

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

**HALKLA İLİŞKİLERDE MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI VE**  
**İŞLETME STRATEJİLERİNDEKİ ROLÜ**  
**(TAV HAVALİMANLARI ÖRNEĞİ)**

**DOKTORA TEZİ**

**Belis GÜLAY**

**12 11 58 201**

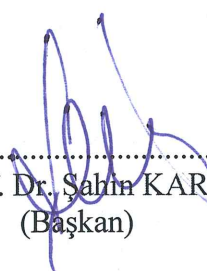
**Danışman Öğretim Üyesi**

**Doç. Dr. Gürdal ÜLGER**


**İstanbul, Eylül 2016**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

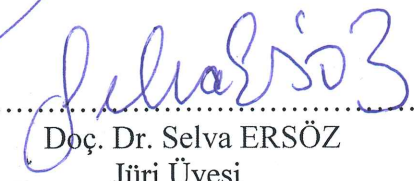
07.09.2016 tarihinde tezinin savunmasını yapan Belis GÜLAY'a ait "Halkla İlişkilerde Mükemmellik Yaklaşımı ve İşletme Stratejilerindeki Rolü ( TAV Havalimanları Örneği)" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programında Doktora Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğu** ile Kabul Edilmiştir.

  
.....  
Prof. Dr. Sahin KARASAR  
(Başkan)

  
.....  
Prof. Dr. Zafer KESEBİR  
Jüri Üyesi

  
.....  
Prof. Dr. Funda SAVAŞ GÜN  
Jüri Üyesi

  
.....  
Doç. Dr. Gürdal ÜLGER  
Jüri Üyesi-Danışman

  
.....  
Doç. Dr. Selva ERSÖZ  
Jüri Üyesi

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada kuruluş yöneticilerinin görev yaptıkları işletmeleri yönetirken uyguladıkları iletişim biçimlerini halkla ilişkiler üzerinden irdeleyerek, TAV Havalimanları Holding'in, Grunig ve arkadaşlarının ortaya çıkardıkları "mükemmellik projesi" kapsamında nasıl bir halkla ilişkiler faaliyeti uyguladığı araştırılmıştır.

Ayrıca; yöneticilerin içinde buldukları liderlik ve girişimcilik kavramları, "işletme yönetim modelleri" kullanılarak, incelenmiştir.

Gerek tezimin oluşturulması ve yürütülmesinde, gerekse lisansüstü eğitimimin her aşamasında büyük desteğini gördüğüm, önerilerinden faydalandığım, çalışmalarına ışık tutan ve benden yardımını ve zamanını esirgemeyen, yaşamım boyunca hep örnek alacağım değerli hocam Prof. Dr. Şahin KARASAR' a hayatım boyunca şükran duyguları içerisinde olacağım.

Aynı zamanda, Maltepe Üniversitesi'ne geldiğim günden beri kendilerini tanımaktan onur duyduğum ve benden yardımlarını esirgemeyen, bölüm başkanım Prof. Dr. Filiz Otay DEMİR ve tez danışmanım Doç. Dr. Gürdal ÜLGER hocalarıma en içten saygılarımı sunuyorum.

Çalışmalarına katkı sağlayan Prof. Dr. Zafer KESEBİR, Prof. Dr. Funda Savaş GÜN ve Doç. Dr. Selva ERSÖZ hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamı yaparken, her türlü kolaylığı gösteren, gerekli yasal izinleri alarak, anket çalışmamı sağlıklı ve güvenilir şekilde yapmamı sağlayan başta TAV Havalimanları Holding İcra Kurulu Başkan'ı olmak üzere, TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin yönetici ve çalışanlarına en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, çalışmamın yazım aşamasında tüm zorluklara rağmen bana katlanan, moral desteğim olan ve hayatıma anlam kazandıran anneme, babama ve biricik kardeşime teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Günümüz küresel çağda, teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesiyle birlikte kitle iletişim araçları da gelişmekte ve değişmektedir. Dolayısıyla kuruluşlar da buldukları statükoyu korumak adına, günümüz çağına ayak uydurarak teknolojinin nimetlerinden yararlanmaktadırlar. Kurumlar veya kuruluşlar kendilerine çeşitli yöntemler belirlerler ve bu doğrultuda yönetim işlerini devam ettirirler. Kendilerine belirledikleri hedef yol, onların toplum gözünde nasıl olmak istedikleri yönündeki yoldur.

Kurum ve kuruluşlar, bu yöntemi izlerken çeşitli halkla ilişkiler faaliyetlerinden ve iletişim kuramlarından destek alırlar. Aldıkları bu destek doğrultusunda kurumlarını yönetir ve hatta yeni bir kavram olan yönetişim kavramını da örnek olarak ortaya koyarlar.

Bu bağlamda; çalışmamızda kurum ve kuruluşların esas aldıkları iletişim modelleri ve halkla ilişkiler çalışmaları, kullanmış oldukları yönetim modelleriyle ilişkilendirilerek incelenmiştir.

**Anahtar Kelime:** İletişim Kuramları, Halkla İlişkiler Modelleri, Yönetişim, Yönetim Modelleri.

## **ABSTRACT**

In today's global era, the mass media with the progress and development of technology is also evolving and changing. Thus, they maintain the status quo on behalf of the organization and benefit from the blessings of keeping up with today's technology age. Institutions or organizations are various methods and determine their management continued to work in this direction. They set themselves the target path, the path toward how they want to be in the eyes of their community.

Institutions and organizations, this method of watching a variety of public relations and communication theory, they receive support from their activities. In line with this support they received manages the organization and even the concept put forward as an example of a new concept of governance.

In this context, In our study, institutions and the principles they received communication models and examining public relations activities, it will be examined with the management model they have used.

**Keywords:** Theories of Communication, Public Relations Models, Governance, Management Models.

## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK .....	i
TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE YÖNETİM KURAMLARI YAKLAŞIMLARI

1.1. İşletme Yönetimi ve Temel Kavramlar.....	4
1.1.1. İşletme Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi.....	4
1.1.1.1. İşletme Yönetiminin Tanımı.....	6
1.1.1.2. İşletmelerin Amaçları.....	7
1.1.1.3. İşletme Yönetim Sürecinin Özellikleri.....	9
1.1.1.4. İşletme Yönetiminin Fonksiyonları.....	12
1.1.1.4.1. Üretim Fonksiyonları.....	13
1.1.1.4.2. Pazarlama Fonksiyonları.....	14
1.1.1.4.3. Finansman Fonksiyonları.....	14
1.1.1.4.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	15
1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	15
1.1.2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Yönetim.....	15
1.1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Yönetim.....	16
1.1.3. İşletmelerde Büyüme ve Yönetim İşlevleri.....	18
1.1.3.1. Karar Verme Süreci.....	18
1.1.3.2. İşletme Yönetimlerinde Stratejik Planlama.....	20
1.1.3.3. İşletmelerde Sürdürülebilir Büyüme.....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE BİR YÖNETİM DESTEK FONKSİYONU OLARAK HALKLA İLİŞKİLER MODELLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

2.1. İşletme Kararlarında Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi.....	24
2.1.1. Halkla İlişkiler Kavramına Genel Bakış.....	24
2.1.2. Halkla İlişkilerin Anlamı ve Amacı.....	26
2.1.3. Halkla İlişkiler Süreci.....	27
2.2. İşletmelerde Halkla İlişkilerin Gelişim Süreci ve Stratejileri.....	28
2.2.1. Basın Ajansı / Publicity Modeli.....	32
2.2.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli.....	33
2.2.3. İki Yönlü Asimetrik Model.....	34
2.2.4. İki Yönlü Simetrik Model.....	34
2.2.5. Oydaşma (Consensus) Modeli.....	37
2.2.6. Gündem Belirleme (Agenda Setting) Kuramı.....	40
2.3. Halkla İlişkilerin İletişim Yöntemleri ve Yaklaşımları.....	40
2.3.1. Propaganda (Hipodermik İğne – Sihirli Mermi).....	44
2.3.2. İki Aşamalı Akış Kuramı.....	44
2.3.3. Çok Aşamalı Akış Kuramı.....	44
2.3.4. Düşünce Grupları Kuramı.....	45
2.3.5. Difüzyon Kuramı.....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Kalite Anlamı, Özellikleri ve Yapısı.....	47
3.2. Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimindeki Yaklaşımlar ve Uygulamalar.....	49
3.2.1. Dünya'daki Gelişmeler.....	50
3.2.1.1. Japonya'da Deming Yaklaşımı.....	50
3.2.1.2. Amerika Birleşik Devletleri: Malcolm Baldrige.....	53
3.2.1.3. Avrupa'da EFQM Mükemmellik Modeli.....	55
3.2.1.3.1. EFQM Modelinde Girdilerin Değerlendirilmesi.....	58
3.2.1.3.2. EFQM Modelinde Sonuçların Değerlendirilmesi ve Yönetim Aracı Olarak RADAR-Tarama Modeli.....	58
3.2.2. Türkiye'deki Gelişmeler ve Uygulamalar.....	60
3.3. Kalite Yönetiminin Halkla İlişkilerdeki Yeri ve Önemi.....	62
3.3.1. Kurumsal İletişim, Kalite Yönetimi ve Halkla İlişkiler.....	62
3.3.2. Paydaşlarda Farkındalık Yaratma ve Kalite Yönetimi.....	63
3.3.3. Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Planlama Sürecindeki Yeri.....	64
3.4. Halkla İlişkilerde Yeni Bir Yaklaşım: Mükemmellik Modeli.....	64
3.4.1. Mükemmelliğin Anlamı, Özellikleri ve Yapısı.....	64
3.4.1.1. Kalite ve Mükemmellik İlişkisi.....	65
3.4.1.2. Halkla İlişkilerde Mükemmellik Anlayışı: James Grunig'in Mükemmel Halkla İlişkiler Modeli.....	66
3.5. Grunig ve Mükemmellik Modeli Süreci.....	70



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA**  
**TAV İŞLETME HİZMETLERİ A.Ş.'NİN İNCELENMESİ**

4.1. Amaç.....	93
4.2. Kapsam ve Sınırlılıkları.....	93
4.3. Örneklem / Evren.....	94
4.4. Veri Toplama Tekniği.....	95
4.5. Anket Soruları.....	96
4.6. Araştırma Modeli.....	98
4.7. Verilerin Analizi.....	98
4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	98
4.7.1.1. Demografik Analizler.....	98
4.7.1.2. Sorulara verilen Cevaplara ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	104
4.7.2. Yordamsal Analizler.....	125
4.7.2.1. Örneklemin Yeterliliği Testi.....	125
4.7.2.2. Güvenilirlik Analizi.....	126
4.7.2.3 Faktör Analizi.....	128
4.7.2.4. Hipotez Testleri.....	134
4.8.2.4.1. Hipotezler.....	136
4.8.2.4.2. Hipotezlerin Sınanması.....	137
4.8. Verilerin Sonuç ve Yorumu.....	138
SONUÇ.....	148
KAYNAKÇA .....	152
ÖZGEÇMİŞ.....	175

## KISALTMALAR

a.g.e. : Adı Geçen Eser

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

bkz: Bakınız

EFQM: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)

OYHİ: Oydaşmaya Yönelik Halkla İlişkiler

PR: Public Relation (Halkla İlişkiler)

SSCB: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği

TDK: Türk Dil Kurumu

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İşletme Amaçları .....	8
<b>Tablo 2:</b> İşletmelerde Yönetim Hiyerarşisi.....	11
<b>Tablo 3:</b> İşletmenin ve Yönetimin Fonksiyonları .....	13
<b>Tablo 4:</b> İşletmelerde Sürdürülebilir Büyüme .....	22
<b>Tablo 5:</b> Dört Halkla İlişkiler Modelinin Karakteristik Özellikleri .....	35
<b>Tablo 6:</b> Dört Modelin Amaç ve İletişim Bakımından Farkları .....	36
<b>Tablo 7:</b> Oydaşmaya Yönelik Halkla İlişkiler Modeli .....	38
<b>Tablo 8:</b> Çeşitli İletişim Amaçlarıyla Birleştirilen Halkla İlişkiler Aşaması .....	39
<b>Tablo 9:</b> Lasswell İletişim Modeli .....	41
<b>Tablo 10:</b> Shannon & Weaver İletişim Modeli .....	42
<b>Tablo 11:</b> EFQM Mükemmellik Modeli .....	56
<b>Tablo 12:</b> RADAR .....	59
<b>Tablo 13:</b> Çoklu Göstergeler (ÖPKU Modeli).....	68
<b>Tablo 14:</b> Mükemmel Yönetim .....	69
<b>Tablo 15:</b> Mekanik Örgüt ve Organik Örgüt Karşılaştırma Tablosu .....	72
<b>Tablo 16:</b> Ekonomilerde Kalkınmaya Etki Eden Faktörler .....	76
<b>Tablo 17:</b> Lider ve Yönetici Farkı .....	79
<b>Tablo 18:</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar .....	79
<b>Tablo 19:</b> Örgütlerde Kullanılan İletişim Araçları .....	82
<b>Tablo 20:</b> Archie Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi .....	87
<b>Tablo 21:</b> Toplam Kalite Yönetimi .....	90
<b>Tablo 22:</b> TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin Bölüm Bazında Dağılımı .....	94

<b>Tablo 23:</b> Araştırma Modeli.....	98
<b>Tablo 24:</b> KMO and Bartlett's Test .....	125
<b>Tablo 25:</b> Oranların Temsil Dereceleri .....	125
<b>Tablo 26:</b> Değer Aralıkları .....	127
<b>Tablo 27:</b> Faktör Analizi .....	129
<b>Tablo 28:</b> Communalities Tablosu .....	130
<b>Tablo 29:</b> Kırılım Tablosu .....	131
<b>Tablo 30:</b> Varimax – Faktör Döndürme Tablosu .....	131
<b>Tablo 31:</b> Matrix Tablosu .....	132
<b>Tablo 32:</b> T-Test Tablosu .....	137

## GİRİŞ

Günümüz küresel çağda, iletişim ve bilişim çağında da hızlı ve yenilikçi değişimlerin meydana gelmesi, beraberinde rekabet ortamını da yaratmış, kurumların başarılı olabilmek için birbirleriyle yarıştığı bir dönem halini almıştır. Kurumlar / kuruluşlar diğerlerinden daha farklı ve başarılı olabilmek için halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurarak, halkla ilişkilerin stratejik yönünü ortaya çıkarmışlardır.

Benzer mal ve hizmeti sunan, benzer pazarda yer alan kurumlar, farklılaşma adına birçok yeni halkla ilişkiler stratejileri geliştirmiş ve pazardaki benzerlerinden ayrılmak istemiştir. Geliştirdiği bu yeni ve farklı strateji, pazarda ayrı bir kulvarda yer almalarını ve satış – pazarlama – hedef kitle üçgeninde başarılı pozisyonlara gelmelerini sağlamaktadır.

Kurumların uyguladıkları strateji; hizmet ve ürünlerden çok, oluşturdukları kurumsal imaj, kurum kültürü, kurum itibarı ve halkla ilişkiler biçimleriyle, diğerlerinden farklılık göstermekte ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kurumların, bu büyük pazarda ayakta durabilmelerini sağlayan en önemli faktör halk üzerinde oluşturdukları güven ve itibardır. Bir kişinin güvenini kazanabilmek ne kadar zor ise; bir şirketin halk üzerindeki güvenini kazanabilmesi de o kadar zor olmaktadır. Dolayısıyla; kazandıkları itibarı da korumaları bir o kadar zor olmaktadır. İtibarı devam ettirebilmek, şirketlerin sabırla ve kararlılıkla bu süreci devam ettirebilmesi anlamına gelmektedir.

Halkla ilişkiler, günümüzde stratejik bir yönetim haline gelmektedir. Kurum veya kuruluşlar, hedef kitlesinin davranışlarını inceleme, araştırma, analiz –sentez yapma ve sonuçlarını da paylaşma görevini yapmaktadır. Kurumun ihtiyaç duyduğu tüm verileri ve bilgileri halkla ilişkiler yönetimi araştırmakta ve bu araştırma sırasında tüm kitle iletişim araçlarından faydalanabilmektedir. Şirketin yönetiminde büyük katkısı olan halkla ilişkiler, kurumun imaj ve itibarını sağlama görevini üstlenmektedir.

Halkla ilişkilerde en önemli faktörlerden biri olan iletişim, günümüzde birçok kurum ve kuruluşun gelişmesi veya yok olması anlamına gelmektedir. Hedef kitle ile iletişimini verimli bir şekilde yapamayan kuruluşların, halkın güvenini kazanamayan kurumların uzun vadede başarılı olması beklenmemektedir. Küreselleşme, ekonomik

düzenin bozulmasını da beraberinde getirmiş, bu riskler küresel krizlere sebebiyet vermekte ve kurum / kuruluşları ciddi yönde etkisi altına almaktadır. Bu tip durumlarda, kriz anında halk ile kurumu bir arada tutan tek şey, kurumun halk ile iyi bir iletişim halinde olmasıdır. Hedef kitle için güven ve itibar sahibi olan kurum, krizden olabildiğince az etkilenmektedir.

Halkla ilişkilerin kurumların imaj ve itibarlarına katkı sağlayacağı etkilerden biri de sosyal sorumluluk projeleri ve kampanyalarıdır. Sosyo kültürel çalışmalar, duyarlılık, eğitim ve sağlık alanında yapılan sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunan, bu projelere ön ayak olan, öncülük eden kuruluşlar, kamuoyunun ve hedef kitlenin karşısında olumlu bir intiba elde etmektedir. Katılmış sosyal sorumluluk projeleri, kurumun sadece kar amacı gütmek için değil, toplumsal duyarlılığa da sahip çıktığını ve her türlü desteği verdiğini halka göstermek istemesidir.

Çalışmada, kurumlar için önemli olan halkla ilişkilerin yanı sıra kurumların yönetilmesinde hangi yöntem ve araçların etkili olduğu araştırılmaktadır. Ayrıca işletmelerin stratejilerinden hangisinin halkla ilişkiler için daha uygun olduğu ve kuruluşların hangi işletme modelini halkla ilişkiler ile kullandığı araştırılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde; işletmelerdeki yönetim kuramları ve yaklaşımlarından bahsedilecektir. İşletme yönetiminin kavramsal çerçeveleri incelenerek, yönetim fonksiyonları ve yönetimin özellikleri örnekler doğrultusunda analiz edilecektir. Ayrıca; işletme yönetiminin tarihsel gelişimi, sanayi devrimi öncesi ve sonrası yönetim anlayışları karşılaştırılarak, örnekler bazında açıklanacaktır. İşletmelerdeki büyüme ve yönetim işlevleri, işletmelerdeki karar verme süreçleri ve karar verme modelleri çerçevesinde maddeler halinde açıklanacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; işletmelerde halkla ilişkiler ve halkla ilişkiler modelleri incelenecektir. Halkla ilişkiler kavramına genel bir çerçeveye bakıp, halkla ilişkilerin anlamı ve amacını, halkla ilişkiler süreçleri gözden geçirilecektir. Halkla ilişkilerin gelişim süreci ve stratejileri; basın ajansı modeli, kamuoyunu bilgilendirme modeli, iki yönlü simetrik ve iki yönlü asimetrik model ile oydaşma (*Consensus*) modeli bağlamında analiz edilerek, incelenecektir. Ayrıca; Halkla ilişkilerin iletişim yöntemleri ve yaklaşımları; propaganda, iki aşamalı akış kuramı,

çok aşamalı akış kuramı, düşünce kuramı, difüzyon ve gündem oluşturma (*agenda setting*) modelleri doğrultusunda açıklanacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; halkla ilişkilerde toplam kalite yönetimi başlığı altında mükemmelliğin temel kavramları ele alınacak ve kalite – mükemmellik ilişkisi incelenecektir. EFQM mükemmellik modeli, RADAR modeli ve bu modelin dünyadaki ve Türkiye’deki uygulamaları açıklanacaktır.

Kurum ve kuruluşların belirledikleri liderlik ve motivasyon stratejileri incelenecektir. Hangi kuruluşun hangi iletişim modeli ve hangi yönetim modelini kullandığı incelenecek ve açıklanacaktır. Girişimcilik ve kurumsal yönetim ilişkileri ele alınarak, mükemmel bir işletmede olması gerekenler açıklanacaktır. James Grunig ve mükemmel halkla ilişkiler modelleri incelenecek ve örneklerle açıklanacaktır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; mükemmellik yaklaşımı bağlamında TAV Havalimanları Holding’in incelenmesi yapılarak, TAV Havalimanları Holding’in bir iştiraki olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’de 210 personel üzerinde anket çalışması yapılarak; James Grunig’in mükemmellik maddeleri doğrultusunda; mükemmel bir yönetim modeliyle işletilip, işletilmediği analiz edilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE YÖNETİM KURAMLARI YAKLAŞIMLARI

#### 1.1. İşletme Yönetimi ve Temel Kavramlar

##### 1.1.1. İşletme Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi

Yönetim kavramı eski çağlardan bu yana kullanılan ve kavramsal gelişimi halen devam eden bir kavramdır. Latince *ad* ve *ministrare* kelimelerinin yan yana gelmesinden oluşan *administrare* veya *administration* kavramı dilimizde yönetim olarak yerleşmiştir. Latince *ad* yönlendirmek, kontrol etmek anlamlarını taşıırken *ministrare* de ilişkiler anlamında kullanılmış, (Nadiu, 2005: 3) ilişkileri yönlendirmek kontrol etmek anlamında kullanılan ve Türkçe'ye de güzel bir biçimde geçen yönetim kavramı oluşmuştur. İşletme yönetimi ise insanların gereksinimlerini karşılamak üzere ekonomik bir amaca yönelik kurulan işletmelerin sermaye ve iş gücünden oluşan kaynaklarını en uygun (optimal) biçimde yönetme şekli olarak tarif edilmiştir (Yozgat, 1980:1).

İşletme için ise çeşitli tanımlar yapılmış, değişik boyutlarda değerlendirilmiştir. Kısaca bu tanımlamalara yer verecek olursak; işletme; kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretmek, bunları pazarlamak ve bunun sonucunda maddi ve manevi kar elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki birimler olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1999: 3). Başka bir tanımlamada ise işletme; birbirinden bağımsız insan, bilgi ve teknoloji öğelerinin ortak bir amaca yönelik olarak bir araya getirilerek birbirleri ile ilişki içine sokulduğu karmaşık bir sosyo-teknik platform olarak tarif edilir (Giachetti, 2010: 4).

Tanımlardaki ortak payda; ihtiyaçların karşılanması için; üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi, üretim süreci sonunda mal ve hizmet üretilmesi, bunların pazarlamasının yapılması yolları ile maddi ve manevi bir fayda elde edilmesidir.

