMO değeri 0,610 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 317,745'tir. Halkla ilişkiler modellerine yönelik bu 12 ifadelik ölçeğin güvenilirlik değeri de yüksektir (Cronbach $\alpha=0.77$).

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

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

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

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

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

Tablo 3: Halkla ilişkiler modellerine yönelik faktör analizi

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

Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Sorumlulukları

Bu aşamada ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ilişkin yer alan ifadeler için frekans, ortalama ve standart sapma değerleri saptanmış ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının hangi rolü daha sık kullandığı belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Halkla İlişkiler uygulayıcılarının Rollerine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

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

Tablo 4'te yer alan oranları genel olarak değerlendirdiğimizde, uygulayıcıların farklı roller üstlenme oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı rolleri aynı anda benimsediği saptanmaktadır; ancak, “Firmanın medya ilişkilerini oluştururum” (%76), “Basın bültenlerinin yayımlanmasından ben sorumluyum” (%76) ifadelerini katılma oranları, bu işlevlerin diğerlerine göre daha sık gerçekleştirildiğine işaret etmektedir. Bu durum halkla ilişkiler uygulayıcılarının basın ajansı modelini daha sık kullandıkları ile ilgili bulguyu desteklemektedir.

Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ait ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için soru formunda halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine yönelik yer alan 8 ifadeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 2 alt boyutu temsil eden anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır (Tablo: 5). Bu 2 faktörün varyansı açıklama oranının % 68.8, KMO değeri 0,720 ve Bartlett's Test of Sphericity değeri 331,359'dur. Halkla ilişkiler modellerine yönelik bu 8 ifadelik ölçeğin güvenilirlik değeri de anlamlıdır (Cronbach $\alpha=0.71$).

Tablo 5: Rollere Yönelik Faktör Analizi

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

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

Halkla ilişkiler uygulayıcıları, faktör analizi sonucuna göre öncelikli rolü “*yönetici*” olarak değerlendirmişlerdir. Yönetici rolü 1. faktörde yer alırken, katılımcıların bu boyutu oluşturan ifadelere yönelik frekans analizi² sonuçları ile karşılaştırdığımızda; yönetici ve

² Yönetici ve teknisyen rolüne ait ifadelerin frekans analizi sonuçları:

Firmanın üst yönetimi ile beraber karar alma toplantılarına katılarak öneriler yaparım. %70

Firmanın iletişim politikalarına yönelik kararlar alırım. %68

Bu firmada halkla ilişkiler çalışmalarının başarı ya da başarısızlığından ben sorumlu tutulurum. %74

teknisyen rolüne ait ifadelerin frekans analiz sonuçlarında çok büyük farklılık yoktur. Nitekim, teknisyen rolüne ait ifadelerin yüzde oranlarının biraz daha yüksek olduğu söylenebilir.

Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Firma İçindeki Yetki Düzeyleri

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının firma içindeki yetki düzeyleri ve sorumlulukları aynı zamanda uygulayıcıların benimsedikleri rollere de yansıdığı için, bu aşamada halkla ilişkiler uygulayıcılarının firma içindeki yetki düzeyleri ve sorumluluklarına ilişkin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Firma İçindeki Yetki Düzeyleri ve Sorumluluklarına İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

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

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının firma içindeki yetki düzeylerine ilişkin Tablo 6'da yer alan ifadeleri değerlendirdiğimizde; halkla ilişkiler uygulayıcılarının, departman bütçesini

Firmanın iletişim politikalarına yönelik karar vermem, sadece alınan kararları uygulayırım. %20

Bu firmada fotoğraf ve grafikleri ben hazırlarım. %47

Bu firmada broşür, tanıtım kitapçığı gibi yayınları hazırlamak, iletişim materyallerini yazmak benim görevimdir. %70

Basın bültenlerinin yayımlanmasından ben sorumluyum. %76

Firmanın medya ilişkilerini oluştururum. %76

hazırladıkları (%82), hedef kitle bölümlenmesi için araştırma yaptıkları (%65), halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararları aldıkları (%68) tespit edilirken; aynı zamanda uygulayıcıların üst yönetim talep etmese de hazırladığı planları yazılı olarak yönetime sundukları (%80), yasal prosedürler gerektirmese de halkla ilişkiler çalışmalarını üst yönetimin onaylamak istediği (%73) ve aldıkları kararları prosedür gereği yönetimin yazılı onayına sundukları (%68) görülmektedir. Bu bulgular halkla ilişkiler uygulayıcılarının aynı anda hem yönetici hem de teknisyen rolünün gereklerini yerine getirdiğini göstermektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının firmalarında yerine getirdikleri görevlerle rolleri arasında ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda $p=0.001$ ve $p=0.005$ seviyelerinde anlamlı ilişki tespit edilen ifadeler Tablo 7’de gösterilmiştir.