Tarihsel gelişim süreci içerisinde, işletme yönetimi kavramının ortaya çıkmasında en önemli iki faktörden birincisi Adam Smith'in literatüre kazandırdığı klasik – geleneksel ekonomi yaklaşımı, ikincisi ise; 1768'de James Watt'un buluşu olan buhar gücüyle hareketlenen enerji kaynağının teknolojik anlamda gelişmesidir



(Gün, 1994: 10). Adam Smith üretim sürecinin bir saatin parçalarına ayrıldığı gibi küçük parçalara ayrılarak yönetilebileceği, bu işgücü bölüşümünün verimliliği çok arttıracığı görüşünü ortaya atarak zamanının (1776) çok ötesinde bir olguya vurgu yapmıştı. (Giachetti, 2010: 19) Buhar gücünün kullanımı ile 19. yüzyılda başlayan sanayi devrimi ise işletme yönetiminin bilimsel bir yaklaşım sahibi olması zorunluluğunu getirmiştir.

Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, işletmeler bireylerin tek başlarına çözemeyecekleri amaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere; toplumsal yapıya yönelik emek, sermaye, yenilik, teknoloji, teknik ve mekanik donanımlar içeren tüm üretim faktörlerinin yer aldığı organizasyonlardır. Bu organizasyonların sürdürülebilir başarı yakalamaları, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim sürecinde buldukları mal ve hizmetlerin, birey ve toplum tarafından kabul görmesi ve talep yaratmasıyla mümkündür (Gün, 1994: 10). Bu tanımlamalar çerçevesinde; işletme ve işletme yönetimine genel anlamda bir açılım getirecek olursak; işletme yönetimi iş kelimesinden türetilmiştir. İş olmadan, işletme olmayacağı açıktır. İş, bireyin bir sonuca ulaşmak için uğraştığı faaliyetlerdir. İşletme ise; iktisadi işlerin yapıldığı ve yönetildiği yerlerdir. İşletme yönetimi; ekonomik bir amaca yönelik olarak, kişi ya da kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere iktisadi mal veya hizmet üreten/pazarlayan, bundan maddi ve manevi fayda elde etmeyi amaçlayan birimlerdir. Bunların en uygun şekilde sevk ve idaresinin sağlanması da, işletme yönetimidir. Ancak tüm bunları bilimsel bir bakış açısı içinde inceleyen işletme yönetimi: kar amaçlı pazar ekonomisinde “iş”in tam olarak ne olduğu, nasıl kurulup etkin ve verimli bir biçimde yönetileceği ve nasıl en yüksek kar getirisini sağlayacağı konularını araştırır. (de Beer, 2008: 1)

Üretim işletme yönetimi için en merkezi kavramdır. Üretim olmadan tüketim olmaz. Üretim olmadan pazarlama olmaz. Üretim ise çok karmaşık olamayan bir dizi bileşenin bir araya gelmesi ile mümkündür. Geleneksel olarak dört bileşenden bahsedilir: Doğal kaynaklar (hammadde-enerji dâhil), sermaye, emek (işgücü-egitim ve liderlik dâhil) ve girişimcilik (risk alabilen girişimcilik). Bunlara Peter Drucker’ın eklediği yeni kavram ise “bilgi”dir. Bu da özellikle bilgi teknolojileri ve üretimin her safhasında yenilikçiliği, yaratıcılığı, kurumsallığı destekleyen bir öge olarak anılır. (de Beer, 2008: 2-3)

İşletme yönetiminin kavramsal çerçevesi yönetimin tanımı, amaçları, süreci ve fonksiyonları gibi bir dizi bileşenden oluşur. Bu bileşenler aşağıda daha detaylı ele alınacaktır. İşletmeler kar amacı güden ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanan kuruluşlar oldukları içindir ki, her zaman yeni teknolojilere dayalı, yatırım ve üretim planları olan bir yönetim stratejisi sergilemek zorundadırlar. İşletme yöneticileri, kararlarını ve planlarını değişen/gelişen yeni dünya düzeni içerisinde geliştirir ve düzenlerler.

Adam Smith'in *The Wealth Of Nations* (Ulusların Zenginliği-1776) adlı eserinde belirttiği üzere ekonomik ve etik faydalar, karşılıklı faydaların söz konusu olduğu bir ilişki içerisindedirler. Etkinlikten buradaki kasıt kaynakların akılcı ve ekonomik kullanılması ve doğru zamanda doğru kararların alınarak uygulanabilmesidir. (Brevis, 2008: 40)

Ayrıca müteşebbisin/girişimcinin, her zaman yönetici olarak görülmesi doğru değildir. Yöneticiler, işletmeyle ilgili stratejik kararları alan, yönetim kadrosunda bulunan ve alınan kararları uygulayan kişi veya kişiler grubudur. Aslında; yöneticiler arasında da görev ve yetki alanı bağlamında ayırım yapmak, yönetim mekanizmasına açıklık getirme anlamında daha doğru bir yaklaşım olur. Bu nedendir ki; işletmelerde, yönetim kurulları ve denetim kurulları bulunmaktadır. İşletme yönetim kurullarında, işletme faaliyetlerine yönelik alınan kararların uygulamaya geçirilmesi için yetkilendirilen kişi veya kişiler, şirketin icraatlarıyla ilgili sorumlusu olan CEO, Genel Müdür ve eş nitelikteki kişiler bulunur. Ayrıca; işletmelerin en yetkili kurulunu sadece yönetim kurulu olarak kabul etmek doğru değildir. Yönetim literatüründe çok da işlenmemesine karşın, hissedarların yani paydaşların da yetkili mercii olduğu bilinmektedir. (Brevis, 2008: 63)

#### **1.1.1.1. İşletme Yönetiminin Tanımı**

Bilim mantıksal ve olgusal bakımdan sistematik bir bütünlük içinde oluşan bilgilerden meydana gelmektedir. Bu anlamda iktisat bilimi, ekonomik hayatı bir bütünlük içinde incelemektedir. Sermayenin yani varlık yapısının sirayet ettiği tüm iş kollarının kullandığı sistemlerin işleyiş şekillerini, teknoloji transferlerini, yenilik ve inovasyondaki etkileri ile ilgili olmaktadır. Gelişen ve değişen yeni dünya düzeni içerisinde parasal genişlemenin (para arzının) piyasalardaki etkisinin yanı sıra,

iktisadi hayatın sosyal yaşamı nasıl etkilediğini, işletmelerin faaliyet alanlarındaki iniş ve çıkışlarını nasıl kurguladığını sorgular ve analiz eder.

Ticaret ve yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinen bir olgudur. Yönetimin tanımı; çeşitli bilim adamları, akademisyenler, yazarlar tarafından bakış açılarına göre değişik şekillerde yorumlanmış ve tanımlanmıştır. Peter Drucker'e göre; yönetim (*management*) tanımlamasının zor bir kavram olduğunu belirtmesine rağmen, yönetimin bir sosyal pozisyon, bir fonksiyon bir çalışma alanı olduğunu belirtmiştir (1974: 5).

Richard Daft ise; yönetimi işletmenin amaçlarına yönelik olarak kaynakların yönlendirilmesi, etkin ve planlı kullanılması şeklinde bir tanımlama getirilmiştir (2000:7). Yönetimin biliminin evrensel bir yapısının olduğu ve yapılan işletme faaliyetlerini; insan gruplarıyla doğrudan analiz edildiğinde, yönetimin işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için elindeki kaynakları en etkili ve planlı bir koordinasyon içerisinde üretken ve verimliliğini artırıcı insanlarla yapılan sistematik ve organize bir faaliyet süreci olarak tanımlayabiliriz.

#### **1.1.1.2. İşletmelerin Amaçları**

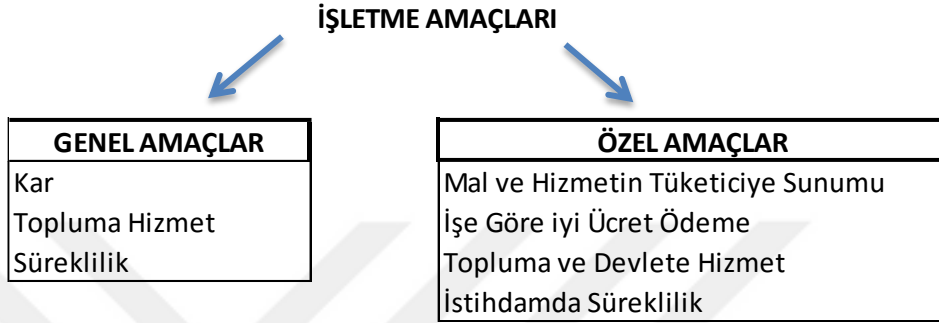
Yönetimin evrensel bir iş kolu olmasıyla yönetim alanıyla ilgili teori ve kavramların yönetimin bilimsel bir yönünün olduğunu anlamaya imkân vermektedir. Yönetimin doğal olarak evrensel bir boyutu vardır. Çünkü insanların yaşamlarını yalnız başına geçirmeleri hayatlarını yalnız yaşamaları mümkün değildir.

Yani bir gruba, organizasyona, yönetime ihtiyaç vardır ve hep de var olacaktır. Bu nedenle grubun / organizasyonun olduğu her yerde yönetim vardır. Çünkü grupların yardımlaşması, organize edilmesi dayanışma içinde olması yaşadığımız dünyada kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Bunun tam tersini söylemek gerekirse de; grupların olmadığı çevrede yönetimden de bahsedilemez.

İnsanlarla iletişimi kurmak, planlama yapmak, sevk ve idareyi sağlamak, sosyal ve ticari hayattaki gelişmeleri yakından takip etmek ve uyum sağlamak kurumların ve yönetim bilimlerinin temel işlevleri arasındadır. İşletme fonksiyonları arasında yönetim bilimini genel fonksiyon kapsamında kabul etmek, daha doğru bir yaklaşım biçimi olacaktır.

Her yönetim, kendi iş kolundaki işlevleri açısından farklılıklar arz eder. Bir iş kolunda çok başarılı olan bir yönetim, başka bir iş kolunda aynı başarıyı göstereceği anlamına gelmemektedir. Bir işletmeyi başarılı bir şekilde yönetmiş bir yönetici, bir başka değişik iş kolundaki işletmede başarısız olabilir. Çünkü; her işletmenin her topluluğun kendine özgü özellikleri ve kendine özgü yönetilme biçimi vardır.

**Tablo 1: İşletme Araçları**



Kaynak: Funda Gün, *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler*,  
Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994, 11

İşletmelerin amaçlarının başında kar elde etmek için ulaşmak istedikleri hedefe yönelik üretim faaliyetlerini planlı ve sistemli bir yöntemle günün şartlarına ve küresel gelişmelerin değişkenliğine uygun olarak organize etmeleri bir zorunluluk halini almıştır.

**İşletmenin genel amaçlarını, aşağıdaki gibi belirtebiliriz;**

- İşletmenin finansal yapısını güçlendirmek ve kalıcı kılmak için kar elde etmesi,
- İşletmenin yaşamını sürdürebilir ve kalıcı kılınmasını sağlamak,
- Üretime yönelik teknik çalışmalarını yeni teknolojiler ve gelişmeler ışığında revize etmesi
- Yönetim çalışmalarında sevk ve idare, örgütlenme, planlama, koordinasyon, denetleme sistemlerini içselleştirerek geliştirmesi.

**İşletmelerin** kuruluş amaçlarına yönelik mal ve hizmet üretme gibi temel yaşam döngülerini içeren yukarıda bahsi geçen koşulların yanı sıra, işletmelerin toplumda kendilerine güven ve saygınlık kazandıracak genel amaçlarının dışında, “**özel**” amaçlarını da aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin kalite ve güvenilirliğiyle toplumda sosyal prestij kazanması,
- Kendi işletmesinin ekonomik yapısını büyütüp geliştirmekle ülke ekonomisinin büyümesine de katkı sağlamış olması,
- İşletmenin büyümesiyle artan iş olanakları ile yeni istihdam yaratarak, ülke ekonomisine hizmet vermesi,
- Çalışanlarına sosyal fayda ve verimlilik esası doğrultusunda iyi ücret ve çağdaş çalışma koşullarına uygun iş ortamı hazırlamak gibi özel amaçları da sıralayabiliriz.

### **1.1.1.3. İşletme Yönetim Sürecinin Özellikleri**

İşletme yönetim süreci, ekonomik, sosyal, siyasal, hukuksal parametreler içerisinde dünyada küresel değişimlere göre değişkenlik gösterir. İşletmelerin yönetim süreçlerindeki yapısal değişiklikleri üretim faktörlerini etkin ve verimli kılmak kaynaklarını bu amaçla yönetmek durumundadırlar (bkz: <http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-Notlar%C4%B1.pdf> , 18. 05.2016).

Yönetim süreçleri, ülkenin ekonomik şartlarının değişkenliğine göre konjektürel olarak yeni bir sürecin izlenmesini gerektirir. Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar ile işletme fonksiyonlarını birbirinden ayırmak daha doğru bir yaklaşım olur.

Yönetim süreci genel olarak aşağıdaki düzen içerisinde süreç fonksiyonları olarak ele alınmalıdır (bkz: <http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-Notlar%C4%B1.pdf> , 18. 05.2016):

- Planlama Süreci
- Örgütlenme Süreci

- Yürütme Süreci
- Koordinasyon Süreci
- Denetim Süreci olarak belirtebiliriz.

**İşletme fonksiyonlarına** ise; çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha geniş yer verilecektir. Çeşitli yazarlar işletme yönetim sürecini değişik açılardan yorumlamaya çalışmışlardır. Bir görüşe göre; **işletme yönetiminin özelliklerini** özetle (Özveren, 2009: 21-22);

- Yönetim faaliyetlerinin insanlarla yapılan bir grup faaliyetleri olduğu,
- Yönetimde ikililik olduğu,
- Yönetimin akıl, fikir ve mantık gerektiren bir iş olduğu,
- Yönetimin bir felsefe değil bir faaliyet olduğu,
- Yönetimin değişken olduğu,
- Yönetimin bir uyumlaştırma süreci olduğu,
- Yönetimin bir akılcılık (rasyonellik) süreci olduğu şeklinde açıklamalar getirmişlerdir.

Diğer görüşler ise özetle (Tosun, 1982: 26-32);

- Yönetim sürecinin bir grup süreci olduğundan toplumsal niteliğe sahip olduğu,
- Yönetim sürecinin insani bir niteliğe sahip olduğu,
- Bir iş birliği süreci olduğu,
- Bir koordinasyon (uyumlaştırma) süreci olduğu
- Yönetimin iş bölümü ve rasyonellik süreci olduğu şeklinde ifade edilmiştir.

Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, yönetimin kavramsal çerçevesi ve tanımını açıklarken belirtildiği gibi yönetimin ve yönetim sürecinin olabilmesi için sosyal ve grupsal niteliği olan yönetilen insanın olması yani, birden fazla kişilerin olmasını gerektirir ki, yönetim sürecinden bahsedilebilsin.

Yönetim sürecinin bir rasyonellik süreci olduğu belirli kaynakların da belirli amaca ve hedeflere ulaşılması için en verimli ve en fazla sonuç elde etme ilkesi olduğunu ifade edebiliriz.

Hiç kuşku yok ki, yönetim süreci bir iş bölümünü ve koordinasyonu gerektirir. Dolayısıyla, yönetimlerde hiyerarşi düzeni vardır. Yani; yöneten, yönetilen - iş yapan - talimatı veren ve talimat alan gibi bir düzeni aşağıda oluşturduğumuz şema üzerinde ifade edebiliriz:

**Tablo 2: İşletmelerde Yönetim Hiyerarşisi**



Günümüz dünyasında başarılı, verimli ve etkin yönetim sürecinin işlemede demokratik yönetim özelliğinin işlevselliği tesis edilmelidir. İnovasyon ve yenilikçilik, iş geliştirme, çevresel trendler ve değişimlerden doğan boşlukları fırsata çevirme gibi başarılı girişimciliğin temel fonksiyonları içinde yer alan bu unsurların çalışanları motive edecek şekilde yönetim sürecinin uygulamaları arasında yer almalıdır. Bu şekilde ifade edilmesi gereken yönetim süreci, statik bir süreç değil, dinamik bir süreçtir. Yani; yöneten, yönetilen hiyerarşik düzen içerisinde iş bölümü yapılmış, bir ast – üst ilişkisiyle otoritesi sağlanmış bir sistemler sürecidir.

İyi yönetilmeyen yönetim süreçleri işletmelerin rekabet etme şansını azaltacağı gibi minimize ederek işletmelerin piyasada varlıklarını sürdürme şanslarını zorlayacak duruma getirecektir. Rekabet evrensel kurallara bağlı ilişkiler sistemi içinde ekonomik, sosyal, kültürel boyutları olan ve her zaman yeniliği ve yenileşmeyi takip eden kavramdır. İşletmelerin yönetim süreçlerini rekabet avantajı sağlayacak, esnek değişimlere ve yenileşmeye uyum sağlayacak şekilde sürdürmeleri küresel rekabet ortamında var olabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir (bkz: <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/is-sureclerinin-yonetimi-ve-isletmelere-faydalari/182> , 19.11.2015).

Üretim faktörlerini bir araya getirerek ürünlerini ve verimlilik şartlarını yerine getiren işletmelerde yönetim sürecinin başarısından söz etmek mümkündür. Süreç yönetimi yeni bir kavram olarak ortaya çıkmakla birlikte, süreçlerin sistematik olarak yönetilmesi ve sürdürülebilir verimlilik çalışmalarının sağlanması süreç yönetiminin küresel piyasalardaki önemine değer katmıştır. Süreçlerle yönetim ile süreç yönetimi kavramları öylesine sık kullanılmaktadır ki, bir birleriyle karıştırılmaktadır. Oysaki; aralarında yönetsel olarak hedefleri ve arzu edilen büyümeyi yakalamaları açısından farklılıklar vardır. Süreç yönetimi, süreçlerin genel performansı üzerinde dururken, süreçlerle yönetimin bakış açısı ise; işletmenin genel performansını içermektedir (bkz: <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tutuncu-dogan-topoyan.pdf>, 19.11.2015)

#### **1.1.1.4. İşletme Yönetiminin Fonksiyonları**

Ülke ekonomilerinin sürdürülebilir büyümelerinin sağlanmasında işletmelerin üretim faktörlerini kullanarak etkili ve verimli “üretimde” bulunmaları, istihdam ve refah yaratmaktadır. Mal ve hizmet üretim başlangıcından, tüketiciye ulaşmasına kadar geçen süreçte işletme yönetim fonksiyonlarının her birinin ayrı ayrı önemi bulunmaktadır. Bu nedenle; işletme yönetim fonksiyonları işletmelerin genel işlevi olarak yer almaktadır. İşletmeler buldukları ülkelerin coğrafi durumu, demografik ve ekonomik yapısı içinde, sektörel bazda farklı farklı faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Sektörel gelişimler, ülkelerin ekonomik yapısıyla ilgili olduğu kadar, işletme yönetiminin hangi sektörde varlık göstereceği konusunda işletmenin varlığının sürdürülebilirliği açısından en önemli olguyu kapsamaktadır. (Stacey, 1996: 144)

Küresel ticaretin ve rekabetin ön plana çıkmasıyla birlikte, yöneticilerin topluma karşı sorumluluğu artmış, bilgi, tecrübe, liyakat kavramları ön plana çıkmıştır. Bu anlamda; profesyonel yöneticilik anlayışı bütün dünyada yükselen bir trend haline gelmiştir. Yöneticilik, işletmelerin temel fonksiyonları arasında yer aldığından işletmelerin gelişmesi ve büyümesinde ayrı bir öneme sahip olduğu açıktır. Bu anlamda; yöneticilerin başarı veya başarısızlığı işletme çalışanlarının ileriye görmesi, etkili planlama ve organizasyon yapılanmasında olumlu veya olumsuz yönde kendisini gösterecektir. (Stacey, 1996: 146)



İşletmeler, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretmek için, üretim sürecine girmeleri aşamasında işletme fonksiyonları açısından organizasyonun statik bir özelliği olması açısından önemli yer tutmaktadır. Çünkü; organizasyonlar gerek işletmelerin ve gerekse insanların yaşamlarını ve varlıklarını sürdürme amacıyla oluşturdukları toplumsal kuruluşu belirlerler (Ülgen, 1990: 1).

**Tablo 3: İşletmenin ve Yönetimin Fonksiyonları**

	İşletmenin İşlevleri				
	Yönetim	Üretim	Pazarlama	Finans	İnsan Kaynakları
Yönetimin İşlevleri	Planlama	Üretim Planlama	Pazarlama Planlaması	Finans Planlaması	İnsan Kaynakları Planlaması
	Örgütlenme	Üretim Organizasyonu	Pazarlama Organizasyonu		
	Uyumlaştırma				
	Yöneltilme	Üretim			
	Kontrol	Üretim Kontrolü		Finans Kontrolü	

Kaynak: Mina Özevren; *İşletme Yönetimi*, 2009, 28

Tabloda görüleceği üzere; işletmenin temel fonksiyonları arasında kabul edilen;

- Üretim Fonksiyonları,
- Pazarlama Fonksiyonları,
- Finans Fonksiyonları,
- İnsan Kaynakları Fonksiyonları, işletmelerin mal ve hizmet üretmesindeki temel işlevsel görevi teşkil etmektedirler. Bu maddeleri işletmenin temel fonksiyonları açısından aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Özevren; 2009: 28);

**1.1.1.4.1. Üretim Fonksiyonları:** İşletmelerin toplumun mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek, çağdaş yaşama uygun standartlarda ihtiyaç duyulan tüketici talebine göre planlı üretme faaliyetleridir. Üretim bir süreç olduğuna göre; üretim süreci üretim yönetimi fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir.

**1.1.1.4.2. Pazarlama Fonksiyonları:** İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin piyasalarda talep bulması, işletmenin sürdürülebilirliğini ve varlık sebebini oluşturmaktadır. Ürettiği ürünleri pazarlayamayan işletmelerin, üretim süreçlerinin sürdürülebilirliği mümkün değildir. Bu anlamda; işletmelerin pazarlama yönetimi; günün koşullarına ve finansal piyasaların değişkenliğine göre girişimci ruhu içinde yenilik ve yaratıcılık ışığı altında pazarlama tekniklerini devamlı olarak yenilemek durumundadırlar.

AR-GE (Araştırma ve Geliştirme) çalışmaları başta olmak üzere; reklam ve tanıtım planlaması, evrensel rekabet koşullarını küresel ticaretten pay alma yarışı doğrultusunda yapılmalıdır. Bu durum, işletme yönetiminin fonksiyonları açısından en önemli yeri teşkil etmektedir. Depolama, taşıma, tanıtım, pazarlamanın verimlilik esası doğrultusunda yapılması ve planlanması zaman maliyeti açısından işletmenin faaliyetlerine ve finansman yapısına katkı sağlayacaktır.

**1.1.1.4.3. Finansman Fonksiyonları:** Çalışmanın başında, işletme yönetimini açıklanırken “iş olmadan işletme olamaz” cümlesi kullanılmıştı. İşletmenin de üretim faktörlerini aktif hale getirerek üretim sürecine girmesindeki en önemli gereksinimlerinden biri olan finansman kaynağının teminidir. Bu yabancı sermaye olabilir, öz sermaye olabilir, nakdi varlık olabilir, aynı varlık olabilir. İşletmenin yapmış olduğu işin özelliğine, büyüklüğüne, sektörüne bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Burada kaynağın teminin de, işletmenin diğer fonksiyonlarının da göz önünde bulundurulması kaçınılmazdır. Bu bağlamda; finansman başka bir anlatımla modern finansman diğer disiplinlere göre kısa bir tarihe sahiptir. Finansman kavramı, kaynak bulma yani sermaye ve paranın sağlanmasını ifade etmekle birlikte, finans kavramıyla aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Öztürk, 2003: 44).

İşletme finansmanının fonksiyonu, yukarıda bahsedildiği üzere işletmelerin üretim sürecinde bulunabilmeleri için ihtiyaç duydukları finansal kaynakları en uygun koşullarda temin etme ve işletmede birikmiş olan finansal fonların faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için etkin ve doğru bir şekilde yönetilmesidir (Öztürk, 2003: 45).

**1.1.1.4.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonları:** İşletme yönetimlerinde en önemli fonksiyonlar arasında görülen insan kaynakları fonksiyonları işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde ihtiyaç duyulacak olan iş gücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesinde insan kaynakları fonksiyonlarının belirli bir plan dahilinde doğru zaman, doğru yer ve doğru sayıda gerçekleştirilmesi görevini üstlenmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun planlanması, iş tanımı, işe başlangıç zamanı, işletme organizasyon şeması ve işin sürdürülebilirliği, üretim sürecine yönelik iş gücü ihtiyacı analizleri yapılarak elde edilmektedir. Bu bağlamda; bunların toplamı bir veri olarak işletmelerde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde önemli ve etkin rol oynamaktadır.

## **1.1.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi**

### **1.1.2.1. Sanayi Devrimi Öncesi Yönetim**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde kabul görmüş en önemli faktör insandır. Modern toplumlarda, insan yaşamını sürdürülebilir kılmak için ihtiyaç duyulan en temel gereksinimler üretime dayalıdır. Üretim; emek ve sermayeye dayalı bir yönetim şekliyle elde edilen bir olgudur. Yönetim insanlığın var oluşuyla birlikte çeşitli değişimlere uğrayarak günümüze kadar gelen bir kavramdır. Dolayısıyla yönetimin konusu hiç kuşku yok ki insandır. İnsanın dışında nesnelere çeşitli tanımlamalarla, isimlendirmelerle günlük yaşamda yerlerini bulmaktadırlar. Sermaye yönetimi, süreç yönetimi, bilgi yönetimi gibi bu tür tanımlamalar hiç kuşku yok ki yanlış tanımlamalar değildir. Çünkü yönetimin işlevleri evrensel olup birçok faaliyetin gerçekleştirilmesi, hayata geçirilmesi ve kontrolü için gereklidir. Bu nedendir ki; yönetim konusundaki çalışmaların, değişimlerin ve yeniliklerin çoğalmasıyla vücut bulmuştur (Özveren, 2009: 39)

Sanayi Devriminden önce işletme yönetiminden bahsetmek mümkün olmasa da yukarıda bahsedildiği gibi Sanayi Devriminden öncede yönetim insanlık tarihiyle birlikte başlamıştır. Zaman içerisinde insanlar göçebe toplumdaki, yerleşik topluma geçerek tarımla, hayvancılıkla, toprakla uğraşarak el emekleriyle hayatlarını sürdürmeye çalışmışlardır. Tabii en büyük zenginlikleri ise; enerji kaynakları, su, hayvan gücü, rüzgâr ve güneşti.

18. yüzyılın ikinci yarısında 1768'de buhar makinasının icadıyla, sanayi toplumuna geçiş başlamadan önce yönetime konu olacak kuruluşların başında

özellikle aileler, aşiretler, dini kuruluşlar, askeri kuruluşlar, devletler gelmekteydi. Bu kuruluşların buldukları devirlerdeki yaşam koşulları yönetim anlayışlarını ortaya çıkararak idare ediliyorlardı (Yozgat; 1980: 3-4). Sanayi devrimi öncesi yönetimi hatırlatan temel anlayış, devirlere göre değişkenlik gösteren idare şeklidir.

### **1.1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Yönetim**

Sanayi devrimi sonrası yönetim şekline bakıldığında; toplumu oluşturan bireylerin, yaşam koşullarının standartlarını ve refah seviyelerinin artışı sağlayan sosyal politikalar devletlerin tarihi kadar eski olduğu görülür. Toplumun huzur ve refah içinde yaşamlarını sürdürmesi devletlerin en temel sosyal politikalarını, hedeflerini oluşturmaktadır.

Devletlerin tarihsel süreçlerine bakıldığında, devletlerin güç ve iktidar savaşları, zengin olma ve toprak kazanmaya yönelik olmuştur. Buradaki temel amaç her devlet kendi ülkesindeki insanların diğer ülke insanlarına göre daha refah ve zenginlik içinde yaşam koşullarının standartlarını yükseltmek şeklinde olmuştur. Tarihsel geçmişe bakıldığında ise sadece bunu güç, kuvvet, kudret ve toprak savaşı olarak değil, o günkü koşullardaki ekonomik gelişmelerde, buluşlarda, girişimcilik ve yenilikçiliğin öne çıktığını gözlemlemek mümkündür.

Bunun en güzel örneğini Sanayi Devriminin başladığı ülke olarak kabul edilen İngiltere'nin, Sanayi Devrimi sonrası elde ettiği ekonomik güç ve zenginliğin ülke insanlarının yaşam koşullarını ve refah paylarını nasıl arttırdığını, bu zenginleşmenin İngiltere halkına nasıl yansıdığını, sosyal kalkınma gibi devletlerin temel hedefleri olan sosyal politikaların toplumu pozitif anlamda nasıl etkilediği görülmektedir.

Sanayi Devrimi tüm dünyada yaşanmış olan en büyük değişim olarak kabul görmüştür. 18.yüzyılın ikinci yarısında 1768'de Buhar makinasının bulunmasıyla başlayan Sanayi Devrimiyle feodal bir üretim sisteminden, fabrikaların, işletmelerin egemen olduğu bir üretim sistemine geçişin sanayi devrimine geçiş süreci olarak görülse de, sanayi devrimine ne zaman geçildiği konusu tam olarak açıklık kazanmamıştır. Aynı zamanda Toynbee ve Rostow gibi tarihçiler 18. Yüzyılı; Sanayi Devriminin başlangıcı olarak kabul etmişlerdir (Şenkal, 2011: 15)

Sanayi Devrimi çok gerilerde kalsa da, etkisi günümüze kadar devam etmektedir. İngiltere'de bir mühendisin icat ettiği buhar makinası ile Sanayi Devrimi'nin başlangıcının verilmesi, İngiltere'nin ekonomik yapısının da değişime

uğrayarak, tarımsal yapıdan sınai yapıya geçmesiyle ilgili tüm yapısal değişikliklere Sanayi Devrimi adı verilmiştir (Stewart; 1969: 4). Crafts'a göre ise; ekonomik ve iktisadi alanda yaşanan köklü değişim sürecinin sanayi devrimi olarak anlaşılması gerekir (Şenkal; 2011: 15)

Sanayi devrimi sonrasında özellikle İngiltere'de demir, çelik, ulaşım, enerji alanlarında büyük ve hızlı yapısal değişimlerin olduğu, İngiltere'nin ekonomik ve üretim yapısında değişimlerin olması; işletmelerin, şirketlerin yönetim şekillerinde sosyal politikalarında değişikliğe gitmelerini zorunlu kılınmıştır.

Sanayi devrimi etkileri, insan gücü yerine, makine gücünün kullanılması, üretimin artması, nüfus yapısında artan oranlı değişiklik, üretim sistemlerinde yenileşme ve sanayi ürünlerinin hızla artması, iş bölümü, serbest rekabetin ve serbest girişimciliğin öne çıkması, işletme yönetimlerinin de bu hızlı değişime uyum sağlamasını gerekli kılmıştır (Şenkal; 2011: 29). Bu değişim ve hızlı büyüme İngiltere'den sonra diğer tüm Avrupa ülkelerine yayılmaya başlamıştır. İngiltere'de başlayan bu sanayileşme hareketi Batı Avrupa'nın dışına yayılarak diğer Avrupa ülkelerine sıçramıştır. Kıta Avrupası'nı diğer ülkeleri Fransa, Almanya oradan da göçler yoluyla Amerika ve Japonya'ya yayılarak, sanayileşme kaçınılmaz bir süreç halini almıştır (Şenkal; 2011: 23)

Sanayi Devrimi sonrası iş bölümünün bir zorunluluk haline gelmesi, yönetim ve örgütlenme problemlerinin ön plana çıkarması, el işinin yerini makinelerle seri üretimin almış olması, gerek çalışanlarının ve gerekse yönetim kademesinin iş anlayışlarında zihinsel yapılarında gelişim ve değişimin hakim olması, üretime dayalı pazar arama ve talep bulma gibi ticari anlayışın ortaya çıktığı süreç olarak görülmüştür. Bu da örgütlerin toplumun egemen kurumu haline gelmesini sağlamıştır (Öztürk; 2003: 29).

Sanayi Devriminden sonra makineleşmeye önem verilmesi, üretimin artışı da beraberinde getirmiş bu da özellikle teknik adam ihtiyacını yani özellikli mühendislerin yönetimlerde ağırlıklı olarak yer almasını önemli kılmıştır. Mühendis yöneticilerin olmasının verimliliği arttıracığı kabulü, başarı değerlemesi ve matematiksel fonksiyonların öne çıkması, bilinçli işletme yönetimini ortaya çıkararak "**Bilimsel İşletme Yönetimi**" dönemini de başlatmıştır (Özevren; 2009: 52).

Sanayi Devriminden sonra işletmelerin kurulması ve yönetilmesi işletmelerin de bilimsel yöntemler ışığında yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Uzmanlar işletmelerin

1800'lerden günümüze kadar gelen temel kavram ve teknikleri bilimsel araştırmalar çerçevesinde değerlendirerek sürecini;

- Klasik Yönetim (1880-1930)
- Neo-Klasik Yönetim (1930-1960)
- Modern Yönetim (1960-1970)
- Post Modern Yönetim olarak 4 ana başlık altında toplamışlardır (Özevren; 2009: 51).

Bu çalışmalar, birbirlerine alternatif olmadığı gibi günün değişen koşullarına göre yenilenerek, düzenlenerek ve geliştirilerek bugüne kadar gelinmiştir (Balansel, 1979: 11).

### **1.1.3. İşletmelerde Büyüme ve Yönetim İşlevleri**

#### **1.1.3.1. Karar Verme Süreci**

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğüne göre karar kelimesi "Bir iş hakkında düşünülüp taşınılarak uygun diye üstünde durulan çare" olarak ifade edilmektedir. Tabi karara çeşitli tanımlama getirmek mümkündür. Karar birçok alternatifler arasından yapılan seçimdir denilebilir. Çevresel trendler ve değişmelerden doğan fırsatlar arasında bir girişimci ruhuyla yapılan seçim olarak da ifade edilebilir. Normal bir iş sürecinde işin yapılması zorunlu olan seçimlerden birini tercih etmekte bir karar sürecidir.

Netice itibariyle iş sahipleri veya karar verme durumunda olan yetkililer her gün çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bir tercih yapma zorunluluğu içinde karar vermek durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle karar verme bir tercihi ifade etmekle birlikte, karar; karar verme sürecinin sonucudur da denilebilir. İnsanların karar verebilmeleri için düşünme, değerlendirme, analiz etme yeteneklerinin olması gerekmektedir. Bu nedenle karar verme, karar verici için önemli bir fonksiyondur (Özevren; 2009: 130).

Hiç kuşku yok ki karar verme makamlarında oturan kişiler, kendinden aşağıda çalışan birimlerden karar vermesi gereken konuyla ilgili olarak her türlü verileri, kaynakları elde etmesi, bu bilgilerle donatılarak karar vermesi mümkündür. Normal bir çalışma düzeninde, iş hayatında mekanizma bu yöntemle işlemektedir.

İşletmelerde karar verme sürecini tamamlayan, karar verilecek konunun zaman seçimi, çevresel değişimler ve trendlerden doğan boşlukların analizi, işletmenin bulunduğu pazardaki etkinliği, finansal piyasaların konjektürel durumu gibi işletmeyi doğrudan ilgilendiren bu yapısal durumla bir plan içinde analiz edilerek değerlendirilmelidir. Bu da alınacak muhtemel kararın doğruluğu ve kalıcılığı açısından önemli yer tutacaktır.

Kaldı ki; iyi bir kararın özelliklerine bakıldığında (Özevren; 2009: 131);

- Kararın zamanda verilmesi,
- Kararın bekletilmeden hızla uygulamaya geçilmesi,
- Girişimcilik ruhu içerisinde geleceği öngörerek harekete geçilmesi,
- Kararın etkililiğe ve rasyonelliğe dayanması,
- Kararı verecek yöneticinin kararın sonuçlarına katlanacağı bilincinde olması,
- Kararı verecek yetkilinin muhtemel risk karşısında kararsız kalması,
- Karar konusunda çok iyi analiz edilmesi ve netlik içinde anlaşılır olması gerekmektedir.

Kararlar bir amaca yönelik olarak, karar vericide bulunması gereken temel nitelikler arasında (Marangoz; 2013, 7-8);

- Kararlılık ve azim
- Başarı ihtiyacı
- Belirsizliğe karşı tolerans
- Yenilik ve yaratıcılık bağlamında, yeni fikirler ve projeler oluşturma beceresi,
- Geleceği görme ve değerlendirme ön görüşü olması yer almaktadır.

Gelişen ve değişen yeni dünya düzeninde işletmelerdeki yetkililerin veya karar verici makamında bulunanların, karar verme süreçlerinin sonunda tercih ettikleri veya verdikleri hükme “KARAR” diyebiliriz. Bunun etkili, verimli olmasında yukarıda belirtilen ölçütlerin gerçekleşmesiyle mümkün olabilecektir. Dolayısıyla karar vericinin vermiş olduğu karar başarısını doğrudan etkileyen bir faaliyet zinciri olarak görülmelidir. (Stacey, 1996: 111-112)

### **1.1.3.2. İşletme Yönetimlerinde Stratejik Planlama**

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için küresel rekabetin oluşturduğu şartlara uyum sağlamak zorundadır. Bu anlamda işletme yönetimleri küresel ölçekteki yoğun rekabet yarışında var olmanın en temel gereksinimini zamanında, doğru ve yenilenmiş bilgilerle donanarak, işletmenin geleceğine yönelik stratejik planlama yapmalıdır. Yönetim bilgi sistemleri gelişmiş olan işletmelerin stratejik planlamaları, üretim maliyetlerinin yönetilmesi ile yatırım ve finansman için alınan kararlarda önemli etkisi olduğu görülmektedir. Esas itibarıyla küresel rekabetin olduğu her alanda stratejik planlama ve buna bağlı karar alma süreçleri önemli yer tutmaktadır. (Stacey, 1996: 189)

Gelişmiş ülkelerdeki birçok kurumsal şirketlerin stratejik planlama konusunda çok ileri seviyede olduklarını ve bunlarında daha çok büyük işletmeler olduğu gözlemlenmektedir. Stratejik planlama; işletme yönetimlerini geleceğe yönelik işletme hedeflerini planlayan belirsizlikleri minimize ederek, sürdürülebilir bir büyüme ve küresel ölçekte rekabet ortamında var olmalarını sağlamaya yönelik bir karar sürecidir. Stratejik planlamada en büyük güçlüklerden biri geleceği tahmin etmekle birlikte yapılacak tahminlerin isabet derecesinin yüksekliğine bağlıdır (Öztürk; 2003: 158).

Stratejik planlamalar, gelişen ve değişen dünya düzenindeki teknolojik yenilikleri yakalamak için işletme yöneticilerinin kararlarında stratejik düşünmenin bir zorunluluk haline geldiğini görmekteyiz. Orta ölçekli birçok işletmenin; sürdürülebilir büyüme yakalamasında en etkili yöntem stratejik hedeflerin doğru bilgiye dayanarak yapılmasından kaynaklanmaktadır. Arzu edilen büyümeyi sağlayamayan küçük ölçekteki işletmelerin yapıları analiz edildiğinde stratejik planlamalarının, geleceğe yönelik öngörülerin olmadığı görülmektedir. (Stacey, 1996: 189)



Bu bağlamda; işletmelerin büyümesinde işletme yönetimlerinin stratejik planlama ve buna yönelik karar süreçleri önemli yer tutmaktadır.

### 1.1.3.3. İşletmelerde Sürdürülebilir Büyüme

Globalleşmeyle birlikte işletmelerin büyüme modelleri toplumda kabul görmüş sorumluluk ve etki alanlarıyla birlikte paralel bir yükselişi de beraberinde getirmiştir. İşletmelerin büyümesinde iç dinamiklerin ve tercihlerin yanı sıra, küresel ekonomik gelişmeler ve taleplerinde etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi, ülke ekonomilerinin kalkınması ve büyümesiyle etkileşim içindedir. Ülke ekonomilerinde olduğu gibi işletmelerinde büyümesinde ekonomik gelişmenin taşıyıcı gücü olan istihdam ve dışa açılmaya (ihracat) dayalı üretim artışıyla mümkün olabileceği gerçeği işletme yönetimlerince bilinen bir olgudur. Bu anlayış çerçevesinden bakıldığında sürdürülebilir bir büyümenin sağlanmasında girişimcilere büyük görev düşmektedir. Yenilik ve yaratıcı gücün hakim olduğu bir işletmede, girişimcilerinin yeni iş sahaları açmaları, gelişmiş teknoloji transferlerinin yanı sıra talep bulan üretim artışı ile istihdam yaratması sürdürülebilir büyümenin sağlanmasında en önemli rol haline gelmesiyle birlikte işletmelerin ayakta kalmasını sağlayacaktır (Durna; 2003: 125).

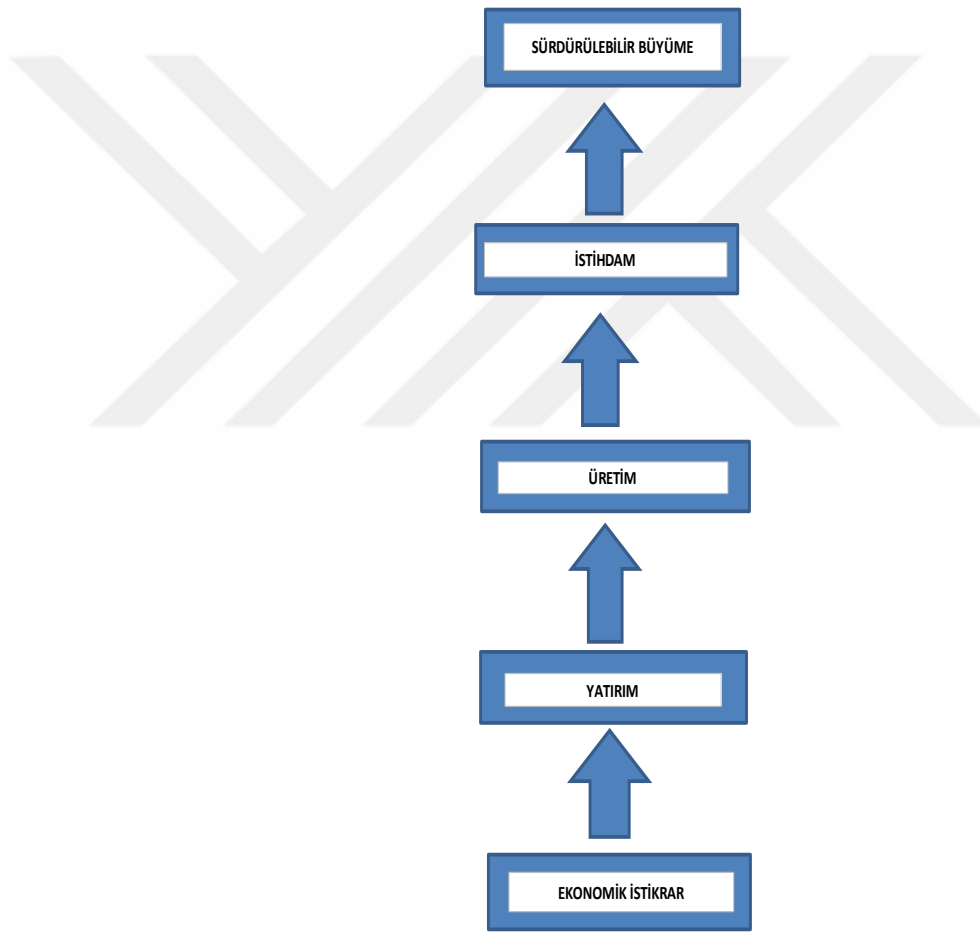
Sınırların kalktığı, dünyanın küçüldüğü, küresel ticaretin tek merkezde toplandığı günümüz dünyasında sıkça kullanılan yazılı ve görsel medyanın, bilim adamlarının ve konu ile ilgili olanların arasında sıkça konuşulan **sürdürülebilir büyüme kavramını** tanımlayacak olursak; ülke kaynaklarının ve üretim faktörlerinin üretim sürecinde bulunmak üzere bir araya getirilerek yenilik ve yaratıcı gücün etkinliğiyle yeni iş sahalarının açılması ve yeni teknolojilerle zenginleştirilmesi şeklinde ifade edebiliriz. Uzun vadede bir işletmenin kalıcı ve değerli olmasını sağlayan şey yenilikçi olmasıdır (Gundling, 2002: 15).