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

Tablo 7: Halkla ilişkiler uygulayıcıların görevleri ile rolleri arasındaki korelasyon analizi

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

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. *Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır

Baskı Gruplarına (Eylemci Gruplara) İlişkin Bulgular

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

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

Halkla ilişkiler uygulayıcıları baskı gruplarının eylemleri ile karşılaşma sıklığını oldukça düşük olarak belirtmelerinin yanı sıra; baskı grubu olarak ifade ettikleri gruplara ilişkin oranları değerlendirdiğimizde de herhangi bir grubu güçlü bir baskı grubu olarak algılamadıkları söylenebilir. Ayrıca, firmalarını hedef alan ve firmaları üzerinde baskı kuran gruplarla (STK, meslek örgütü gibi gruplar) doğrudan karşı karşıya kalan kişinin çoğunlukla halkla ilişkiler sorumlusu olduğu görülmektedir (% 42). Bu grubu sırasıyla özel komiteler (% 22); CEO'lar (% 14); avukatlar (% 14); Genel Müdür (% 8) izlemektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının baskı grupları ile ilişkilerine ve firmalarının baskı gruplarına ilişkin anlayışlarına yönelik ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8'de gösterilmektedir:

Tablo 8'de yer alan ortalamaların çok güçlü olmaması, firmaların baskı grupları ile (STK, meslek örgütü gibi gruplar) karşılaşma sıklıklarının da düşük olduğu bulgusu ile örtüşmektedir.

Tablo 8: Baskı gruplarına (STK, meslek örgütü gibi gruplar) yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

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

Baskı Grupları İle Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki İlişkinin Analizi

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

Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Halkla İlişkiler

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

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

Halkla ilişkiler fonksiyonunun firmaların stratejik yönetim sürecine nasıl katıldığını ve karar alımlarında etkili olup olmadıklarını tespit etmek için ankette yer alan ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 9’da gösterilmiştir:

Tablo 9: Stratejik yönetim sürecinde Halkla İlişkiler fonksiyonunun konumuna yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

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

Tablo 9 değerlendirildiğinde, halkla ilişkiler uygulayıcısının firmanın stratejik planlamasına katıldığı (%70), firmayla ilgili karar alımlarında üst yönetime danışmanlık yaptığı (%71) ve firmayı ilgilendiren sosyal konularda temel sorumluluk aldığı (%76) görülmektedir. Bu bulgulara göre, halkla ilişkilerin stratejik yönetime katılımının kendi sorumluluk alanı kapsamında olduğu söylenebilir. Nitekim, “yeni pazarlara girmek, yeni ürün ya da hizmet sunmak gibi temel öneriler de üretir” ifadesinin daha düşük oranında kalması bu bulguyu desteklemektedir.

Stratejik Planlamaya Katılım ve Halkla İlişkiler Modelleri

Halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılması ile halkla ilişkiler modellerini ilişkilendirdiğimizde; bu durumda hangi modelin tercih edildiğini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle, faktör analizi sonucu halkla ilişkiler modellerine yönelik elde

edilen boyutları oluşturan maddelerin değerleri toplanıp madde sayısına bölünerek her bir boyutun aritmetik ortalaması alınarak regresyon analizine sokulmuştur. Regresyon analizinde ilişkilerin doğrusal olduğu varsayılmış ve “enter” yöntemi uygulanmıştır. Regresyon regresyon analizi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Stratejik planlamaya katılım ve halkla ilişkiler modellerine yönelik regresyon analizi

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

Bağımlı değişken: Halkla ilişkiler firmanın stratejik planlamasına katılır

Tablo 10’daki verilere göre; halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılmasının bağımlı değişken; basın ajansı, kamuoyu bilgilendirme ve karma model boyutlarının ise bağımsız değişken oldukları varsayımı altında oluşturulan regresyon denklemi halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılması üzerinde istatistiksel olarak karma modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır (Tablo 11).

Tablo 11: Stratejik planlamaya katılım ve halkla ilişkiler modellerine ilişkin regresyon modeline yönelik ANOVA analizi sonuçları

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

Predictors (Constant), KARMA, KMBIL, BSNAJ

Bağımlı değişken: Halkla ilişkiler firmanın stratejik planlamasına katılır

ANOVA analizi sonucu bulunan $F=7,677$ değeri 0,000 düzeyinde anlamlıdır. Bu bulgu söz konusu modelin bağımlı değişkeni açıklamada katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca, regresyon denklemiyle ilgili olarak bulunan diğer iki önemli değer $R=0,530$ ve $R^2=0,281$ olarak hesaplanmıştır. Regresyon analizi bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılmasının karma model ile ilişkili olduğu ve bu modelin halkla ilişkilerin stratejik planlamaya katılmasını %28 oranında açıkladığı söylenebilir.

Halkla İlişkiler Departmanının Stratejik Yönetimi

Halkla ilişkiler fonksiyonunun firmanın stratejik yönetimine katılmasının yanında, departmanın da stratejik yönetilip yönetilmediği ortaya çıkarmak için ankette yer alan ifadelerin frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 12’de gösterilmiştir:

Tablo 12: Halkla ilişkiler departmanının stratejik yönetimine yönelik Frekans Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	HER ZAMAN %	ARA SIRA %	HİÇ BİR ZAMAN %	STANDART SAPMA	ORTALAMA
Bu firmada halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınır.	93	7		0.6	4.5
Bu firmada halkla ilişkiler faaliyetleri belirlenirken çevrenin beklentilerini tatmin edecek stratejiler tercih edilir.	74	18	8	0.8	3.8
Firmanın halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik kararları üst yönetim alır halkla ilişkiler departmanı sadece uygulamaya geçirir.	28	44	28	1.0	3.0
Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu halkla ilişkilere yönelik karar alınırken tam yetkiye sahiptir.	57	26	17	1.1	3.6
Halkla ilişkiler departmanı çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenler.	90	10		0.6	4.2
Bu firma için öncelikli hedef kitleler önem derecesine göre ayrıştırılmıştır.	66	24	10	1.0	3.8
Bu firmanın halkla ilişkiler programı içinde kriz iletişim planı vardır.	85	5	10	1.1	4.0
Bu firmada halkla ilişkiler fonksiyonunun öncelikli sorunu firmanın sosyal sorumluluğuna yöneliktir.	50	36	14	1.0	3.6
Bu firmada yıldır gerçekleştirdiğimiz rutin halkla ilişkiler çalışmaları aynı şekilde devam ettirilir.	67	19	14	1.0	3.5
Bu firmada halkla ilişkiler sorumlusu aynı zamanda gündem yöneticisidir.	39	39	22	1.1	3.2

Tablo 13'e göre; halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmaların genel stratejilerinin referans alındığı (%93) güçlü bir oranda değerlendirilmiştir. Bu bulguya paralel "halkla ilişkiler departmanı çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenler" ifadesi de (%90) yine oldukça güçlü değerlendirilmiştir. Bu iki ifade arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda da $p=0.001$ seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 13).

Tablo 13: Firma stratejisi ile rutin etkinlikler düzenleme arasındaki korelasyon analizi

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

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Firmalarda halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken öncelikle firmanın genel stratejisi referans alınırken aynı zamanda halkla ilişkiler çalışmalarında, çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlik düzenlemeleri artmaktadır.

Ortam Taramasına Yönelik Araştırmalar

Firmaların gerçekleştirdikleri araştırmalar o firma içinde halkla ilişkiler fonksiyonunun da hem stratejik yönetime katılım sürecini hem de halkla ilişkiler departmanının kendi içerisinde nasıl çalıştığını ve uygulayıcının da rolünü açıklamak için anlamlı olduğundan bu aşamada halkla ilişkiler uygulayıcılarının araştırma yapma süreçleri ile ilgili ifadelerin öncelikle frekans, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14'teki verilere göre; halkla ilişkiler uygulayıcılarının firmalarının etrafındaki çevresel değişiklikleri fark ederek programlarını hazırladığı (%85), halkla ilişkiler programının hedef kitle ve sorun üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmakta olduğu (%77) ve uygulayıcıların kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları

bulmak için araştırma yaptığı ve sonuçları doğrultusunda halkla ilişkiler çalışmalarını planladıkları (% 71) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14: Araştırmaya Yönelik İfadelerin Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

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

Araştırma Yapma ve Modeller Arasında Korelasyon Analizi

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının yaptıkları araştırmalar ile firmalarında benimsenen halkla ilişkiler modelleri arasında ilişki olup olmadığını göstermek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda sadece karma model ile $p=0.001$ seviyelerinde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır (Tablo 15).