İşletmelerin sürdürülebilir büyüme yakalamalarında, üretimlerinin küresel piyasalardaki talep ve tercihlerini dikkate alarak pazar paylarını arttırmalarıyla mümkün olacaktır. Sadece ülke içindeki talepler yani iç dinamiklerin ve iç taleplerin yoğunluğuyla arzu edilen küresel büyümeyi yakalamaları mümkün olmayıp, aksi halde sınırlı bir büyümeyle yetinmek durumunda kalacaklardır. Bugün için gelişmiş

ve gelişmekte olan ÷lkelerin k÷resel ticaretteki pazar hacimlerinin aşağıdaki şekilde g÷r÷leceği ÷zere yaklaşık 24,5 – 25 trilyon dolar civarında olduğu g÷r÷lmektedir.

÷lke ekonomilerinin gelişmesi ve b÷y÷mesi, karma ekonomi modelinde olduğu gibi devlet destekli, özel sermaye iş birliği ile daha kuvvetli olarak k÷resel ticaret yarişında yer bulma şansını arttıracaktır. İşletmelerin ve ÷lke ekonomilerinin b÷y÷mesini sağlamasını, aşağıdaki şekilde belirtildiği gibi daha açık olarak izah edilmesi m÷mk÷n olmaktadır:

**Tablo 4: İşletmelerde S÷rd÷r÷lebilir B÷y÷me**



Sonuç olarak; işletmelerin ve ÷lke ekonomilerinin b÷y÷mesinin sağlanması için beş temel fakt÷r÷n gelişerek, yenilenecek, ekonomide istikrarın sağlanmasıyla m÷mk÷n olacaktır. Kamu otoriterlerince girişimcilerin ön÷n÷n açılarak yatırıma y÷nelik teşvik edilmeleri, yabancı sermayenin girişi sağlanarak, ÷lke ekonomisinin kalkınmasına y÷nelik doğrudan yatırımcıların yatırım yapmalarının ön÷ açılarak,

hukuk siteminin özellikle yabancı yatırımcıların hak ve hukukunun güvence altına alınarak, ekonomik kalkınma ve büyüme sağlanmalıdır.

Bu itibarla, gerek ülke ekonomisinin büyümesi gerekse özel sektör işletmelerinin gelişmesinin sağlanması ancak, ekonomik ve siyasal istikrarla mümkündür. Ekonomik ve siyasal istikrar olmadan yatırımın olamayacağı, yatırımın olmadığı yerde üretimin gerçekleştirilemeyeceği, üretimin olmadığı yerde istihdamın sağlanamayacağı ve yüksek işsizliğin aşağıya çekilemeyeceği ve dolayısıyla da sürdürülebilir büyümenin sağlanamayacağı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Halkla ilişkilerin işletme içindeki yeri ve önemini ele almakta fayda vardır. Bu bağlamda, bu açıdan işletmelerin yapısal özelliklerine bağlı olarak yenilediği ve fonksiyonlarının değiştiği görülür. Bu nedenle ikinci bölümde işletmelerde halkla ilişkiler başlığı altında halkla ilişkiler modellerine genel bir bakış açısı ile yaklaşılabacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE BİR YÖNETİM DESTEK FONKSİYONU OLARAK HALKLA İLİŞKİLER MODELLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

#### 2.1. İşletme Kararlarında Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi

##### 2.1.1. Halkla İlişkiler Kavramına Genel Bakış

İnsanlığın var oluşuyla meydana gelmiş, insanlarda topluluk halinde yaşama ihtiyacı hissettirmiş ve böylelikle birbirleriyle iletişim haline geçmelerine neden olmuştur. Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte üretimden tüketime, yönetimden yönetilenlere geçiş sağlamış ve bu bağlamda halkla ilişkilere ihtiyaç hissedilmiştir. Yöneticiler; halkının desteğini almak, üreticiler ise ürününü satabilmek / pazarlayabilmek için halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanmışlardır. Günümüz yöneticileri, devleti denetimleri altında tutabilmek için, devletin ideolojik araçlarına başvurmuşlardır. Dolayısıyla, denetim altında tutulan halk tarafından geçerli bir değerlendirmeye sahip olabilmek için ise; halkla ilişkileri bir araç, bir maşa konumuna getirmektedirler. (Erdem ve Akbaba, 2007:188)

1929 yılında yaşanan Büyük Buhran, toplumda bir eksiklik hissedildiğinin farkına varılmasını sağlamıştır. Kar amacı güden kuruluşların bir nevi ceza çekmeye başladığını, çalışanı bir makine gibi değil, bir insan şeklinde görmeye başladığının bir sonucu olarak görmektedir. (Kazancı, 1997: 6-9) Dolayısıyla kar elde etmek için çalışan firmalar, bu düşünceyi **toplumda kalıcı olabilmek ve fark yaratabilmek**, akılda kalabilmek amacına çevirmiş, bu bağlamda yine halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurmuşlardır.

Halkla ilişkiler için önemli bir yer teşkil eden diğer unsur ise; **sosyal sorumluluk** kavramıdır. Rekabetin olduğu, küreselleşen ve değişen yeni dünya düzeninde, yapıyı daha basit hale dönüştürebilmek için kurum ve kuruluşlar için önemli bir yere sahip olan halkla ilişkiler faaliyetlerine baş vurulmuştur. (Erdem ve Akbaba, 2007: 182)

Erdoğan (2008: 313), halkla ilişkiler kelimesinin halk ve ilişki terimlerinden meydana geldiğini belirtmektedir. Halkın, birbirleriyle iletişim halinde olduğunu, ortak bir düşünceye sahip bir topluluktan oluştuğunu, yönetici (baş) dışında kalan herkesin halk statüsüne girdiğini tanımlayan bir kavramdır.

Ivy Lee, halkla ilişkiler tarihine bakıldığında ilk önümüze çıkan, halkla ilişkilerin öncüsü olarak adlandırılabilir Amerikalı gazetecidir. Rockefeller şirketinde çalışan Lee, şirkette çalışanların istifa etmesi üzerine, ortaya çıkan problemleri, küçük broşürler dağıtarak ve yayınlayarak hem sorunları çözmüş hem de halkla ilişkilerin ilk uygulamalı örneklerinden birini gerçekleştirmiştir. Halkla ilişkilerin tanımı bazı akademisyenler tarafından; bir bilim dalı, sanat, iletişim çalışmaları, şeklinde açıklanmaktadır. (Erdem ve Akbaba, 2007:184)

Okay ve Okay (2007:7) tarafından Almanya Ludwig-Maximilians Üniversitesi'nden Romy Fröhlich'den aktarılan bilgiye göre; Fröhlich halkla ilişkileri sistematik bir şekilde üçe ayırmaktadır. Halkla ilişkiler tanımları;

- Gündelik Tanımlar
- Uygulama/Mesleki Tanımlar
- Bilimsel Tanımlar olarak ayrılmaktadır.

Tüm bu tanımların dışında, toplum halkla ilişkileri; danışmanlık, stand hostesliği, kapıdan kapıya ürün satan / pazarlayan şeklinde tanımlanmaktadır.

Okay ve Okay (2007:6), halkla ilişkileri, Bernays'ın "Halkla İlişkilerin enformasyon, ikna ve uyum aracılığıyla faaliyetler, itibar, gelişim eğilimleri veya kurumsallaşma için kamunun desteğinin kazanılması denemesi" yönündeki tarifini örnek vermektedir.

James Grunig (2005:15) halkla ilişkilerin sadece iletişim olmadığını, danışmanlık yapma, bir grup adına kamu politikası meydana getirme pozisyonunda olduğunu belirtmektedir. Yıldız'a (2003, 37) göre ise; ideolojik üretimde halkla ilişkilerin rolü önemlidir. Bu da onun doğasında yatmakta olup, halkla ilişkiler bir yöntem ve araç olarak tam da modern ideolojinin gerek duyduğu, dolaylı ve bilinçaltına yönelme yoluyla görmeyi ve düşünmeyi biçimlendirmede önemli üstünlüklere sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Frank Jefkins (1992:7) halkla ilişkileri; "Halkla ilişkiler uygulaması, planlanmış ve desteklenmiş çabaları sürdürmek ve halkla kuruluş arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyeti sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerdir." şeklinde tanımlanmaktadır. Edward Bernays (1991'den akt. Erdoğan, 2008:319) halkla

ilişkileri; uygulamalı sosyal bilim, sosyal psikoloji, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve tarih şeklinde akademik bağlamda tanımlamaktadır.

James Grunig ve Hunt'un dört halkla ilişkiler modeli açısından ele alınması gerekirse Grunig ve Hunt (1984'ten akt. J.Grunig, 2005: 15) halkla ilişkileri "bir örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi" olarak tanımlamaktadır. Kurumlar veya örgütler, kendilerini toplumdan dışlamadıkları veyahut dışlayamadıkları için, hedef kitleleri yani toplumları için onlarla bir iletişim halinde olmaları gerektiğini, bunu da halkla ilişkiler vasıtasıyla gerçekleştirebildiğini söyler. Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarsak; halkla ilişkilerin amacının, hedef kitlenin memnuniyeti ile ilişkili olduğu yetisine sahip olunmuştur. Erdem ve Akbaba (2007: 184) ise bunun toplumların demokratikleşmesiyle ortaya çıkacağını belirtmektedir.

### **2.1.2. Halkla İlişkilerin Anlamı ve Amacı**

Halkla ilişkiler yukarıdan da anlaşılacağı üzere; kurum ve kuruluşların ilgili çevreleriyle olumlu ilişkiler kurmasını sağlamak, etkili ve verimli bir iletişim sağlamasıdır. (Budak ve Budak, 2004: 9'dan akt. Karadeniz, 2008: 30)

Halkla ilişkiler etkinliklerinin geri bildirim uzun vadede gerçekleşmektedir. Dolayısıyla kısa sürede bir geri bildirim beklemek yersiz olmaktadır. Bu bağlamda; uzun bir sürece dayandırılarak yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri, kurum ve kuruluşların kısa zamanda değil, uzun zamanda bir sonuç almasını ve dolayısıyla da geç ama sağlam adımlarla toplumda yer edinmesini sağlamaktadır. Erdem ve Akbaba (2007: 188), halkla ilişkilerin hedef kitleyi ikna yöntemi ile etkilediğini savunmaktadırlar. Sabuncuoğlu (2004: 13) halkla ilişkilerin amacını; çevreyle bütünleşerek iyi ilişkiler kurmasını, insan ve toplum dayanışmasını sürdürmesi şeklinde açıklamaktadır.

Ürün ve Pazar araştırması ne kadar iyi olursa olsun, stratejiler ne kadar güzel belirlenmiş olsa da, eğer kurumun / kuruluşun müşterisiyle yani hedef kitleyle ilişkisi iyi değilse, mamulün satılma sırasında sorun yaşanacaktır (Kocabaş, Elden ve Yurdakul, 2002: 47).

Tortop (1998: 10), kuruluşların, diğer kurumlarla iyi ilişkiler sürdürmesinin ve dolayısıyla da iş veriminin artmasının halkla ilişkiler sayesinde olduğunu söylemektedir.

Bu bağlamda **halkla ilişkilerin amacını** aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Halkla ilişkiler, halkı aydınlatmak ve onlara çalışmalarını benimsetmek,
- Halkta yönetime karşı olan olumlu davranışlar yaratmak,
- Halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak,
- Kararların isabet derecesini arttırmak için halktan bilgi almak,
- Kanun ve kurallara uyulmasını sağlamak için bunlar hakkında halka aydınlatıcı bilgi vermek,
- Halkla işbirliği sağlayarak hizmetlerin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlamak,
- Halkın istek, dilek, tavsiye, telkin ve şikâyetlerinden yapılan çalışmalarda, hazırlanan yasa, tüzük ve diğer tasarımlardan yararlanmak, aksaklıkların giderilmesi için yapılan çalışmalarda bunları değerlendirmektir (bkz:<http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulasirma/1030328-hakla-iliskilerin-tanimi-ilkeleri-ve-onemi.html>, 13.10.2015).

Bernays'ın ifade ettiği gibi halkla ilişkiler, rıza mühendisliği olarak tarif edilebilir. Rıza mühendisliği manipüle edilmek dışında, çıkarların inşa edime sanatı olarak adlandırılabilir. Dolayısıyla halkla ilişkiler; bir kurumun veya kuruluşun halkla ilişkiler faaliyetlerini yönetme işi görevini üstlenir (Erdoğan, 2008: 353).

### **2.1.3. Halkla İlişkiler Süreci**

Yapılacak olan halkla ilişkiler faaliyetlerinin önceden belirlenmesi, kullanılacak kitle iletişim araçlarının ve tekniklerinin belirlenmesi, hedef kitle üzerinde yaratılacak etkili mesajların oluşturulması önem arz etmektedir. Halkla ilişkilerde hedef kitle, kamuoyudur. Kamuoyu; halkla ilişkileri etkileme ve ondan etkilenme sürecidir. Dolayısıyla; halkla ilişkiler için kamuoyu kavramı önem taşımaktadır (Mutlu, 1994: 117). Daver (1968: 251) kamuoyu için, halkı ilgilendiren bir duruma duyulan genel yargı ve kanaattir yorumunu yapmaktadır.

Asna (2006: 40), hedefin sadece halk olduğunu belirtmenin yanlış olduğunu söylemektedir. Asna'ya göre hedef kitle; bir grup, bir sektör, bir ülkenin kadınları veya erkekleri, bir toplumun vatandaşları v.b. gibidir.

Işık ve Erdem (2007: 115) ise; hedef kitle için, toplumun her kesiminin başka hedef kitlelere hitap ettiğinden söz etmektedir. Yani şöyle ki; bir tarım firması, halkın tarımla ilgilenen kesimine hitap etmektedir. Bir işletme, şirket içindeki ve pazarındaki çalışanlarıyla ilişki içerisinde. Dolayısıyla, hedef kitle tek bir halk değil, halkın içinde bulunduğu kesimdir.

Halkla ilişkilerde hedef kitle; bir kurumun veya toplumun varlığı, karar alması, kararları uygulaması, hedeflediği amaçlara ulaşması, hedeflerinden olumlu veya olumsuz şekilde geri bildirim alan örgüt içi ve dışı gruplardır. Kamu; belirlenmiş bir olay halinde uygulanan lehte veya aleyhte hareketlerin yapıldığı bir kurumdur. Varol (1993: III, 213-216) örgüt kurumlarını 'iç kamular' ve 'dış kamular' olmak üzere iki gruba ayırır. İç kamular; eylemlerin yapıldığı yerdeki insanlardır. Dış kamular ise; mal veya hizmetleri tüketen tüketiciler/müşteriler, sermaye, hammadde, işgücü, hükümet, meslek kuruluşları gibi düzenleyici ve denetleyici birimlerdir.

## 2.2. İşletmelerde Halkla İlişkilerin Gelişim Süreci ve Stratejileri

Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte üretimden tüketime, yönetimden yönetilenlere geçiş sağlanmış ve bu bağlamda halkla ilişkilere ihtiyaç hissedilmiştir. Yöneticiler; halkın desteğini almak, üreticiler ise ürününü satabilmek-pazarlayabilmek için halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanmışlardır.

Günümüz yöneticileri, devleti denetimleri altında tutabilmek için, devletin ideolojik araçlarına başvurumaktadırlar. Dolayısıyla, denetim altında tutulan halk tarafından geçerli bir değerlendirmeye sahip olabilmek için ise; halkla ilişkileri bir araç, bir maşa konumuna getirmektedirler (Erdem ve Akbaba, 2007:188).

Buradan yola çıkılması gerekirse; **halkla ilişkilerin görev ve süreçleri** aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Göksel & Yurdakul, 2013: 32-33):

- **Yazma:** Yayınlar, gazeteler, basın bültenleri, konuşmalar, kitapçık metinleri, senaryolar, radyo ve televizyon metinleri, reklamlar vb.



- **Basın:** Kurum içi ve kurum dışı iletişim faaliyetleri, özel yayınlar, iç hedef kitleye (çalışanlara) yönelik haber bültenleri ve rapor.
- **Medya ile ilişkileri kurma ve sürdürme:** Yönetim tarafından düzenlenen faaliyetlerin etkinliklerini ve raporlarını düzenlemek ve bunları yayınlamak / yayınlamak, dolayısıyla da yazı işleri müdürleri ve köşe yazarları ile iletişimde olmak.
- **Özel olaylar düzenlemek:** Konferans, sergi, yıldönümü kutlamaları, lansmanlar, organizasyonlar ve ödül törenleri düzenlemek.
- **Konuşma:** Yöneticilere konuşma metni düzenlemek, kurum sözcülüğünü üstlenmek, konuşma metinleri hazırlamak, konuşma için gerekli ambiyans (ortamı) sağlamak.
- **Üretim:** Resim, fotoğraf, broşürler, kitapçıklar ve bildirim sunumları, ilanlar, yayınlar başta olmak üzere, görsel ve işitsel medyayı kullanarak etkili sunumlar hazırlamak.
- **Araştırma:** Hedef kitleye yönelik, herhangi bir olumsuzluğa karşı duyarlı programlar planlamak, bu program boyunca halkla ilişkilerin etkinliğini gösteren ve değerlendiren veriler elde ederek, bilgi toplamak.
- **Programlama & Danışmanlık:** Amaç ve stratejileri belirleyerek, ihtiyaçlar ve eğilimler doğrultusunda sorunları çözme ve müşterilerle veya yönetimle (idari kadro ile) birlikte çalışmak.
- **Eğitim:** Kurum içi hizmet eğitimlerini organize etmek, basınla ilgilenmek, sunum yapmak ve hedef kitlelerle ilişkileri yönetmek ve yöneticilerle çalışmak.
- **Yönetim:** Halkla ilişkiler görevlerinin (personel, bütçe, program vb.) işleyişini yönetmek.

Bu bağlamda; halkla ilişkiler yetkilisinin, kurum içindeki görev ve sorumlulukları nasıl mevkii ve departmanlar arasında değişiklik gösteriyorsa, etkili bir halkla ilişkiler çalışmasının ortaya konulması da, hedef kitlelerin gözünde itibar açısından olumlu bir durum sergilemesine yardımcı olacaktır. (Frandsen ve Johansen, 2010: 302)

Modernleşmenin ilerlemesi, kitle iletişim araçlarının gelişimi ile birbirinden bağımsız ve farklı birçok etnik ve siyasi gruplar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan yeni ve farklı bu gruplar, toplumda sosyo-kültürel sorunları da beraberinde getirmiş ve dolayısıyla toplumda bir bütünlük oluşturabilmesi için yine halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanılmıştır. 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran, toplumda bir eksiklik hissedildiğinin farkına varılmasını sağlamıştır. Kar amacı güden kuruluşların bir nevi ceza çekmeye başladığını, çalışanı bir makine gibi değil, bir insan şeklinde görmeye başladığının bir sonucu olarak görmektedir. (Kazancı, 1997: 6-9) Dolayısıyla kar elde etmek için çalışan firmalar, bu düşünceyi toplumda kalıcı olabilmek ve fark yaratabilmek, akılda kalabilmek amacına çevirmiş, bu bağlamda yine halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurmuşlardır.

Halkla ilişkiler kavramının pozitif anlamı olduğu kadar, negatif anlamının olduğu yorumlar da mevcut olmaktadır. Halkla ilişkiler kavramı günümüzde eski anlamını kaybetmeye başlamış, yerini müşteri hizmetleri, dış ilişkiler, stratejik planlama, araştırma geliştirme hizmetleri, destek hizmetleri, ön büro hizmetleri gibi kavramlar almıştır.

Hill ve Knowlton şirketinin başkanı olan Dilenschneider, halkla ilişkilerin bir unsuru olan tanıtım kavramını “lojistik destek işi” şeklinde tanımlayarak, eleştirel bir bakış açısı getirir. Halkla İlişkileri Althusser gibi ideolojik şekilde ele alınması gerekirse, “belli güç yapılarının çıkarlarını gerçekleştirmede profesyonel bir düzenleme şekli çabası” ifadesiyle tarif edilmesi gerekir (Erdoğan, 2008: 314).

*Critical Social Science* sözlüğü, halkla ilişkileri etkinlik sistemi olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre; günümüzdeki kapitalist dünya düzenindeki yapıyı durdurma ve başka yöne çevirme gayretidir (Frandsen ve Johansen, 2010: 300-301). Erdoğan (2008: 322-323); halkla ilişkilerin statükosunu korumasının yanı sıra, ilişkilerini iyi tutma ve iknaya dayalı bir strateji mekanizması barındırması, hedef kitlenin etkilemesi ve yönlendirmesi yoluna dayandığını vurgulamaktadır.

Halkla ilişkiler, kitle iletişim araçlarının artması, küreselleşmenin ortaya çıkmasıyla birlikte daha çok kullanılmaya başlamıştır. Dolayısıyla her olay ve durumda halkla ilişkilere başvurulmaya başlanmıştır (Kazancı, 2006: 354). Halkla ilişkilerin hitap ettiği kesim insan, hedef kitlesi ise; kamu veya kamuoyudur. Dolayısıyla, halkla ilişkiler bir nevi iletişim yönetimi kavramına denk gelmektedir. Bu bağlamda; eleştirel kuramların tespitlerini halkla ilişkilere dayandırabilmek mümkün olabilmektedir.

Kuruluşlar veya örgütler bağlı oldukları, yönetildikleri yapılardan etkilenerek, yönetildikleri şekilde var oluşlarını devam ettirebilmektedirler. Yönetim altındaki düşünceyi ve yapıyı benimseyerek, statükolarını sürdürebilmektedirler. Sürdürdükleri çalışmalarda, hakimiyeti altında oldukları siyasal görüşün amaçlarını içermektedir. Bu bağlamda; tüm programları yaparken; halkla ilişkiler faaliyetlerini devam ettirirken etkisi ve gücü altında oldukları görüşün yapısına göre faaliyet yapabilmektedirler. (Hallahan, 2010: 536)

Yapılacak olan halkla ilişkiler faaliyetlerinin önceden belirlenmesi, kullanılacak kitle iletişim araçlarının ve tekniklerinin belirlenmesi, hedef kitle üzerinde yaratılacak etkili mesajların oluşturulması önem arz etmektedir. Halkla ilişkiler kavramı, halkla ilişkiler adı altına girmeden çok daha öncesinde kullanılmaya başlanmıştır. Roma ve eski Yunan dönemine kadar uzanan bu halkla ilişkiler süreci, Julius Cesar ve Cicero'nun kamuoyunu biçimlendirmek için başvurduğu faaliyettir. O zamanlar halkla ilişkiler adı verilmemişti ve fakat yapılan şey bir halkla ilişkiler faaliyeti idi (Peltekoğlu, 2007: 91).

Pers, Babil ve Asurlular yaptıkları portrelerde sahip olmak istedikleri, amaçladıkları güçlü ve köklü imparatorluk imajını göstermişlerdir. Eski Mısır'da ise; din adamları sözlerinin geçmesi ve hegemonik bir güç sağlamak için, halk üzerinde halkla ilişkiler faaliyetleri uygulamışlardır (Peltekoğlu, 2007: 91).