Tablo 15'deki verilere göre karma modeli benimseyen firmalarda düzenli rutin araştırmalar gerçekleştirdiği (.653), kamuoyu ile firma arasında uzlaşma sağlayacak noktaları bulmak için araştırma yaptığı (.728), çevresel değişiklikleri fark ederek programlarını bu değişiklikler doğrultusunda hazırladığı (.593), halkla ilişkiler programlarının hedef kitle ve sorun üzerine yapılan araştırmaların sonuçlarına dayandığı (.643) ve kamuoyunu düzenli olarak izleyebilmek için komiteler oluşturulduğu (.364) görülmektedir.

Tablo 15: Araştırma Yapma ve Modeller Arasındaki Korelasyon Analizi

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

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır

Örgütsel Eşbiçimlilik ve Halkla İlişkiler İlişkisi

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

Değerlendirme ve Sonuç

Türkiye'deki büyük iş örgütlerinden oluşan araştırma örnekleminde elde ettiğimiz bulgular öncelikle bu örgütlerin "karma model"i uygulanması gereken model olarak görmelerine rağmen, mevcut durumda daha çok basın ajansı modelini tercih ettiklerini ortaya koymaktadır. Bu durumun, Türkiye'deki eylemci grupların firmalar üzerindeki baskısının zayıf olmasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim halkla ilişkiler uygulayıcıları, firmalarını doğrudan hedef alan çok güçlü bir baskı grubu algısına sahip değildir. Ancak görece olarak müşteriler, etkisi en güçlü hissedilen baskı grubudur ve bu grubu medya izlemektedir. Bir örgütün kendi ortamının sadece farkında olduğu bölümlerine tepki vermesi (Kuhn 1975'den

akt: Grunig, L., 1992) ve bu araştırmada da örgütlerin farkında oldukları paydaşların müşteri ve medya olmasının doğal bir sonucu olarak, halkla ilişkiler uygulamalarının merkezinde de medyada yer alamaya odaklanan tanıtım faaliyetleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bu durum uygulamalarda basın ajansı modelinin ağırlıklı olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu bulgu; Sriramesh vd.'nin (1999) Hindistan, Güney Kore ve Japonya'da; Lim vd.'nin (2005) Singapur'da; Meng'in (2007) Çin'de; Kim'in (2009) Güney Kore'de; gerçekleştirdikleri çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir. Türkiye gibi tüm bu ülkelerde de baskın olarak uygulamaya yansıyan model basın ajansı modeli olarak tespit edilmiştir.

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

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

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

Ancak, basın ajansı modelinin uygulamalara yoğun olarak yansımalarının yanında, karma modelin de hem öncelikli model olarak görülmesi hem de araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlasında uygulamalara yer yer yansımaları, örgütlerin değişime karşı duyarlılıklarını ve profesyonel halkla ilişkilere yönelik bir değişim bilincinin başladığını göstermektedir. Nitekim, bu durumu büyük firmaların üst yöneticileri de, *halkla ilişkilerin hedef kitlenin davranışlarında değişiklik yapmak kadar üst yönetimin kararlarını etkilediğini* ifade ederek desteklemiş ve çift yönlü modellerin benimsediği bulgusunun da güçlendirmişlerdir. Profesyonel halkla ilişkilerin stratejik amacı, örgütün özerkliğini sınırlayan stratejik kamularla ilişki kurmak ve çatışmaları kontrol altına almaktır (Grunig ve Grunig, 1992). Burada önemli olan stratejik halkla ilişkilerin ancak kamularla ilişki kurarak gerçekleşebileceği ve bunun da çift yönlü modeller aracılığı ile söz konusu olduğu gerçeğidir (Leichty, 1997). Türkiye’de halkla ilişkiler uygulamaları 1960’larda kamu kurumlarında başlayan ve yavaş gelişen bir alandır (Kazancı, 2007), ancak, stratejik halkla ilişkilere doğru bir evrilme başlayacaksa bunun büyük iş örgütleriyle olacağı söylenebilir. Özellikle bu örgütlerin, ülke koşullarıyla sentezlenen küresel rekabetin koşullarına daha açık oldukları, meşruiyet kazanma ya da kaybetmeme adına halkla ilişkiler faaliyetlerini daha hızlı bir biçimde stratejik forma dönüştürmelerinin kaçınılmaz olduğu belirtilmelidir. Ancak, burada firmaların birbirini izleyerek bazı değişimleri gerçekleştirdikleri de vurgulanmalıdır. Bulgular, halkla ilişkiler uygulayıcılarının güçlü bir oranda farklı firmaların halkla ilişkiler faaliyetlerini yakından takip ettiklerini ve eylem kararlarında bunu dikkate aldıklarını göstermektedir. Basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modellerinin baskın bir biçimde tercih edilmesinin,

öykünmeci bir tutuma dayandığı ve firmaların stratejik bir içeriğe ulaşarak meşruiyet kazanmak yerine benzer uygulamaları tercih ederek ve dolayısıyla birbirini taklit ederek eşbiçimli hale gelmeye çalıştıkları ve bu yolla meşruiyet aradıkları söylenebilir. Özellikle de kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen örgütlerde, ortak ilkelerin benimsenmesi kendiliğinden eşbiçimliliğe neden olabilmektedir. Kuşkusuz bu davranış tipi, ülkemizde halkla ilişkiler alanında izlenen modellerin geleneksel içeriğini bir süre daha koruyabileceğini; örgütlerin karma modele doğru evrilme sürecini yine birbirlerini yakından izleyerek yaşayacaklarını göstermektedir.

Diğer yandan halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik bir özellik kazanması yönünde önemli bir gelişme de, araştırmaya katılan firmalarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetime katılmalarıdır. Bu gelişmenin daha çok karma modeli benimseyen firmalarda yoğunlaşması, literatürü desteklemektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının ortam taraması ile elde ettiği bilgileri strateji oluşturma sürecine girdi olarak sunması, örgütler için tehditleri önleyecek ve fırsatları değerlendirecek eğilimleri belirlemenin ilk adımıdır ve bu bağlamda halkla ilişkiler örgüt ile paydaşları arasında birleştirici bir fonksiyon olarak da görülebilir (Steyn, 2003). Dolayısıyla, halkla ilişkiler fonksiyonunun örgüt içinde destek bir fonksiyon olmak yerine, stratejik yönetime girdi sağlayan güçlü bir işleve sahip olması için örgütün üst yönetiminin alacağı karar sürecine katılması ve örgüt içinde de diğer fonksiyonlardan ayrı tek başına bütünleşik bir birim olarak yer alması gerektiği iddiası ile örtüşmektedir (Dozier ve Grunig; 1992; Ehling, vd.; 1992; White ve Dozier, 1992; Bowen, 2006). Ayrıca, araştırmaya katılan firmalarda halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetime katılmaları; Grammer'ın (2005), Avustralya, İtalya, Morityus ve Uganda'da gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda ortaya çıkan "halkla ilişkilerin bir örgütün stratejik yönetimine katılımının gerekli olduğu" bulgusunu da desteklenmiştir.

Bulguların işaret ettiği önemli bir konu da halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleridir. Öncelikli rolü yönetici olsa da, aynı anda hem yönetici hem de teknisyen rolünün gereklerinin birlikte yerine getirildiği görülmektedir. Bu durum, literatürde yer alan halkla ilişkiler uygulayıcılarının aynı anda hem yönetici hem de teknisyen rolünü temsil edebileceği görüşü ile uyumludur (Lauzen ve Dozier, 1992; Dozier, 1992). Ayrıca, yönetici rolünü benimseyen uygulayıcıların stratejik planlamaya ilişkin sorumluluklarının öne çıktığı; teknisyen rolünü benimseyen uygulayıcıların ise geleneksel, rutin halkla ilişkiler işlevlerine yönelik görevlerinin öne çıktığı anlaşılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendiği roller, örgütün çevresine karşı duyarlılığını ve örgütün ortama uyum sağlaması konusundaki bakış

açısını göstermektedir (Dozier, 1992; DeSanto ve Moss, 2004). Yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının farklı hedef kitlelerin fikirlerini yönetime sunarak onları da karar sürecine katması gibi stratejik eğilimleri taşıdığı belirlenmiştir. Aynı zamanda teknisyen rolündeki uygulayıcıların çalışanlarla iletişimi sürdürmek, toplumla ilişkiler kurmak, medyayla iletişim kurmak gibi rutin etkinlikler düzenleme işlevleri de, halkla ilişkilerin hala geleneksel süreçleri izlediğini yansıtmaktadır.