Cutlip ve Center ise, halkla ilişkilerin ilk örneklerinden biri olarak gösterilen çiftçilere hitaben hazırlanmış olan ürünlerin nasıl korunması gerektiğini belirten tabletleri halkla ilişkiler faaliyetlerini kullanarak belirtmiştir (Cutlip, Center, Broom, 1985: 23'den akt. Peltekoğlu, 2007: 91)

J. Grunig halkla ilişkilerin daha iyi gerçekleşmesi için Hunt ile birlikte dört model ortaya koymuştur. Bu dört model, halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha verimli ve etkili bir şekilde ortaya konulması için ortaya çıkarılan davranış modelleridir.

### **2.2.1. Basın Ajansı / Publicity Modeli:**

Basın Ajansı'nın en bilindik temsilcilerinden biri olan P.T. Barnum, aynı zamanda Barnum & Bailey Circus'un da kurucusudur. 19. yüzyılda halkın dikkatini çekmek için siyasal kampanyalar ve şovlar için manipülasyon / propaganda adı verilen düşüncenin uygulanma aşaması olmuştur (Baskın & Aranof: 29 'dan alıntı yapan Peltekoğlu, 2007: 95).

Bu modelin amacı; kamuoyunun ilgisini çekerek, dikkat çekmek istediği konu hakkında tanıtım yapmaktır. Bu tür tanıtımlarda, halkın yani kamuoyunun dikkatini çekmek için mübalağa sanatı kullanılır (abartılmış gösteriler, abartılmış duygusallık v.b.). Televizyonlarda gösterilen magazin programı, basın ajansı modeline verilebilecek örneklerdendir.

Bu modelin üzenine kurulduğu varsayımlar hedef kitle ile tek yönlü bir iletişimi gerçekleştirmek ile başlayan bir sürecin üzerine inşa edilmiştir. Buna göre işletme potansiyel alıcıya yollayacağı can alıcı bir mesaj ile onun hızlı bir biçimde tüketme isteğini tetikler. Bir biçimde hedefe ulaşmak için her yol denenmeli özellikle ifrat-tefrit arasındaki radikal farklılıklara dikkat çekilerek tanıtımın gerçekleşmesi sağlanmaktaydı. Bu yüzden yoğun ve çoğu zaman abartılı bilgi bombardımanını bir çeşit klasik propaganda metodu olarak da değerlendirmek mümkündür. Bu tür bir iletişimde ortalıkta uçuşan bilgilerin tarafsızlığı veya doğruluğu ve diğer etik kaygılar tamamen bir tarafa bırakılmıştır.

Ayrıca hedef kitleden geri dönüşlerin alınmasına da ihtiyaç yoktur. Çünkü yöntem hedef kitlenin abartılı, taraflı ve tetikleyici bir bilgi bombardımanına tutulması yolu ile yönlendirilmesi üzerine kuruludur. En baştaki bu basit uygulamalarının aksine zaman içinde gelişen bu model; bilginin daha karmaşık şekillerde kullanılması, kimlik, toplum hassasiyetleri, kültürel öğeler ve sosyal inşacılık araçları ile günümüzün en ileri teknikleri ile donanmış bir model haline gelmiştir. (detaylı bir analiz için bkz. Hallahan, 2010: 523-539)

### 2.2.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli:

1900 – 1920 yılları arasında halkla ilişkilerin temelini atıldığı ve uygulanmaya başlandığı dönemi kapsamaktadır. Bu modelin amacı, ikna aranmaksızın bilgiyi yaymaktır. Kurumun / kuruluşun yapmış olduğu halkla ilişkiler faaliyetleriyle hedef kitleye bilgiyi ulaştırmasıdır şeklinde tanımlanabilir. Kamuoyunu bilgilendirme modelinde mesaj, kaynaktan alıcıya şeklinde ‘tek yönlü’ olarak iletilmektedir. (Tarhan, 2008: 129) bu modelde, öncelik mesajın kaynaktan direkt olarak hedef kitleye ulaşması istenmesinden ötürü, hedef kitle yani alıcı detaylı şekilde araştırılmamaktadır.

Modelin en bilinen temsilcisi Ivy Lee’dir. Kamuoyu bilgilendirmenin çok önemli olduğuna inanmış ve başarılı uygulamalar gerçekleştirmiştir. Ivy Lee medya aracılığıyla kamuoyunu bilgilendirerek, kurumların birçok sorununun çözülmesini ve itibar kazanmasını sağlamıştır. Bugün kriz yönetimi olarak adlandırılan uygulama alanının başarılı ilk öncülerindendir. (Hallahan, 2010: 525)

Kamuoyunun genel ve objektif/sübjektif kanallardan kurumlar hakkında edindikleri bilgileri yönetmek üzerine kurulu olan bu model de zaman içinde oldukça büyük bir evrimden geçmiş, günümüzün kriz iletişimi literatürüne katkıda bulunmuştur. Yeni çalışmalar göstermektedir ki; kurumların kriz iletişiminin başarılı olması için kriz öncesi dönemlerde kriz iletişimi hazırlıkları yapmaları ve bunları itibarlı mecralara oturtmaları kurumlar açısından yaşamsal öneme sahiptir. Ancak böyle bir çalışma sonrası kriz anlarının yönetimi ve iletişimde başarılı bir performans beklenilebilir. (Bu modelin kriz iletişimine evrilişi için bkz. (Coombs, 2010: 475-486)

### **2.2.3. İki Yönlü Asimetrik Model:**

İki yönlü asimetrik model, 1900'lü yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. İki yönlü asimetrik model karşılıklı fakat kaynak ile alıcı arasında doğru orantı olmadan yapılan bir iletişim modelidir (Okay – Okay, 2002:147).

Bilimsel verilere gönderme yaparak, iknayı kullanmak ve böylelikle hedef kitleyi inandırmak istemesi bu modelin amacıdır. İknayı kabul ettirebilmek için, çeşitli verilere dayandırılması gerekmektedir. Araştırma sonuçları ve sosyolojik veriler, dayandırılması gerekli olan verilerdendir. Bu modelin diğer modellerden tek farkı; mesajın kaynaktan alıcıya gitmesi ve alıcıdan kaynağa geri bildirim gelmesidir (Okay – Okay, 2002: 150).

Bu model daha çok, bilimsel veriler kullanılarak hedef kitleyi ikna etme yönündeki durumlarda kullanılmaktadır. Hedef kitleye sunulan mesajlarda, araştırma raporları, uzman görüşleri ve anket sonuçları yer almakta ve kamuoyu ikna edilmek istenmektedir. Bir kuruluşun, halkın güvenini kazanması, onu ikna etmesi, kurumun geleceği için çok önem arz etmektedir.

### **2.2.4. İki Yönlü Simetrik Model:**

Yukarıdaki halkla ilişkiler modellerinin en kullanılan şekli iki yönlü simetrik modeldir. Bu modelin amacı; karşılıklı anlayış içerisinde iki yönlü iletişimi sağlamasıdır (Tarhan, 2008: 136).

**Tablo 5: Dört Halkla İlişkiler Modelinin Karakteristik Özellikleri**

Karakteristik	Basın Ajansı (Publicity) Modeli	Kamuoyu Bilgilendirme Modeli	İki Yönlü Asimetrik Model	İki Yönlü Simetrik Model
Amaç	Propaganda	Bilgi Yaymak	Bilimsel İkna	Karşılıklı Anlayış
Kurumsal Amacı	Çevresel Kontrol - Hakimiyet	Çevresel Adaptasyon - İş Birliği	Çevresel Kontrol - Hakimiyet	Çevresel Adaptasyon
Amaç	Destekleyici	Bilgi Yaymak	Destekleyici	Denetim
İletişim Doğası	Tek Yönlü - Tam Gerçek - Önemli Değil	Tek Yönlü - Gerçek Önemli - Zorunlu	Çift Yönlü - Dengesiz Etki	Çift Yönlü - Dengeli Etki
İletişim Modeli	Kaynaktan Alıcıya	Kayaktan Alıcıya	Kaynaktan Alıcıya	Gruptan Gruba
Araştırmanın Doğası	Çok Önemli Değil	Çok Önemli Değil	Biçimlendirici - Davranışın Değerlendirilmesi	Biçimlendirici - Anlayışın Değerlendirilmesi
Tarihsel Temsilcileri	P.T. Barnum	Ivy LEE	Edward BERNAYS	BERNAYS
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor - Tiyatro - Ürün - Promosyon	Hükümetler - Kar amacı gütmeyen kuruluşlar -	Rekabet Piyasası - Ajanslar	Sosyal Amacı olan İş Dünyası - Ajanslar

Kaynak: Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir?*, 2007: 127

Kaynaktan çıkan mesaj alıcıya ulaşır, alıcıda kaynağın mesajına başka bir mesajla cevap vermektedir. İki yönlü simetrik model, iki yönlü asimetrik model ile benzer olsa da; çok önemli bir fark yatmaktadır (Okay – Okay, 2002:199). Şöyle ki; iki yönlü asimetrik modelde ikna söz konusudur. Yani hedef kitleye bir şeyi ikna yolu ile kabul ettirme söz konusudur. Kendi düşüncesini ikna ile benimsetme söz konusudur. Fakat iki yönlü simetrik modelde; bir zorlama, maruz bırakma, dikte ettirme yoktur. Bu model daha çok istişare etme, etkileme, müzakere etme söz konusudur. Karşılıklı anlayış yer almaktadır. Bu karşılıklı anlayış içerisinde ortak bir noktada buluşma ve karar alma söz konusudur.

Grunig ve Hunt'un ortaya attığı Halkla ilişkiler modellerinin birbirleriyle aynı oldukları hedef ve amaçları olsa da; birbirlerinden ayrıldıkları yönleri de olmaktadır. Grunig & Hunt'un dört modelinin amaç ve iletişim bakımından farklılıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 6: Dört Modelin Amaç ve İletişim Bakımından Farkları**

DÖRT MODELİN AMAÇ VE İLETİŞİM BAKIMINDAN FARKLARI	
MODELLER	FARKLARI
<b>Basın Ajansı Modeli</b>	Propaganda ile benzerlik gösterir. Dürüstlük ön planda İletişim tek yönlü ve kuruluştan hedef kitleye şeklindedir.
<b>Kamuoyu Bilgilendirme Modeli</b>	İkna amacı gütmeyen bilgi taşır. Kuruluşun basın sözcüleri vardır. Dürüstlük ön plandadır. İletişim tek yönlü ve kuruluştan hedef kitleye şeklindedir.
<b>İki Yönlü Asimetrik Model</b>	İkna ön plandadır. Kuruluşlarda tanıtım görevi gören uzmanlar vardır. Davranışlar ve Sosyal Bilim Teorileri ön plandadır. İletişim iki yönlüdür. Kuruluş düşüncesini değiştirmede için ise; asimetrik modele sahiptir.
<b>İki Yönlü Simetrik Model</b>	Kuruluşlar, mediatör görevi görmektedir. Sosyal Bilim ve Teori Yöntemlerinden yararlanılır. İki yönlü iletişim vardır. Geri bildirim sonucunda fikirler değişebilir, bu sebepten simetrik modele sahiptir.

Kaynak: Peltekoğlu, 2007: 128

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere bu dört model de ikna ön plandadır. İknanın olmadığı hiçbir model amacına ulaşamaz. Medyanın tek başına kullandığı ve daha çok aslında medya tarafından kullanılan model, basın ajansı modelidir. Propaganda tekniğini kullanarak, ikna gücünü ortaya koyar ve dürüstlüğü ön planda tutarak, tek yönlü iletişim modelini kullanır. Grunig, halkla ilişkilerde etik kararların alınabilmesindeki en iyi yolun iki yönlü simetrik iletişim modeli olduğunu belirtmektedir. İki yönlü etik iletişim modelinde üç temel özellik öne çıkmaktadır (Sayımer; 2006: 9) Diyalog (müzakere), uzlaşma ve işbirliği.

Bu bağlamda; kurumsal yönetimlerin tercih ettiği model ise; iki yönlü simetrik modeldir. İki yönlü simetrik modelde; isminden de anlaşılacağı iki yönlü iletişim söz konusudur. Mesaj, kaynaktan alıcıya gider, sonrasında da alıcıdan kaynağa yanıt olarak geri döner. Kurumsal yönetimler de bu modeli tercih ederek, tüm çalışanlarının düşüncelerini alarak, kurumun yönetimini bu şekilde sağlamaktadırlar.

Ancak simetrinin etik kabul gördüğü ve öncelendiği 20. Yüzyıl iletişim modelleri de akademik literatürde ciddi meydan okumalar ile karşı karşıya



kalmaktadır. Hatta bazıları içinde bulunduğumuz dönemi post-simetri dönemi veya simetri sonrası dönem olarak da okumaktadırlar. Mükemmeliyet modellerinin vazgeçilmezi olarak kabul edilen simetri modellemelerinin özellikle dijital devrim, küreselleşmenin farklı boyut ve derinlikleri ile ele alındığında tekrar elden geçirilmesi gerekliliği konusunda artan bir literatür ile karşılaşılmaktadır. (bu konuda daha detaylı bir eleştirel yaklaşım için bkz. Brown, 2010: 282-286)

### **2.2.5. Oydaşma (*Consensus*) Modeli:**

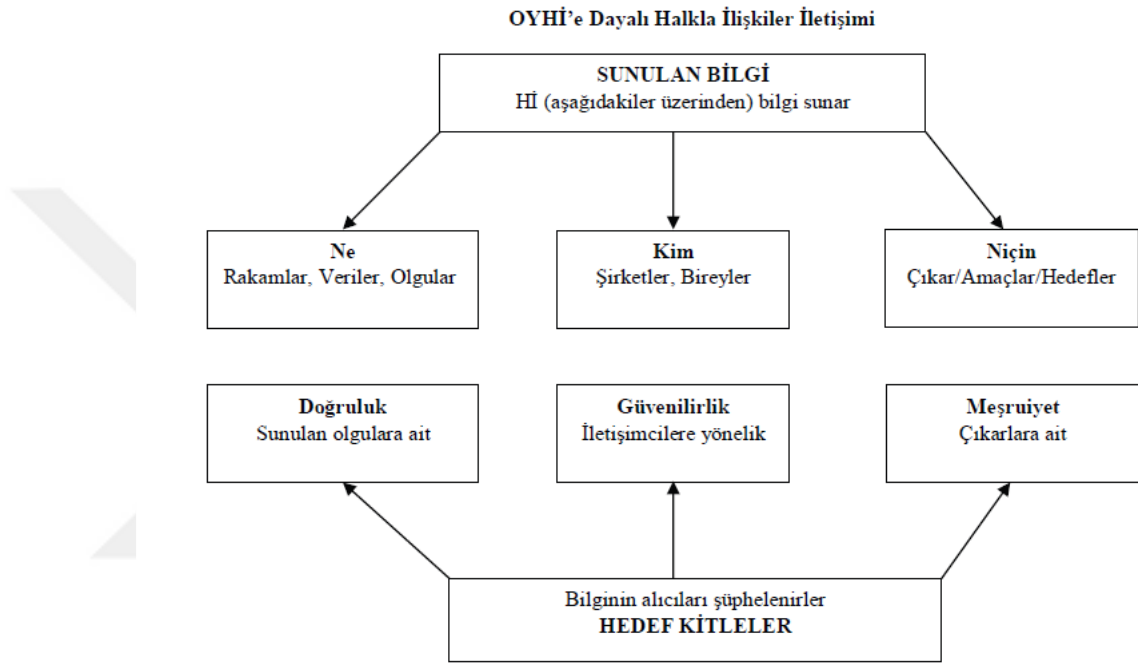
Oydaşma yani diğer adıyla *consensus* “aynı düşüncede olma, aynı düşüncüyü savunma, birlik olma” anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2015). Aynı düşüncede olma, aynı düşüncüyü paylaşma, bir olma, birlik olma, toplumun birbirlerine karşı olan rıza durumunu göstermektedir (Ustarakara, 2013: 18). Oydaşlama yapabilmek için bir müzakere sürecinde bulunmak gerekir. Luecke’ye göre (2010, xi); müzakere “diyalog yoluyla karşılıklı anlaşma” demektir. Bu bağlamda; şunu diyebiliriz ki; oydaşma yapabilmek için bir müzakere sürecine girmek gerekir. Müzakere sürecine girebilmek için ise; karşılıklı bir iletişim, anlaşma söz konusu olmaktadır.

Oydaşmaya Yönelik Halkla İlişkiler (OYHİ) Modelinde; halkla ilişkilerin belirli bir kısma gönderme yapılır ki; bu kısım halkla ilişkilerin bizzat kendi “müşterisinin” çıkarlarını gözettiği ve hedef kitlesi üzerindeki belirlediği amaçlardır. Belirlediği strateji uygulanmadığında, kendine yeni bir hedef ve amaç belirler ve ona göre kendisine yön verir. Böylelikle yeni bir iletişim süreci başlar. Bu süreçte yeni bir müzakere yeni bir karşılıklı iletişim sürecini kapsamaktadır (Burkart, 1994: 223). En doğru ve en çok uygulanan, mükemmel bir halkla ilişkiler için en uygun olan halkla ilişkiler modeli olan simetrik model, oydaşmaya yönelik halkla ilişkiler modeli ile benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda; bu benzerlik, oydaşmaya yönelik halkla ilişkiler modeline değer katmaktadır (Ustakara, 2015: 146).

Oydaşmaya yönelik halkla ilişkiler (OYHİ) modelinde; hedef kitle mesajın doğruluğundan, dürüstlüğünden ve meşruluğundan şüphe duyabilir (Ustakara, 2015: 146). Bu bağlamda Grunig ve Hunt (1984) simetrik modeli işte buna örnek olarak göstermektedir. Halkla ilişkilerin modellerinden biri olan simetrik model, karşılıklı iletişim, tartışma ve söylem içerikli bir model olmaktadır (Grunig ve Grunig, 2005: 331).

Yukarıda da belirtildiği gibi, her iki modelde birbirine benzemekte, her iki modelde de çift yönlü iletişim ve ortak paydada buluşma söz konusudur. İki model arasındaki fark ise; simetrik modeli sistemler yaklaşımından, OYHİ modelini ise; Habermas'ın iletişimsel eylem kuramından yola çıkarak açıklayabiliriz.

**Tablo 7: Oydaşmaya Yönelik Halkla İlişkiler Modeli**



Kaynak: Burkart, 2004, 462; Burkart, 2007, 252; Burkart, 2009, 151

Halkla ilişkilerin sunduğu veriler doğrultusunda, hedef kitleler yani bilgilerin alıcıları; rakamların, verilerin ve olguların (Ne) doğruluğundan, şirketlerin ve bireylerin (kim) iletişimlerdeki güvenilirliğinden ve çıkar, amaç ve hedefler doğrultusundaki meşruiyet olgusundan şüphelenebilirler (Ustakara, 2013: 252 -253).

Burkart (2007: 253; 2009:146); OYHİ modellerinden çatışmaların önüne geçilemeyeceğinden bahsetmektedir. Sadece iletişim yönünü kullanarak bu sürecin altından kalkılamamaktadır. Dolayısıyla bir müzakere süreci tüm hedef kitleyi ve kaynakları beklemektedir.

Burkart daha öncede belirtildiği gibi halkla ilişkilerin dört modelini ve amaçlarını belirtmektedir. Birinci aşama bilgi edinme, ikinci aşama tartışma, üçüncü aşama söylem ve dördüncü aşama ise durumun tanımlanması aşamasıdır.

**Tablo 8: Çeşitli İletişim Amaçlarıyla Birleştirilen Halkla İlişkiler Aşaması**

Hİ aşamaları	Sorunlar Gerçekler Gerçekliğin nesnel boyutu	Örgüt/kurum/kişiler Gerçekliğin öznel boyutu	Çıkarın meşruiyeti Gerçekliğin sosyal boyu
1. Bilgi Edinme	Konuyla ilgili gerçeklerin ve terimlerin saptanması/tanımlanması ve sonuçların açıklanması	Öz-imağın, niyetlerin açıklanması; iletişim paydaşlarının duyurulması	Akıl yürütme ve savlar yoluyla çıkarın gereçlendirilmesi
2. Tartışma	Konuyla ilgili gerçeklerin ve terimlerin tartışılması	Tartışılmaz	İddiaların yeterliğinin tartışılması
3. Söylem	Konuyla ilgili gerçekler üzerine muhakemelerin değerlendirilmesi kurallarında anlaşma (Sachurteile)	Bir söylem konusu olamaz	Meşruiyet üzerine muhakemelerin değerlendirilmesi kurallarında anlaşma (moralische Urteile)
4. Durumun tanımlanması	Konuyla ilgili gerçekler üzerine muhakemelerde anlaşma	Faillerin güvenilirliği üzerine anlaşma	Meşruiyet üzerine muhakemelerde anlaşma (moralische Urteile)

Kaynak: Burkart, *Consensus Oriented Public Relations as a solution to The Landfill Conflict Waste Management & Research*, 1994: 227

Modelin birinci aşamasındaki bilgi edinme aşamasında, kaynak göndereceği verilerin tüm yönleriyle detaylıca inceler ve bilgi edinir. Modelin ikinci aşamasında tartışma yer almaktadır. Tartışma aşamasında karşılıklı iki tarafın yani kaynağın ve hedef kitlenin düşüncesi ve hedefleri karşılıklı şekilde tartışılır. Üçüncü aşama olan söylem aşamasında, karşıt iki düşünce olan taraflar, ortak paydada buluşmak için tartışma sürecini uzatmaktadır. Dördüncü ve son aşama olan durum tanımlanmasında ise; varılan sonuç tartışılır ve kaynağın hedef kitle üzerinde başarılı olup olmadığı değerlendirilmektedir.

### **2.2.6. Gündem Belirleme (Agenda Setting) Kuramı**

Bu teori 1972 yılında Maxwell McCombs ve Donald Shaw tarafından ortaya atıldığında kitle iletişim araçlarının gündem belirleme fonksiyonu olarak da nitelendirilmiştir. Bu teoriye göre kitle iletişim araçları insanlara ne düşüncelerini değil ne hakkında düşünceleri gerektiğini empoze edebilmektedir. ([http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/mccombs01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/mccombs01.pdf), e.t. 1.8.2016) Yani bir haber metni içinde haberin içinden öne çıkarılan bazı öğeler genel toplumsal farkındalıkları tetikleyebilmektedir.

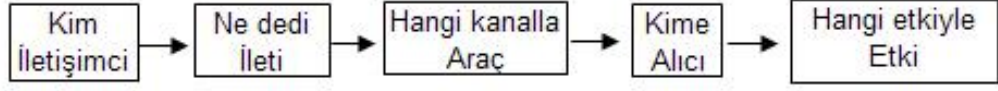
Mesela herhangi bir araba markası hakkında yapılan bir haber bir anda toplumda karbon emisyonları hakkındaki hassasiyetleri ön plana çıkarabilmekte o markanın büyük zarar görmesine sebep olabilmektedir. Ya da tersi olarak düşünülürse bir başka markanın haberi verilirken enerji tasarrufu kısmı ön plana çıkarılarak o markanın bu konudaki öncü rolü ön plana çıkarılabilir. Yani toplum bir markanın iyi veya kötü olmasından ziyade karbon emisyonu ve enerji tasarrufu gibi konular etrafında fikir geliştirebilir.

### **2.3. Halkla İlişkilerin İletişim Yöntemleri ve Yaklaşımları**

İkinci Dünya Savaşı'na kadar kitle iletişim araçlarının ortaya çıkması ve hareketlenmesiyle birlikte İtalya ve Almanya'da faşizm meydana gelmiş, Rusların ihtilali sonucunda da SSCB (Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği) kurulmuştur. SSCB'nin kurulmasında propaganda tekniğinin çok önemli bir yeri olduğu kanaati oluşmuştur (Yaylagül, 201: 52). Laswell, Chicago Üniversitesindeki çalışmasında siyasal liderlerin, siyasal partilerin sadece sahip oldukları gücü değil, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte kitle iletişim araçlarının da gelişmesi ve değişmesi doğrultusunda kamuoyunun bu araçlar sayesinde oluştuğunu ortaya çıkarmaktadır (Yaylagül, 201: 53).

Laswell iletişim modeli, klasik iletişim modeli olarak da bilinmektedir. Laswell'in temel soruları "Kim ?, Kime?, Neyi?, Hangi Kanalla?, Hangi Etkiyle?" şeklinden oluşmaktadır. Bu model doğrultusunda; mesaj, kaynaktan hedef kitleye / izleyiciye giderken bu doğrusal çizgide ilerlemektedir. Mesaj, alıcıya ulaştıkça da, belli bir yönde etkilenir.

**Tablo 9: Lasswell İletişim Modeli**



Kaynak: Onur Çoban, <http://www.onurcoban.com/2011/09/lasswell-modeli.html>,  
11.03.2016

- **Kim?:** Mesajın kaynak kesimini temsil eder. Mesajın nereden geldiğidir. Buradaki püf nokta kaynağın, güvenilir ve inandırıcı olup olmadığıdır.
- **Neyi?:** Mesajın ne olduğu belirtilmektedir. Etki kelimenin somut halini nitelemektedir.
- **Hangi Kanal?:** Mesajın gönderim yolunu temsil etmektedir. Yüz yüze iletişim veya yazılı iletişim kişisel iletişimde bu kanala örnek verilebilir. Fakat buradaki kanallar kitle iletişim araçlarıdır.
- **Kime?:** Bu sorunun cevabı alıcı yani hedef kitledir. Hedef kitle yani toplum, iletişim modelinde önemli bir yer teşkil etse de, pasif bir yön izlemektedir. Tüm iletişim modelleri “kime?” sorusu üzerine kurulmuştur. Alıcı yani hedef kitle, mesajı olduğu gibi kabul eder ve asla teyit etme gereği duymaz.
- **Hangi Etki İle?:** Burada propaganda devreye girmektedir. Bu model doğrultusunda “Kim?”, gönderdiği mesajla “hedef kitleyi / alıcıyı” ikna edip, kendi düşüncesine yönlendirebilir. Alıcıların isteklerini etkiler, yönlendirir.

Laswell modelinin ortaya çıkmasından sonra birçok çalışmalar yapılmıştır. Teknolojinin ilerlemesi ve kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte, kaynaktan çıkan mesajın hedef kitleye gidene kadar çeşitli etkilere maruz kaldığı belirlenmiştir (Peltekoğlu, 2007: 204-206).

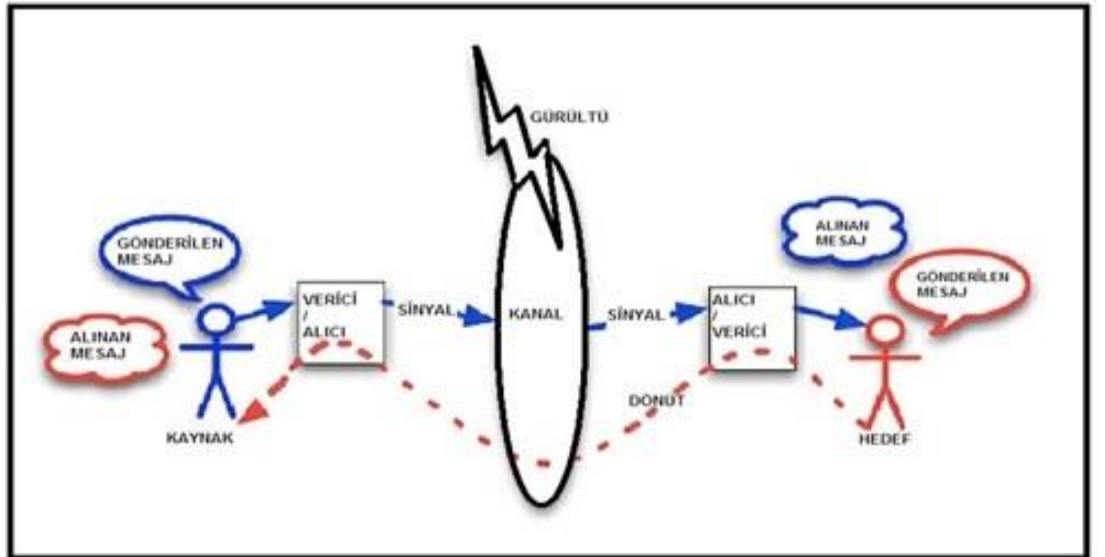
Kuramsal bilgilerin gerçek hayatta uygulanabilirlik kazanması ancak halkla ilişkiler alanında çalışanların iletişimi etkili bir biçimde kullanmaları ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler profesyonellerinin hedef kitlede tutum ve

davranış değişikliği yaratmak ve yaratılmış tutum ve davranışları pekiştirebilmek adına ikna ve ikna kuramları hakkında da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. (Hallahan, 2010: 532)

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temelleri önemli ölçüde kitle iletişim araçlarını kullanarak hedef kitleyi ikna etmeye çalışmaya dayanmaktadır. Bu bağlamda gerek özel gerek se kamu kurumu olsun her kurumun kamuoyunda tanınmak, farkındalık yaratmak, inanılır ve güvenilir olmak adına kitle iletişim araçlarından özellikle de Laswell'in klasik iletişim modeli olan 5N1K kuramını uygulayarak yararlanmalıdır. (Hallahan, 2010: 532-35)

Shannon ve Weaver, gürültü kaynağı denilen yeni bir iletişim modeli ortaya koymuştur. Bu model sadece insanların değil, iletişim araçlarının da etkileneceğini ortaya çıkaran bir enformasyon modeli olmuştur. Bu modelin özelliği; kaynaktan çıkan mesajın, aracı bir araç tarafından sinyal kullanılarak, alıcıya teslim etmesidir. Yani aracı kurum veya aracı alet, iletmek istediği mesajı, kendi istediği gibi gönderebilir. Dolayısıyla mesaj, gürültü kaynağı denilen model doğrultusunda dışarıdan etkilenmiş olarak şekillenmektedir. (Toledano, 2010: 595-96)

**Tablo 10: Shannon & Weaver İletişim Modeli**



Kaynak: [http://iletisimmodelleri.blogspot.com.tr/2013\\_04\\_01\\_archive.html](http://iletisimmodelleri.blogspot.com.tr/2013_04_01_archive.html) ,

06.08.2015

Retorik, (belagat) ikna edici ve güzel konuşma sanatıdır. Aristo'nun ortaya attığı ve Antik Yunan zamanından günümüze kadar gelen bir dil sanatıdır. Retoriğin oluşabilmesi için söylevci (söyleyen), dinleyici (dinleyen) ve dil (araç) gerekmektedir. Bu klasik retorik anlayışında tesir etme-etkileme ve ikna ön plandadır. Her durumdan bir fırsat çıkararak retorik üçgeni de denilen *ethos*, *pathos* ve *logos* saç ayakları kurulmaya çalışılır. Burada *ethos* etik başvuru noktası, *pathos* duygusal başvuru noktası ve *logos* da akılcı başvuru noktası görevlerini görür. (Ihlen, 2010: 59-60)

1990'lı yıllarda adından söz ettirmeye başlayan ve öncüleri Pearson, Heath ve Toth olan halkla ilişkiler retorik okuluna göre halkla ilişkiler; organizasyonların sözlü, yazılı, görsel ve davranışsal olarak ürettiği sembollerin halk açısından bir anlam ifade etmesini sağlamaktır. (Ihlen, 2010: 61) İletişim sürecinin kendisi, halkla ilişkiler etiğinin kalbidir (Gregory, 2003, s. 11, akt: Saymer:2006, 3). Retorikçilerin görüşlerine göre gerçekleri ortaya koyabilmek ve hedef kitleyi ikna etmenin yolu müzakere yapabilmekten geçer. Bu bağlamda diyalojik iletişim halkla ilişkilerin her iki tarafın da anlaşma ve uzlaşmaya varabileceği müzakere modelinde mümkündür. (Ihlen, 2010, 64-65)

Retorik; insanlar arasındaki benzerliği, farklılığı ve toplumsal yerini dil (iletişim) vasıtasıyla ortaya koymaktadır. Klasik retoriğin üç boyutu vardır:

- **Ethos:** Simge, karakter, yaşam ve amaç tercih edilir. Ethosta söylevci yer almaktadır. Dil kabiliyeti, ikna kabiliyeti ve hitap gücü önem arz etmektedir. Cevaplara gönderme yapar.
- **Pathos:** dinleyiciyi nitelemektedir. Dinleyici burada, söylevcinin kandırdığı, ikna ettiği kişiyi kapsar. Pathos, sorunun kaynağıdır. Söylevcinin etkisi altında kalmaktadır.
- **Logos:** burada dili temsil etmektedir. Söylevci ve dinleyici logos olmadan iletişim yapamaz ve mesajlarını iletmez. Dinleyici ve söylevci ona bağlıdır. Logos, dinleyiciyi ikna eder ve hitap gücünü kullanarak dinleyiciyi kendine hayran bırakır.

### **2.3.1. Propaganda (Hipodermik İğne – Sihirli Mermi):**

Halkla ilişkiler kampanyalarında hedef kitle yani alıcı ile kanal görevi gören kamuoyu önderleri yer almaktadır. Medya ile izleyici arasında yer alan bu kamuoyu önderleri iletişim kuramlarını belirlemekte ve onların aracılık ettiği birçok iletişim modeli yer almaktadır. Propaganda veya diğer adlarıyla Hipodermik İğne / Sihirli Mermi Kuramı; Laswell'in ortaya attığı bir kuramdır. Bu kuramda propaganda tekniklerinden yararlanılmakta, kamuoyu ve ikna üzerine yoğunlaşmaktadır (Yaylagül, 2010: 52-53). Bu kurama göre tasarlanan iletiler kitle iletişim araçlarıyla kamuoyuna ulaştırılacak ve böylece ikna süreci başlamış olacaktır. Hedef kitlede düşünce kalıpları, davranış ve tutumlar hiç bir dirençle karşılaşmadan oluşturulabilmektedir.

### **2.3.2. İki Aşamalı Akış Kuramı:**

Berelson & Lazarsfield'in geliştirmiş olduğu bir iletişim kuramıdır. Bu kuramda görüş ve düşüncelere, kamuoyu önderlerinin medyadan aldıkları bilgileri analiz ederek ve yorumlayarak vardıkları sonucu çevresindeki kişilerle paylaşmasıdır. Kamuoyu önderlerinin medyadan aldıkları bilgileri analiz edip yorumlayarak vardıkları sonuçları çevrelerindeki kişilere aktarmaları sonucunda görüş ve düşünceler benimsetilip ve yayılmaktadır. Bu kurama göre, kitle iletişim araçlarının etkileri kişisel etkileşime göre daha az olmaktadır. Kanaat önderleri iletişimin amacına ulaşmasında etkili olmaktadır. (Hallahan, 2010: 529)

Bu bağlamda sanatçılar, siyasi liderler, sporcular, öğretmenler ve dini liderler kamuoyu önderleri olarak etki gücüne sahiptirler. Her iletişim stratejisi için mutlaka paydaş haline gelen kamuoyu önderleri halkla ilişkiler kampanyalarında etkin olan kişilerdir. Dolayısıyla iki aşamalı akış kuramı, halkla ilişkiler uygulamalarında oldukça önemli bir işleve sahiptir.

### **2.3.3. Çok Aşamalı Akış Kuramı:**

Pek çok farklı konuda, düzeyleri değişen bir etki gücüne sahip olan ve aynı zamanda birbirlerinden etkilenebilen kamuoyu önderlerinin olabileceği anlayışı benimsenmektedir (Peltekoğlu, 2007: 211-212). Bu kuramda farklı konularda etki gücüne sahip olan kamuoyu önderlerinin hem kamuoyunu hem de birbirlerini



etkilemeleri söz konusudur. Bilgi ve etki gücü daha fazla olan kamuoyu önderi etkileyici güce sahiptir. (Hallahan, 2010: 529-533)

#### **2.3.4. Düşünce Grupları Kuramı:**

Bu kuramda kamuoyu önderlerinin yani eşik bekçilerinin etkileri kabul edilmektedir. Fakat bu kuramda; tek bir düşünce değil birçok düşünce ortaya çıkıyor. Bu düşünceler ortak bir havuzda toplanıyor ve çoğunluk ne derse o kabul görmektedir (Peltekoğlu, 2007: 212).

Fikir grupları olarak da adlandırılan düşünce grupları kuramına göre; kamuoyu önderlerinin etkisi kabul edilmekle birlikte, kamuoyu önderleri kamuoyu üzerindeki tek etkili kişi ya da gruplar olarak düşünülmemektedir. Bu kuramla ilgi alanları benzer olan kişilerin ortak karara varmaları ve çoğunluğa uyma eğiliminin diğer grup üyelerini de etkileyeceği, aynı zamanda onların da aynı düşünce ve davranış biçimi sergileyecekleri görüşü temel alınmaktadır. Bir başka deyişle düşünce grupları kuramı, çoğunluk tarafından kabul edilen görüşlere diğer grup üyelerinin de katılacağı esasına dayanmaktadır.

#### **2.3.5. Difüzyon Kuramı:**

Bu kuram, yeni bir düşüncenin, yeni bir oluşumun kabul edilme sürecini açıklayan bir iletişim modelidir (Peltekoğlu, 2007: 212).

Hedef kitle üzerinde;

- İlgi uyandırma
- Paylaşma
- Değerlendirme ve
- Uyum

olmak üzere 5 (beş) madde de açıklanmaktadır.

Difüzyon kuramı halkla ilişkilerde asıl olarak farkındalık yaratılması konusundaki yaklaşımı ile yer alır. Bu kuramın sunduğu açıklamada bir konunun öncelikle toplumun dikkat merkezine oturtulması, üzerinde konunun ehemmiyeti hakkında önemli bir uzlaşma oluşturulması ve bunun ardından da konu hakkında toplumun davranışa dönüşen bir hareketinin sağlanması bulunmaktadır. Basın ajansı

veya duyuru modelinin bir konu hakkında yoğun kampanya aracılığı ile konuyu popüler hale getirmesi ile bu kuramın ortak yönleri oldukça fazladır.

Stanford Üniversitesi İletişim Araştırmaları Enstitüsü Profesörlerinden Everett M.Rogers'ın, yeni bir fikrin kabul edilme sürecini açıklayan difüzyon kuramı beş adımdan oluşmaktadır (Wilcox ve Nolte, 1990, 30);

- Farkındalık yaratılması, ana fikrin farkına varılması,
- İlgi Uyandırılması; daha fazla bilgiye gereksinim duyulması,
- Paylaşma; edinilen bilgilerin diğer insanlarla paylaşılması,
- Değerlendirme; kişinin, düşüncelerin kendi görüşleri olup olmadığını farkına varması,
- Uyum; edinilen bilgilerin davranış biçimine dönüştürülmesi süreci.

Sonuç olarak difüzyon kuramı, farkındalık yaratma, dikkat çekilmek istenen düşünce ya da eylemin diğer bireylerle paylaşımı ve bu paylaşımların yeni bir davranış biçimine dönüşmesi açısından halkla ilişkiler uygulamalarının bir parçasıdır. Özellikle halkla ilişkiler modellerinden *publicity* (duyuru) modelinde bir kişi, düşünce ya da bir ürünün popülerliğini sağlamak amacıyla yapılan halkla ilişkiler çalışmaları ile örtüşmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLER VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 3.1. Kalite Anlamı, Özellikleri ve Yapısı

Kalitenin çeşitli tanımları, kavrama yüklenen anlamları ve özellikleri farklı uzmanlar tarafından farklı zamanlarda dile getirilmiştir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre kalite kavramı dilimize Fransızca *qualité* kelimesinden girmiş olup nitelik anlamındadır. (bkz: <http://www.tdk.gov.tr/> 23.07.2016) Sözlük anlamı açısından nitelik, yani birşeyin sahip olduğu özellikler, olarak anlaşılabilir da kalite aynı zamanda bir şeyin ne kadar iyi veya kötü olduğunun ölçüsüdür. (bkz: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/quality>, 23.07.2016) Aynı tanımlamayı yapan merriam webster sözlüğü üçüncü tanım olarak da “yüksek değer derecesi ve mükemmeliyet” tanımlamalarını quality kelimesine karşılık olarak belirtmektedir. (bkz: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/quality>, 23.07.2016)

Bu noktada toplam kalite yönetiminin stratejik bir yönetim tarzı olduğunu ve kalite yönetiminin ise belirli hedeflerle sınırlı bir performans yönetimi aracı olduğunun altı çizilmesi gerekir. Burada çalışmanın sınırlılıkları da göz önünde tutularak toplam kalite yönetimi disiplininin babaları olarak kabul edilen üç önemli ismin, Corsby, Deming ve Juran'ın kaliteye yaklaşımları ve kalite kavramına yükledikleri anlam, özellik ve yapılar yer verilecektir.

Crosby'ye göre kalite ölçülebilir ve net olarak ilan edilmiş parametrelerle tarif olunur. Amacı işletmelerin tecrübe veya yöneticilerinin fikirleri ile değil ama belirli hedeflere doğru planlı bir biçimde gelişmelerini, hareket etmelerini sağlamaktır. Bu yaklaşımda bir üretim ve işletme sürecinde kalite ya vardır ya da yoktur. Yani kalitenin derecelendirilmesi söz konusu değildir. Bu yaklaşımda işletmeler yaptıkları her hatanın maliyetini çıkarmak durumundadırlar. Bu maliyeti bilmeleri onlar için kaliteyi sağlamadaki anahtar girdilerden biridir. Crosby'nin geliştirdiği bir formülasyona göre Kalitenin Maliyeti: hatasız iş yapmanın maliyeti + hata maliyeti dir. Buradaki hata maliyeti işletmenin boşa harcanan kaynaklarını ifade etmektedir. (Suarez, 1992: 3)

Deming'in kalite yaklaşımının temelini oluşturur. Deming kalite statik bir biçimde tanımlanmak yerine, kalitenin tüketicinin rölatif bir biçimde her ürün ve hizmet için geliştirdiği algı ile ilgilidir der. Bu yüzden yöneticilerin kalite ihtiyaçlarını karşılamak için yoğun bir biçimde tüketici araştırmaları yapmaları, istatistik teorisi, çalışmaları yapmaları gerektiğini düşünür. Çünkü, Deming'e göre kalitenin tanımını yapmamamızın sebebi tüketicinin gelecekteki ihtiyaçları/beklentileri hakkında ölçülebilir bir çalışma yapmanın imkânsızlığından ileri gelmektedir. Ürünün veya hizmetin fiyat-performans ilişkisi için gelece dönük bilimsel de olsa tahmin yapmak oldukça zordur. Hele hele inovasyon çağında bu giderek zorlaşmaktadır. (Suarez, 1992: 4)

Kaliteye bir başka bakış açısı ise Juran'ın 1980'li yılların ikinci yarısında geliştirdiği bir anlayışı temsil eder. Buna göre bir ürün veya servisin özellikleri (yani teknolojik artıları) ile sorunları arasında bir denge vardır. Yani artı ve eksi değerler arasındaki denge kalitenin varlığı veya yokluğuna işaret eder.

Crosby'nin tam tersine Juran'a göre kalitenin bu dengenin aldığı değere göre değişen miktarları bulunur. Toplam kalitede eksi değer minimize edilmesi veya tamamen yok edilmesi hedeflenir. (Suarez, 1992: 4)

Bu üç yaklaşım içinde özellikler ve yapı açısından bir mukayese yapıldığında karşılaşılan tablo şu şekildedir: Crosby'nin yaklaşımında hatanın sıfırlanması hedef alınır. Ürün veya hizmetin sıfır hatalı olması kalite kavramının ve yönetiminin ana hedefidir. Bu amaçla "sıfır hata günü" gibi etkinlikler düzenlenir. Yöneticiler sürekli olarak hatasızlık üzerine eğitim programlarına tabi tutulurlar. (Suarez, 1992: 5)

Bir başka deyişle Crosby için kalite=0 hatadır. Deming'in yaklaşımında ise tüketicinin mevcut ve gelecekteki beklentileri ve ihtiyaçları ön plandadır. Bu yüzden sürekli ve hummalı bir istatistik çalışması yapılmalıdır. İşletmeyi bir sistem olarak algılayan Deming'in yaklaşımında bu sistemin optimum bir biçimde çalışması ancak bilimsel metotlar ile mümkündür. (Suarez, 1992: 10) Juran ise bunlardan ayrı olarak bir adım adım strateji ile hata alanlarının bulunması ve bunların hepsi ile adım adım ilgilenilmesini öneren bir duruş sergiler. Juran için kalitenin sağlanmasının maliyeti önemlidir. Bunun için kalite planlama, kalite kontrol ve kalite iyileştirme safhalarını ayrı ayrı ele alan bir yaklaşım geliştirmiştir. (Suarez, 1992: 16)

Bu farklı yaklaşımlardan hareketle kalite kavramının anlamı konusunda genel bir yaklaşım sergilenirse;

- hatasızlık, hataları minimize etme,
- tüketicinin şu anki ve ürün - servisi aldıktan sonra olabilecek beklentilerini tatmin etme,
- kaynakları optimum derecede verimli kullanarak bunları gerçekleştirme

gibi sonuçlar çıkarabilir. Ancak yapısal olarak kalitenin farklı tanımları ürün veya hizmetin farklı anlayışlar ile mükemmelleştirilmesine yönelik çabalar olduğundan kalite kavramının da yapısında farklılıklar ortaya çıkması kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Burada ayrıca ürün ve hizmet sektörleri arasında da hem anlamsal hem de yapısal-özelliysel farklılıklar da olabilir. Mesela bir ürün veya hizmet için zamanında teslim ön planda olurken bir diğeri için lezzet, bir başkası için dayanıklılık tüketici açısından daha fazla önem taşıyabilir. Tüm bunlar se ancak üreticinin sektörel ve finansal analizlerinde bilimsel metotlar aracılığı ile yapacağı derinlemesine çalışmalar ile iyileştirilebilir.