Sonuç olarak; Türkiye'deki büyük iş örgütlerinin sahip olduğu halkla ilişkiler anlayışının, geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere evrilme sürecinin neresinde olduğunu tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada; örgütlerin dönüşümlere düşünsel düzeyde duyarlı olmalarına rağmen, bunu halkla ilişkiler uygulamalarına bütünüyle yansıtmadıkları tespit edilmiştir. Halkla ilişkiler uygulamalarında daha çok basın ajansı modelinin tercih edilmesine rağmen; araştırmaya katılan firmaların yarısından fazlasında karma modelin uygulamalara kısmen yansımaları, profesyonel halkla ilişkiler anlayışına doğru bir bilinçlenmenin başladığını göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca, basın ajansı ve kamuyu bilgilendirme modellerinin baskın bir biçimde tercih edilmesinde örgütlerin benzer eğilimler taşımasının, öykünmecî bir tutuma dayandığı ve firmaların stratejik bir içeriğe ulaşarak meşruiyet kazanmak yerine, benzer uygulamaları tercih ederek ve dolayısıyla birbirini taklit ederek eşbiçimli hale gelmeye çalıştıkları ve bu yolla meşruiyet aradıkları söylenebilir.

Kaynakça

- Bowen, S. A. (2006). "Autonomy in Communication", *Journal of Communication Management*. 10(4). 330-352.
- Deephouse, D. L. ve Carter, S. M. (2005). "*Journal of Management Studies*. 42 (2), 329-360. {1}
- DeSanto, B. ve Moss, D. (2004). "Rediscovering What PR Managers Do: Rethinking the Measurement of Managerial Behaviour in the Public Relations Context", *Journal of Communication Management*. Vol. 9 No. 2, pp. 179-96.
- DiMaggio, P. J., ve W. W. Powell (1983). "Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*. 48, 1983, 147-160.
- Dozier, D. M. (1992). "The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners", *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Ed. By James E. Grunig, s. 329-331, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Dozier, D. M. ve Grunig, L. (1992). "The Organization of The Public Relations Function" *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Ed. By James E. Grunig, s. 395-415, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

- Dozier, D.M. (1984). "Program Evaluation and Roles of PR Practitioners", *Public Relations Review*. 10(2), 13-21.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon. 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Ehling, W. P.; White, J.; Grunig, J. E. (1992). "Public Relations and Marketing Practices", *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Ed. James E. Grunig, s: 357-394, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Grammer, M. E. (2005). "An Exploration Of The Generic Principles Of Public Relations Excellence In Australia, Italy, Mauritius and Uganda", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of Maryland, College Park.
- Grunig, J. E. (2006). "Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function", *Journal Of Public Relations Research*. 18(2). 51-176.
- Grunig, J. E. ve Grunig L. (2000). "Public Relations in Strategic Management and Strategic Management Of Public Relations: Theory And Evidence From The IABC Excellence Project", *Journalism Studies*. 1(2). 303-321.
- Grunig, J. E. ve Grunig, L. A. (1992). "Models of Public Relations and Communication", *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Ed. James E. Grunig, s. 288-312. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Grunig, J. E.; Grunig, L. A.; Ehling, W. P. (1992). "What is an Effective Organization", *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Ed. James E. Grunig, s: 65-90, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Grunig, J.E. ; Grunig, L.; Sriramesh, K.; Huang, Y.; Lyra, A. (1995). "Models of Public Relations in an International Setting", *Journal of Public Relations Research*. 7(3), 163-186.
- Grunig, L. A. (1992). "Activism: How it Limits the Effectiveness of Organizations", *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Ed. James E. Grunig, s: 503-530, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Grunig, L. A.; Grunig, J. E.; Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum, N. J.
- Hambrick, D. C. ve Mason A. P. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review*. Vol. IX, No: 2, s. 193–206.
- Hardjono, T. ve de Klein, P. (2004). "Introduction on the European Corporate Sustainability Framework (ECSF)", *Journal of Business Ethics*. 55, 99-113.
- Hui, L. T. (2008). "Combining Faith and CSR: A Paradigm of Corporate Sustainability", *International Journal of Social Economics*. 35(6), 449-465.
- İstanbul Sanayi Odası (2009). "Türkiye'nin ilk 500 büyük kuruluşu" araştırması. <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> (20.12.2009).
- Kazancı, M. (2007). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. 7.Bası, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Kent, M. L. ve Taylor, M. (2007). "Beyond Excellence: Extending The Generic Approach To International Public Relations The Case Of Bosnia", *Public Relations Review*. 33.10-20.
- Kim, J-N. ve Sriramesh, K. (2009). "A descriptive model of activism in global public relations research and practice", *The Global Public Relations Handbook (Revised Edition)*. Ed. K. Sriramesh ve D. Vercic, 79 – 97, NY: Routledge, New York.