### **3.2. Kalite Yönetimi Anlayışının Gelişimindeki Yaklaşımlar ve Uygulamalar**

Kalite yönetimi anlayışı özellikle 1980’li yıllardan itibaren, Japon tecrübesinin ışığında ABD ve Avrupa’da büyük bir literatür haline gelmiştir. Dünya çapındaki kalite yönetimi hareketinin önemli mihenk taşlarından biri ABD’de NBC televizyonunda 1980 yılında yayınlanan “Japonya yapıyorsa... biz neden yapamayalım?” başlıklı belgesel film olmuştur. Bu film Japonya’nın savaş sonrası yeniden yapılanması ve literatüre Japon mucizesi olarak geçen ekonomik hamlesinin temelindeki Deming yaklaşımını konu edinmekteydi. Yani üçüncü sanayi devrimi olarak tarihe geçen bu hamle ile ortaya çıkan yeni dönemde kalite yönetiminin rekabette en önemli unsur olarak algılanmasını konu etmekteydi. Nitekim 1980’li yıllar boyunca Japonya ve Deming yaklaşımını çalışan ABD ve Avrupa hem bu yaklaşımı hem de kendi çözümlerini verimli bir biçimde kullanma yoluna gitmişlerdi. Aşağıda öncelikle kalite yönetimi başlığı altında dünyadaki gelişmeler ardından da Türkiye’nin durumu anlatılacaktır.

### 3.2.1. Dünya'daki Gelişmeler

Kalite yönetiminin gelişimini dünya çapında üç ayrı coğrafi ve siyasi bölgede incelemek mümkündür. Birincisi kavramın ve tecrübenin kaynağı olan Japonya ve Deming yaklaşımıdır. İkincisi bunun hemen ardından uygulamasına başlanan ABD'deki Malcolm Baldrige ekolüdür. Üçüncüsü ise Türkiye'nin de içinde bulunduğu EFQM (*European Foundation for Quality Management*) yaklaşımıdır.

#### 3.2.1.1. Japonya'da Deming Yaklaşımı

Toplam Kalite Yönetimi; ilk olarak Henry Ford tarafından kullanılmış ve Japonlar tarafından benimsenerek, geliştirilmiştir. Ford'un zamanında çok talep görmeyen bu yönetim felsefesi, Japonların KAIZEN (Sürekli Gelişim) felsefesiyle, hayata geçmiş ve rağbet görmeye başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi tam anlamıyla 1950'li yıllarda Japonlar tarafından uygulanmıştır. Japonlar kendi yönetim sistemlerinde bu felsefeyi kullanmış, yönetimin her kademesi bu felsefeyi benimsemiştir. Japon ürünlerinin kalitesiz olarak algılandığı toplumda, beş yıl içerisinde Japon ürünleri tüm pazarı ele geçirmiştir (bkz: <http://www.toplamkaliteyonetimi.org/>, 15.12.2015)

Edwards Deming bir fizik doktoru olmasına karşın matematik ve istatistik bilgilerini özellikle Japonya örneğinde incelemeler ve danışmanlıklar için kullanmıştır. Özellikle Japonya'da yapmış olduğu çalışmalar ile üçüncü sanayi devriminin babası olarak nitelendirilmiştir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomisinin ve üretiminin yeniden yapılandırılmasında aktif rol almış ve kalite anlayışını tasarlamıştır. Kalitesiz Japon malı anlayışının kaliteli ve dayanıklı Japon malına dönüşmesinde kilit rolü Deming oynamıştır. (Suarez, 1992: 2-3) Bu yüzden de Deming kalite devriminin öncüsü isim olarak kabul edilir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin temellerini Deming'in çalışmalarında bulmak mümkündür.

Onun adına 1993 yılında kurulmuş olan Deming Enstitüsü oluşturduğu kalite çemberi ve kalite döngüsü uygulamalarını geliştirerek devam ettirmektedir. Deming oluşturduğu PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) sistemi ile sürekli ve sürdürülebilir iyileşmenin ve mükemmelişmenin anahtarını ortaya koymuştur. Buna sürekli iyileştirme de denilmektedir. (bkz: <http://eurocons.com.tr/>15.07.2016) Planlama aşamasında 4N1K prensibi ile cevaplanacak sorular: ne, nerede, ne zaman, nasıl ve kimdir. Planlanan faaliyetin uygulanması, sonuçlarının kontrol edilmesinin

ardından çalışma kurallarının yeniden düzenlenmesi ile başa dönülür ve sürekli olarak aynı aşamalar takip edilir.

Deming'in kalite yaklaşımında "sistem teorisi ve liderlik" iki kilit noktayı oluşturur. Deming'in yaklaşımının ilk safhasında derin bilgi sistemi kavramı vardır. Deming'e göre çok çalışma ve çabalamadan ziyade derin bilgi sistemi işletmeleri yok olmaktan koruyan bir olgudur. Bunun da dört bileşeni vardır. Sistemler teorisi, değişim teorisi, bilgi teorisi ve bilgi psikolojisi. İşletmenin amaçları doğrultusunda çalışan ve işletmenin içinde bulunan bir grup fonksiyon ve aktivite sistemler teorisidir. Yani işletmeyi doğru yolda tutan mekanizmadır. Değişim teorisinin buradaki anlamı aslında işletme yönetiminin istatistik metotları kullanabilme yeteneği ve kararlılığıdır. Böylece objektif gerçeklik ile aralarındaki bağ kopmaz. Deming yöneticilerinin bilim adamları gibi çalışmalarını gerektiğine inanıyordu. Bu yüzden bilgi teorisi bileşeninde yöneticilerin bir bilim adamı titizliğinde sürekli araştıran, öğrenen ve bilgilerini yenileri ile değiştiren dinamik kişiliklerden seçilmeleri gerekliliğine inanıyordu. Son bileşen olan bilgi psikolojisi veya psikoloji bilgisi ise bireylerin iş yerindeki davranışları ve algılarını yakından izleyen bir sistem kurulmasını öneriyordu. Buna ek olarak kültürel, sosyal, ekonomik psikoloji bileşenlerinin de bu kapsamda dikkate alınması gerekmektedir. (Suarez, 1992: 7-8)

Deming'in literatüre kattığı önemli kavramlardan biri de kalite iyileştirmesi için "zincirleme reaksiyon"dur. Buna göre, kalitenin iyileştirilmesi maliyeti azaltır. Daha az gecikme, hata ve makinelerin daha fazla optimum kullanımı olur. Bu da verimliliği artırır. Bunun sonucunda daha az fiyat ve daha iyi kalite ile Pazar payı artar. Şirket genişleyerek büyür ve daha fazla iş sahası açar. Bu tür bir yaklaşım serbest pazarın tüm oydaşları ve bileşenleri için bir kazan-kazan durumu oluşturur. (Suarez, 1992: 10)

Deming yapılması gerekenleri ve gerekmeyenleri iki ayrı liste halinde yayınlamıştır. Bunlardan yapılması gerekenler 14 madde halinde yapılmaması gerekenler ise ölümcül hastalıklar başlığında yedi madde halinde formüle edilmiştir. Deming'e göre kalite iyileştirilmesi için yapılması gerekenler şunlardır: (Suarez, 1992: 11-12)

1. Ürün veya hizmetin geliştirilmesine yönelik amacın sürekliliğini sağla
2. Zamanın yeni felsefesini benimse
3. Kaliteyi sağlamak için teftişe bağımlılığını yok et
4. Sadece fiyat etiketine bağlı işi ödüllendirme adetini bırak
5. Üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştir
6. İş başında eğitim ver
7. Liderlik oluştur
8. Korkuyu yok et
9. Bölümler arası bariyerleri kaldır
10. İş gücüne nasihat etme, sloganlardan ve hedef kotalardan kurtul
11. İşçilere sayısal kota, yöneticilere sayısal hedefler verme
12. Yıllık değerlendirme ve merit sistemlerinden kurtul. İşçilerinin onurlu üreticiler olmasını engelleyen bariyerleri kaldır
13. Eğitim ve kendini geliştirme programları oluştur
14. Şirketteki herkesi bu dönüşümü başarmaya teşvik et

Deming'in ölümcül hastalıkları:

1. Amacın devamlılığının olmaması. Sürekli değişmesi
2. Kısa vadeli düşünme ve kısa vadeli karlara odaklanma
3. Performans değerlendirmesi merit ölçümü ve yıllık değerlendirme
4. Yönetimde değişiklik-mobilite, iş bakmak
5. Sadece görünen parametrelerle yönetim tarzı
6. Aşırı tıbbi maliyetler
7. Aşırı kanuni/ticari yükümlülükler



Deming'in bu kıstasları elbette zaman içinde olgunlaşarak bu halini almıştır. Ancak ilk Deming kalite ödülü 1951 yılında Japon firmaları arasında kalite motivasyonunu arttırmak için verilmiştir. Bu açıdan bakıldığında dünyadaki en eski kalite ödülü olarak Japonya Biliminsanı ve Mühendisler Birliği (JUSE) tarafından desteklenen Deming ödülleri görmek mümkündür.

2015 yılında Deming ödülü, Uzak Doğu'da; Hindistan, Japonya, Tayland ülkelerinden toplam firmaya verilmiştir. Bu ödül, aynı zamanda farklı iş kollarında kaliteye verdikleri önemi de yansıtmaktadır. BU firmalar ve ülkeleri aşağıdaki gibidir: (bkz: [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/1075.html](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/1075.html), 05.05.2016)

Deming Büyük Ödülü: National Engineering Industries Limited (Hindistan)

Deming Bireysel Ödülü: Tadaaki Jagawa, TOYOTA Motor

Deming Ödülleri: Cataler Corporation (Japonya)

CPRAM Company Limited, Ready to Eat Food Business (Tayland)

GS Yuasa Corporation, Industrial Battery Production Division, Industrial Batteries & Power Sources Business Unit (Japonya)

### **3.2.1.2. Amerika Birleşik Devletleri: Malcolm Baldrige**

ABD'deki kalite anlayışının bir sembol ismi haline gelmiş olan Malcolm Baldrige tüm hayatını bir işadamı olarak geçirmiş ve hayatının son altı yılını da Reagan yönetiminde ABD Ticaret Bakanı olarak yaşamıştır. Bakanlığı döneminin en büyük başarısı olarak 1987'de kabul edilen Kalite Geliştirme Yasası kabul edilir. ABD'de federal hükümetin kabul ettiği bu yasa ile üretim ve hizmetlerin kalite standardizasyonu düzenlenmiştir. Bunun ardından da Malcolm Baldrige Ulusal Kalite ödülü ABD'deki iş kolları arasında bir performans mükemmeliyet ödülü olarak ortaya çıkmıştır. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, bir özdeğerlendirme üzerine kurulmuştur. Özdeğerlendirme; kriterlerin ve sonuçların (girdiler ve çıktılar), organizasyonel faaliyetlerin belirlenmesi adına kullanılır (Van der Wiele et al; Conti, 1997).

Ödülün ve yasanın başlangıç tarihi olarak kabul edilen yıl olan 1987 itibarı ile ABD'de sanayi ve hizmet sektörlerinin dünyanın gerisinde kalmak üzere olduğu yönünde bir panik yaşanmaktaydı. Bu yüzden hem verimliliği hem de kaliteyi

arttırmak için Baldrige tarafından öngörülen bir dizi performans mükemmelliği kriteri ortaya konmuştur. Baldrige performans mükemmelliği kriterleri herhangi bir işletmenin genel performansını arttırmak için kullanabileceği bir çerçeve programdan oluşur. (bkz: Baldrige National Quality Program – www.quality.nist.gov, 05.05.2016)

Baldrige modeli/ödülü kriterleri yedi grup altında toplanmıştır. Bunlar:

1. Liderlik
2. Stratejik Planlama
3. Müşteriye Odaklanma
4. Ölçme, analiz ve bilgi yönetimi
5. İşgücü odaklılık
6. Süreç Yönetimi
7. Sonuçlar

**Liderlik** işletmenin üst yönetiminin işletmeye nasıl bir rehberlik yaptıkları ve sürdürülebilirliğini nasıl sağladıkları ile birlikte, sosyal, etik, yasal ve yönetim süreçlerini nasıl yönettiklerini inceler. **Stratejik planlama** işletmenin stratejik hedef belirleme ve gerçekleştirme metodlarına bakar. **Müşteriye odaklanma** modülü işletmenin tüketicinin beklentilerini nasıl belirlediği, onlarla nasıl ilişkiler kurduğu ve onları hangi yollarla tatmin ettiği ile ilgilidir. **Ölçme** safhası işletmenin hem kendi performansını nasıl değerlendirdiği hem de karar verme süreçlerinde kullandığı verileri nasıl elde ettiğini inceler. **İşgücüne odaklanma** ise işletmenin iş gücünü nasıl işletmenin hedefleri ile aynı paralelde tuttuğu ve işgücünün ve tüm işletme girdilerinin nasıl harmoni içinde optimum verimlilikle kullanıldığını anlamaya çalışır. **Süreç yönetimi** önemli planlama, üretim, teslim süreçlerinin nasıl tasarlandığı, yönetildiği ve sonuçlarını araştırır. Ve **sonuçlar** kısmı da işletmenin ana faaliyet sahalarındaki performansını ölçmeye gayret eder. Bunu ölçerken: müşteri memnuniyeti, finansal performans, işgücü-üretim ve operasyonel verimlilik ve liderlik gibi kıstasları yeniden gözden geçirir. (bkz: Baldrige National Quality Program – www.quality.nist.gov, 05.05.2016)

2015 yılında Amerika’da düzenlenen “Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü”, 4 (dört) farklı dalda sahiplerine verilmiştir. Küçük işletmeler, eğitim, sağlık ve sivil toplum kuruluşları dallarında verilen 2015 Baldrige Ödülü alıcıları şunlardır (bkz: <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2015/11/us-secretary-commerce-penny-pritzker-announces-four-recipients-2015>, 30.03.2016):

- Midway USA, Columbia, MO: **Küçük işletme** olarak ödül almıştır. 2009 yılında da bu ödülü kazanmıştı.
- San Diego, San Diego, Kaliforniya Şartı Okulu: **Eğitim** alanında ödül kazanmıştır.
- Charleston Area Tıp Merkezi Sağlık Sistemi, Charleston, W.V.: **Sağlık** hizmeti alanında ödül kazanmıştır.
- Mid-America Nakliyat Hizmetleri, St. Louis, MO: **Kar amacı gütmeyen** işletme alanında ödül kazanmıştır.

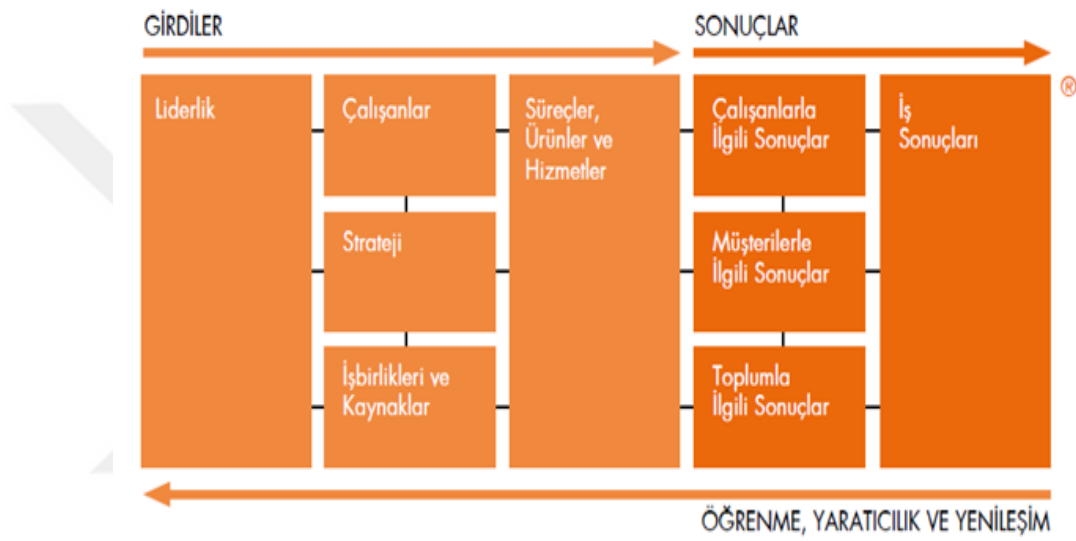
### 3.2.1.3. Avrupa'da EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM; (*European Foundation For Quality Management*) olarak bilinen ve Türkiye’de Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı olarak kullanılan oluşumdur. EFQM 1988 yılında Brüksel’de Avrupa ekonomilerinin rekabetçiliğini artırma amaçlı olarak ve sürdürülebilir kalite yönetimi için kurulmuştur. Deming’in toplam kalite yönetimi çalışmalarını yakalama gayreti içindeki ondört önde gelen Avrupalı şirketin bir araya gelerek kurdukları bu vakfın kurucuları şu şekildedir: Volkswagen, Bosch, Philips, Sulzer, Ciba, Bull, British Telecom, Dassault, Fiat, Electrolux, KLM, Renault, Olivetti ve Nestle. Onları izleyen firmaların da katılması ile üye sayısı 67’ye yükselen vakıf 1992 yılında da mükemmellik modelini geliştirmiştir. Aynı yıldan itibaren de Avrupa Kalite Ödüllerini vermeye başlamıştır. Bu model, bulunduğu pazar yani sektör ne olursa olsun, tüm kuruluşlar tarafından kullanılabilen bir değerlendirme aracıdır (EFQM, 2013: 9).

EFQM mükemmellik modeli, alışılmışın dışında bir model olduğundan dolayı, özdeğerlendirmeler farklı araçlar kullanılarak uygulanmaktadır. Kullanılan anket, çalıştay ve başarı matrisi; etkinliği arttırmak adına kullanılan araçlardır (Black and Crumley, 1997).

EFQM modeli, kurum ve kuruluşlara kendilerini değerlendirmeleri amacıyla mükemmellik kavram ve kriterlerini ortaya koymuşlardır. Kurum ve kuruluşlar bu modelin kriterlerini uygulayarak, kendilerinin ne kadar mükemmel bir yönetime sahip olduklarının analizi yapabilmektedirler. 1992 yılından beri bu modeli uygulayan ve başarılı olan kurum ve kuruluşları, Avrupa Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirmektedir (bkz: <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>, 13.11.2015).

**Tablo 11: EFQM Mükemmellik Modeli**



*EFQM*; 2015: 9

Yukarıda yer alan şekilden de anlaşılacağı üzere, şekil EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kriterden oluşan bir modeldir. Bu modelin özelliği hiçbir zorunluluk gerektirmediğidir. Dokuz kriterden beş tanesi Girdi; dört tanesi Sonuçlar bölümünü oluşturmaktadır. Girdi bölümünde yer alan çalışanlar, strateji, işbirlikleri gibi kriterler ile bir yönetimin yapmış olduğu faaliyetleri ve bunları nasıl gerçekleştirdiğini gösteren unsurlardır. Sonuçlar bölümünde yer alan kriterler ise; girdiler sonucu elde edilen ve geri bildirim yoluyla sonuçlanmış olan maddelerdir. Sonuçlar kriterleri; girdiler tarafından iyileştirilir, düzeltilir ve yenileştirilir (EFQM, 2013: 9).

Girdiler kısmında beş girdi bulunmaktadır. Liderlik en önemlilerinden biridir. Liderler kendilerinden sonra gelen üç girdiyi doğrudan etkilerler. İşletmenin sadece

vizyon-misyon bağlamında stratejisini belirlemez aynı zamanda çalışanlara örnek olurlar, kaynakları akılcı kullanır ve gerekli işbirliklerini oluştururlar. Mükemmeliğin bir kültür olarak yerleşmesi için liderlik anahtar rol oynar. İkinci girdi olan çalışanlar sadece insan kaynakları yönetimi bağlamında ele alınmazlar. İnsan sermayesinin tüm olası girdileri için çalışanlar yakından tanınır, işletmenin yönetimine katılırlar ve kendileri ile sürekli diyalog kanalları bulunur. Çalışanlara eşit ve adaletli davranılması buradaki en önemli unsurlardan biridir. Üçüncü girdi olan strateji ise sürekli güncellenen ve işletmenin mevcut ve gelecek durumu belirleyen politikaları oluşturur. Bunun için planlar, amaçlar, hedefler oluşturulur ve işletmenin vizyon-misyon tanımları ile eşleştirilir. Dördüncü girdi olan işbirlikleri ve kaynaklar iç ve dış kaynaklarını, tedariklerini ve işbirliklerini planlar, hayata geçirir ve sürekli iyileştirir. Finansal, donanım, hammadde, bilgi teknolojileri kaynakları dışında potansiyel dış oyuncular ile de gerekli ilişkilerin planlanıp yürütülmesi gerçekleştirilir. Beşinci ve son girdi olan süreçler ise müşteri tatmininde sürekliliği sağlayacak adımlar atılmasını sağlar. Bu hem bugün için gerekli servis, yardım ve desteğin sağlanmasını hem de gelecek için müşteri beklentilerinin araştırılmasını kapsar.

Sonuçlar kısmında yer alan dört çıktı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanlarla ilgili sonuçlar, çalışanların işletme hakkındaki algılamalarının ölçümleri ile tatmin derecelerinin anlaşılmasını ve çalışanların performanslarının izlenmesini kapsar. İkinci çıktı olan müşterilerle ilgili sonuçlar ise müşterilerin ilgili servis veya hizmet ile ilgili algılamalarını ve performanslarını ölçmeye yöneliktir. Üçüncü çıktı olan toplumla ilgili sonuçlar da aynı şekilde toplumsal olarak işletme ile ilgili algılama ve performans ölçümlerini kapsar ve gerekli düzenlemeleri ortaya çıkarır. Son çıktı olan iş sonuçları ise tüm bu süreçlerin ışığında toplam bir performans değerlendirmesinin yapıldığı yerdir.