- Kim, Y. (2009). "Professionalism and diversification: The evaluation of public relations in South Korea", *The Global Public Relations Handbook (Revised Edition)*. Ed. K. Sriramesh ve D. Vercic, 140-154, NY: Routledge, New York.
- Kitchen, P. J. (1997). *Public Relations: Principles and Practice*. International Thomson Business Pres, London.
- Lauzen, M. M. ve Dozier, D. M. (1992). "The Missing Link: The Public Relations Manager Role as Mediator of Organizational Environments and Power Consequences for the Function", *Journal of Public Relations Research*. Vol. 4 No. 4, pp. 205-20.
- Leichty, G. (1997). "The limits of collobration", *Public relations review*. V:23, 47-56.
- Lim, S.; Goh, J.; Sriramesh, K. (2005). "Applicability of The Generic Principles of Excellent Public Relations in a Different Cultural Context: The Case Study of Singapore", *Journal of Public Relations Research*. 17(4). 315-340.
- McAdam, D.; McCarthy, J.; Zald, M.N. (1988). "Social Movements", in Neil J. Smelser (ed). *Handbook of Sociology*. 695-739, CA: Sage , Beverly Hills.
- Meng, F. (2007). "Current Public Relations Status In China", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. East Tennessee State University.
- Menteş, S.A. (2008). "Kurumsal Yönetişim Etkinlik Ölçüm Aracı Olarak Tepe Yöneticisi Değişimi: Türkiye Uygulaması", Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*. 83, 340-363.
- Newsom, D.; Turk, J. V.; Kruckeberg, D. (2004). *This is PR*. Thomson Wadsworth: Belmont, CA.
- Ni. (2006). "Relationships As Organizational Resources: Examining Public Relations Impact Through Its Connection With Organizational Strategies", *Public Relations Review*. 32, 276-281.
- Raman, N. ve Karan, K. (2006). "Cultural Influences on Public Relations Practices in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore", *China Media Research*. 2(1). 31-42.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.
- Seitel, F. P. (2004). *The Practice of Public Relations*. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, NJ.
- Sriramesh, K. (1992). "The impact of societal culture on public relations: Ethnographic evidence from India", *Public Relations Review*. 18(2), pp. 201-211.
- Sriramesh, K. ve D. Vercic. (2001). "International Public Relations: A Framework For Future Research", *Journal of Communication Management*. 6(2). 103-117.
- Sriramesh, K. ve Vercic, D. (2009). *The Handbook of Global Public Relations: Theory, Research, and Practice (Revised and Expanded Edition)*. NY: Routledge, New York.
- Sriramesh, K.; Kim, Y.; Takasaki, M. (1999). "Public relations in three Asian cultures: An analysis", *Journal of Public Relations Research*. 11(4), pp. 271-292.
- Steyn, B. (2003). "A metaphorical application of the concept 'paradigm' to the public relations domain", Paper delivered at the Annual SACOMM conference in Durban. 23(1):54-78.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610.
- Tushman, M. ve O'Reilly C. (1996) "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review*. 38, no. 4, summer 1996, 8-30. (Winner of the 1997 Anderson Consulting Award.)

- White, J. ve Dozier, D. M. (1992). "Public Relations and Management Decision Making", *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Ed. J. E. Grunig, s. 91-108, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, NJ.
- Wilson, M. (2003). "Corporate Sustainability: What is it and Where Does It Come From?", *Ivy Business Journal*. March-April 2003.
- Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002). "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy", *Academy of Management Review*. 27(3), 414-432.