Tabloda yer alan, bir tane altta ve iki tane üstte olan oklar ise; tablonun, daha doğrusu döngünün enerjisini temsil etmektedir. Üste olan iki ok, arka arkaya meydana gelen süreçleri; bunun sonucunda da altta yer alan bir ok ise; geri bildirim yani iki okun getirisini göstermektedir. Bu bağlamda, gerek girdiler gerekse sonuçlar birbiriyle doğru orantılı şekilde gerçekleşir ve bu ilişki sonunda da geri bildirim olarak dönüş yapar. Bir döngü görevini gören bu üç ok; EFQM Mükemmelliğinin temel kavramlarını da içinde bulundurduğu bir modeldir. Bu model, EFQM

mükemmellik temel kavramlarının daha iyi anlaşılmasını ve aktarılmasını amaçlar (EFQM, 2013: 9).

### **3.2.1.3.1. EFQM Modelinde Girdilerin Değerlendirilmesi:**

EFQM Modelinin ilk ve en önemli aşaması olan 1, 2, 3, 4, ve 5. Maddeler, istenilen sonuçlara ulaşmak için hangi koşullara dikkat edilmesi gerektiğini, doğru bir iş hedefi ve planlamanın olup olmadığını ortaya koyulması aşamasında büyük önem taşır.

- **Yaklaşım:** Kurum ve kuruluşların hedeflerini ve bu hedefleri neden yapmak istediklerini kapsar. Kurum ve kuruluşun, olağan durumunu ve ileriye dönük ihtiyaçlarını kapsar. Süreçlerin doğru, anlaşılabilir olmasını, arz ve talepleri esas alır.
- **Yayılm:** Kurum veya kuruluşların düşüncelerini yaymak için neler yapmak gerektiğini kapsar. Mükemmel yönetimlerde yaklaşım sistematik bir şekilde gerçekleştirilir. Sistematik uygulama, doğru ve düzgün şekilde planlanır, yaklaşıma ve yönetime göre uyarlanır.
- **Değerlendirme ve İyileştirme:** Kurum veya kuruluşların hem yaklaşımlarını hem de yaklaşımlarını yaymak için neler yapmaları gerektiğini içerir. Mükemmel yönetimlerde yaklaşım ve yaklaşımların yayımı etkililik ve verimlilik kapsamında belli aralıklarla ölçülür. Ölçmek, planlamak ve gerçekleştirmek için uygulanır. (EFQM; 2015: 10)

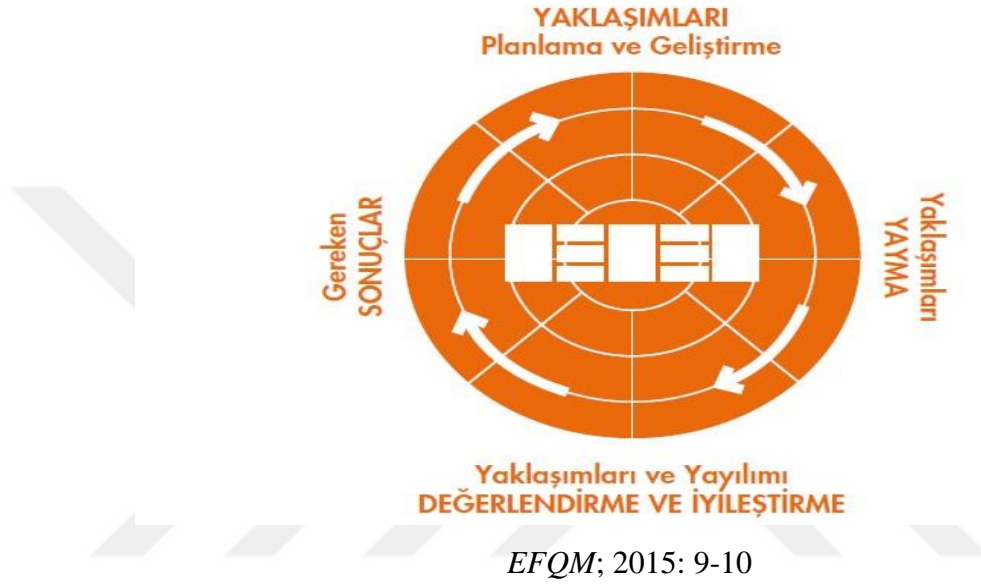
### **3.2.1.3.2. EFQM Modelinde Sonuçların Değerlendirilmesi ve Yönetim Aracı Olarak RADAR-Tarama Modeli:**

Bu nedenle;

- **İlgi ve Uygunluk:** Sonuçlar doğrultusunda elde edilen veriler, kapsamlı, güvenilir, doğru bir şekilde şekillendirilmiş, belirledikleri stratejilerde ilgili rakiplerin arz ve taleplerine uygun biçimde olmalıdır.
- **Performans Çıktıları:** Mükemmel yönetimlerde elde edilen sonuçlar sürdürülebilir iyi bir performansı göstermektedir. İstenilen sonuçlar için hedef koyulur, strateji belirlenir ve bunun sonunda ya hedeflere ulaşılmaktadır ya da hedefler aşılmaktadır. Girdiler ve sonuçlar arasındaki pozitif ilişki, kurum veya kuruluşun şuanda olduğu gibi, gelecekte de sürdürülebilir bir başarı performansı göstereceğinin güveni vermektedir (EFQM; 2015: 10).

RADAR, kurum veya kuruluşların performansını değerlendirmek amacıyla dinamik bir yapı sergileyen güçlü bir yönetim aracıdır. Genel bir çerçeve doğrultusunda RADAR kurum veya kuruluşların aşağıda yer alan maddeleri dikkate alması gerektiğini belirtir (EFQM; 2015: 9-10).

**Tablo 12: RADAR**



Değerlendirmelerin doğru bir şekilde yapılabilmesi için, RADAR tablosunun her kademesi aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

- Stratejisi doğrultusunda planladığı hedefe ulaşmayı gerektiren sonuçları belirlemek,
- Sonuçları bütünlük yapıda değerlendirip, hem şimdi hem de gelecekte nasıl devam ettireceğini planlamak,
- Stratejilerin ve planların güvence altında tutulması için yaklaşımları yaymak,
- Sonuçların analizini ve izlemesini yaparak, sürekli öğrenim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve geliştirmek.

Bu metodolojiye dayanan EFQM de yıllık kalite ödülleri vermektedir. EFQM'in kalite ödülleri tematik başlıklarda toplanmış olup herhangi sınırlı bir listeden oluşmamaktadır. İlk yıllarında kategoriler halinde verilen ödüller daha sonra kamu (özellikle eğitim ve sağlık), özel sektör (inovasyon, sürdürülebilirlik, vb.) ve sivil toplum kuruluşlarının oluşturduğu geniş bir havuzda toplanmıştır. Ancak 2015

ödül sahiplerinden bazılarını burada zikretmekte fayda vardır:  
(bkz:<http://www.efqm.org/efqm-award-2015>, 05.05.2016)

BMW Regensburg Fabrikası (Almanya)

WDH Emlak (İngiltere)

Bosch Araç Multimedya (Portekiz)

Becker & Associates Ortodonti (Lüksemburg)

Coca-Cola Bursa Fabrikası (Türkiye)

### **3.2.2. Türkiye'deki Gelişmeler ve Uygulamalar**

Türkiye’de kamu ve özel işletmelerin bölüm 1.1.1.4.’de ele alınan; üretim, pazarlama ve finans gibi işletme fonksiyonlarını yerine getirirken eş anlı olarak toplumsal duyarlılıklarını çalışanlarının ve tüketicilerinin temel hak ve özgürlüklerini dikkate alarak ekonomik ve sosyal davranışlarını ortaya koymak zorunda olduklarını ifade edebiliriz. Bu bağlamda ülkemizde işletme faaliyetlerinin denetlenmesi ve kalite anlayışlarının ortaya konmasına da önem verilmektedir. Türkiye’de bu modelin uygulanabildiği kurumlar “Bağımsız Düzenleyici Kurumlar (BDK)” adı altında toplanmaktadır. Bu kurullar; toplumsal duyarlılığı olan, temel hak ve özgürlükleri göz önünde tutarak ekonomik ve sosyal düzenlemeleri yapan, denetleme, düzenleme ve alınan kararlar doğrultusunda özerk bütçeli tüzel kişiler olarak tanımlanabilir (Ulusoy, 2002:1 akt. Barlı, Avcı ve Avcı, 2012: 31). Türk Standartları Enstitüsü, Kamu İhale Kurumu, Rekabet Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu kendi sahalarında Türkiye ekonomisini düzenleyen ve denetleyen kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Bağımsız düzenleyici kurumlar, devletin ekonomiye müdahil olduğu bir araç şekli olarak açıklanabilmektedir (Barlı ve arkadaşları, 2012: 31). Müdahalelerde bağımsız düzenleyici kurumların kullanılmak istenmesinin sebebi; güvenilirlik, yetkinlik, işinde uzmanlaşma ve siyasetten bağımsız olmasıdır (Atiyas, 2002:5).



Türkiye’de BDK olarak faaliyet gösteren, 43 üst kurul bulunmaktadır. Bunlar; T.C. Merkez Bankası, Yüksek Öğretim Kurulu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Telekomünikasyon Üst Kurulu, Elektrik Üst Kurulu, Tütün Piyasası Üst Kurulu, Şeker Piyasası Üst Kurulu, Rekabet Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu, Enerji Piyasası Üst Kurulu, Hakim ve Savcılar Yüksek Kurulu, Doğalgaz ve Petrol Üst Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, Doğal Afet Sigortalar Kurulu, Kamu İhale Kurulu, Borç İdaresi Kurulu, İnternet Üst Kurulu, Din İşleri Yüksek Kurulu, Anıtlar Yüksek Kurulu, Transit Petrol Boru Hatları Kurulu, Çocuk Hakları İzleme ve Değerlendirme Üst Kurulu, Başbakanlık İnsan Hakları Koordinatör Üst Kurulu, Temiz Enerji Vakfı Üst Kurulu, Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Üst Kurulu, Kültür Bakanlığı Denetleme Üst Kurulu, Türkiye Çölleşme ile Mücadele Üst Kurulu, Tıbbi Kötü Uygulama İzleme ve Uzlaştırma Üst Kurulu, Karayolları Güvenliği Yüksek Kurulu, Talih Oyunları Yüksek Kurulu, Dil Tarih Yüksek Kurulu, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, Atatürk Yüksek Kurulu, Muzır Yayınlar Kurulu, Deprem Üst Kurulu, Devlet Denetleme Kurulu, Hesap Uzmanları Kurulu, Yüksek Seçim Kurulu, Yüksek Planlama Kurulu, Talim ve Terbiye Kurulu, Haberleşme Yüksek Kurulu, Basın İlan Kurumu ve Para Politikası Kurulu şeklinde sıralanabilmektedir (Barlı ve arkadaşları, 2012: 32).

Bu kamu kurumlarının yanısıra Türkiye’de EFQM’in Türk özel ve kamu iştirakleri EFQM’e başvurarak kalite tescil ve yönlendirme konularında yardım almaktadırlar. Mesela 2015 ödüllerinin açıklandığı EFQM sayfasından Sakarya Üniversitesinin 2015 “Organizasyonel Kapasite Geliştirme” ödülü aldığını ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraki olan İETT’nin de finalistlerden biri olduğu görülmektedir. 2013 yılında Ankara Coca Cola içecek fabrikası “Sürdürülebilir Gelecek” ödülü, almış, 2012 de Bursa Nilüfer belediyesi vatandaş katılımı konusunda finalist olmuştur. EFQM’in Türkiye’deki partneri Kalite Derneği (Kal-Der)dir.

Kalder’in öncülüğünde gelişen Türkiye kalite hareketi 1993 yılından bu yana Türkiye Kalite Ödülleri vermektedir. 2014 yılında Kal-der tarafından altı Türkiye Mükemmellik Ödülü verilmiştir. Alan kurulular şunlardır: (bkz:<http://www.kalder.org/uploads/odulkitap2015.pdf>, 05.05.2016)

Method Araştırma Şirketi (2014 Büyük Ödülü)

T.C. Anadolu Üniversitesi (Mükemmellik Ödülü)

Coca Cola İçecek Bursa Operasyonu (Mükemmellik Ödülü)

Damla Kaynak Suyu Sapanca Fabrikası (Mükemmellik Ödülü)

Ege Bölgesi Sanayi Odası (Mükemmellik Ödülü)

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü (Mükemmellik Ödülü)

### **3.3. Kalite Yönetiminin Halkla İlişkilerdeki Yeri ve Önemi**

Kalite yönetiminin halkla ilişkiler disiplinindeki yeri iki yönlü olarak açıklanabilir. Birinci açıdan bakıldığında kalite yönetimi halkla ilişkilerin bir konusu olarak görünür ve kurumun pozitif tanıtımına yüksek değer katar. Yani halkla ilişkiler çalışmasının ana temalarından biri haline gelir. İkinci açıdan bakıldığında ise kalite yönetimi artık başlı başına bir endüstri haline gelmiş olan halkla ilişkiler sektöründe verimliliği artırıcı, bilimsel yöntemlerden daha fazla yararlanmayı sağlayan objektif bir araç olarak görülebilir. Bu araç sayesinde kurumsal iletişim, paydaşlarda farkındalık yaratma ve halkla ilişkiler planlama süreçleri standart ve ölçülebilir kriterler üzerine inşa edilebilir.

#### **3.3.1. Kurumsal İletişim, Kalite Yönetimi ve Halkla İlişkiler**

İşletmeler için en hayati konulardan biri kurumun içindeki yatay ve dikey iletişim kanallarının doğru ve eksiksiz çalışıyor olmasıdır. Bu hem üretim ve hizmet kalitesi için vazgeçilmez bir unsurdur hem de verimliliğin teminatıdır. Bir tanıma göre kurumsal iletişim: “Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, bir yandan kurumu oluşturan bölüm ve ögeleri arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi diğer yandan ise dış hedef kitleyle etkileşimi sağlayarak kurumun itibarını yönetmek adına belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir.” (Acar, 2015: 1)

Bu açıdan bakıldığında kurumsal iletişim bir işletme için en önemli unsurdur, çünkü eşgüdüm, motivasyon, işbirliği, planlama ve hayata geçirme safhalarının hepsi kurumsal iletişim ile olur. Buna ek olarak da işletmenin iç ve dış dönük itibarı kurumsal iletişimin ana çıktıları olarak görülür. Kalite yönetimi hem

normal işletmeler için hem de halkla ilişkiler şirketleri için kurumsal iletişimin standardizasyonu ve mükemmelleştirilmesi imkânlarını sunar.

Kurumsal iletişimin dikey kısmı operasyonel ve destek hizmetlerini kapsar ki bunlara iletişim müdürleri veya teknisyenleri denilebilir. Kurum içi işleyişin motor mekanizmalarıdır. Hizmet veya ürün bu şekilde üretilir. Yatay kısmı ise kurumun çeşitli birimlerinde ama mutlaka üst yönetiminde de bulunan, bilgilendirme, halkla ilişkiler, basın birimleri, sponsorluk birimleri gibi unsurlardan oluşur ki, burada da kurumun itibar mühendisliği gerçekleşir.(Bentele, 2010: 113)

Bu doğrultuda yukarıda bahsi geçen tüm kalite yönetimi ve mükemmellik modellerinde iki türlü kurumsal iletişim en önemli noktada bulunmaktadır. Basitçe ifade etmek gerekirse sadece kalite yönetimi tablolarındaki oklar kurumsal iletişimi ifade etmemektedir. Buna ek olarak kurumun içine ve dışına yönelmiş binlerce parametre ile ifade edilebilecek iletişim oklarını bu tablolara eklemek mümkündür. O yüzde kurumsal iletişimin kalite yönetimi bağlamında bir kontrol altına alınması elzemdir.

### **3.3.2. Paydaşlarda Farkındalık Yaratma ve Kalite Yönetimi**

Kalite yönetimi bir işletme için paydaşlarında farkındalık yaratmaya yarayacak tüm imkânları sunar. Paydaşların farkındalığı işletmenin ana hedeflerindedir çünkü sürdürülebilirlik ancak bu sayede sağlanabilir. Öncelikle kalite yönetimi sayesinde farkındalık yaratma sürecinin tanımı yapılır, amaçları ve hedefleri belirlenir. Ardından bunun için belirli planlama süreçleri tasarlanır. Bütün bunlar yapılırken de objektif verilerin toplanması için istatistiki sondajlar yapılır. Bunun ardından kontrol kriterleri belirlenir ve her adım için yeni ölçme ve analiz seviyeleri belirlenir. Ve ardından süreç işletilmeye başlanır.

Bosch şirketinin farklı fabrikalarının her yıl EFQM listelerinde en üstlerde yer alması ve bunun şirket tanıtımlarında sürekli lanse edilmesi bu farkındalığın kuvvetlendirilmesi çabası olarak görülebilir. Çünkü Bosch markası kalite ile özdeşleşmiştir. Ancak EFQM listelerinde Bursa Nilüfer Belediyesi'nin yer alması ve bunun belediye tarafından sıklıkla dile getirilmesi paydaşlar ve hatta paydaş olmayanlar için bir farkındalık oluşturabilir. Nitekim dış denetim yolu ile farkındalık yaratma çalışmaları dünya çapında gelişmiş bir endüstri haline gelmektedir. Burada

tabii ki, dikkat edilmesi gereken husus uluslararası saygınlığı olan ve metodolojisini açıkça paylaşan kurumların çalışmalarına itibar edilmesidir.

### **3.3.3. Kalite Yönetiminin Halkla İlişkiler Planlama Sürecindeki Yeri**

Halkla ilişkiler planlama süreci kısaca dört ana safhada incelenebilir: Durum analizi, veri toplanması ve analizi, planlama-hedeflerin belirlenmesi ve uygulama-denetim. Bu planlama sürecinin en önemli güçlü tarafı kalite yönetimi kriterleri çerçevesinde sürekli bir izlemeye tabi olmasıdır. Bunun için de Yönetim Enformasyon ve Kontrol Sistemleri (MICS) istihdam edilir. MICS her işletme için farklı olabilir. Çünkü o işletmenin üst yönetimi ve işletme tarihindeki tecrübelerin de kullanıldığı bir seri kural, düzenleme ve yazılı hale getirilmiş standartlardan oluşur. Ama en önemli katkısı işletmenin hedefleri ile günlük üretim/hizmet faaliyetleri arasında kopukluk olmamasını sağlar.(Stacey, 1996: 103-105)

Halkla ilişkilerde iyi bir planlamanın vizyon, misyon, strateji, hedef, politika, amaç ve taktik sorularına iyi hazırlanmış ve formüle edilmiş cevapları olması gerekir. Klasik halkla ilişkiler planlamalarında SWOT (Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar, Tehditler) analizleri, SMART (Özel, Ölçülebilir, İlgili ve Zamanlı) kuramı ve HUE (Hazırlama, Uygulama, Etki) metodu dağınık ve düzensiz şekillerde kullanılırdı. Ancak kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde düzenlenmiş bir halkla ilişkiler planlama süreci tüm bu araçları kullanırken, kullanma yeri, zamanı ve seviyesi hakkında tatmin edici sebepler sunmak zorunda olacaktır.

## **3.4. Halkla İlişkilerde Yeni Bir Yaklaşım: Mükemmellik Modeli**

### **3.4.1. Mükemmelliğin Anlamı, Özellikleri ve Yapısı**

Mükemmellik kalite yönetimi literatürünün uzun yıllardan sonra varmış olduğu bir tepe noktayı temsil eder. Basit ve güncel tanımını tabii ki kusursuzluk veya eksiksizliğe işaret eder. Ancak mükemmelliği özellikle halkla ilişkiler literatüründe farklı şekillerde tanımlayan yazarlar vardır. Mesela işletmeler için mükemmellik bir finansal analiz mükemmelliği olarak tanımlanmıştır. Peters ve Waterman'a (1982) göre altı finansal kriter işletmenin mükemmelliğini gösterir: sürekli varlık artışı, özsermaye artışı, borsa değerinin mevcut değere oranı, toplam sermayenin ortalama dönüşümü, toplam öz sermaye dönüşü ve satışlardan elde edilen gelirler. (Akt. Grunig, 1992: 222) Bunların hepsi artıda ise işletme mükemmelliği yakalamıştır. Başka yazarlar ise mükemmellik kriterleri içine inovasyon, teknoloji, hammaddeye

erişim, ulusal kültür, vb. birçok, ölçülmeleri de kolay olmayan kriter eklemişlerdir. Bazı yazarlar ise her işletmenin kendine has bir mükemmeliyet tanımı yapabileceğini söylemişlerdir. (Grunig, 1992, 223)

Bu yüzden mükemmeliyeti tek bir tanım ile ifade etmek veya onu belirleyen bir kısa kriter listesi oluşturmak oldukça zor görülmüştür. Bu yüzden çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde kalite mükemmellik ilişkisini ele alıp, halkla ilişkiler çalışmalarında yeni bir yaklaşım olan mükemmellik modelinin ne olduğunu, yönetimi ve süreçleri ele alınacaktır. Çünkü daha önceki bölümlerde ele alınan EFQM yani Toplam Kalite Yönetimi anlayışından bahsedilmişdir. mükemmeliyet modellerinin en önemlilerinden kabul edilen Grunig'in mükemmeliyet modelinde oldukça geniş otoyollara benzetilen genel çerçeveler oluşturulmuştur.

#### **3.4.1.1. Kalite ve Mükemmellik İlişkisi**

Mükemmellik, genel olarak kusursuzluk, eksiksizlik şeklinde açıklanabilir. Teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesi, birçok farklılığı ve aynılığı da beraberinde getirmektedir. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ekonomik, politik ve sosyal anlamda gelişen dünya düzeninde, Türkiye'de de birçok değişim meydana gelmiştir. Sosyo – ekonomik düzen değişmiş, eğitim sektörü gelişmiş ve bunların değişmesi beraberinde işsizliği de doğurmuştur. Politik görüşlerin değişmesi, ülkenin kalkınmasında yeniliklere yol açmış, bireylerde eski düzenlerinden, yeni ve farklı bir şeyler yapma düzenine geçme hissiyatı doğurmuştur. Kültürel değişimlerin de haliyle gözlemlendiği toplumlarda, yönetimlerin ve işleyişlerin mükemmellik kavramı da değişim göstermiştir. Çünkü; ekonomik seviye ve kültürel değişim geliştikçe, müşteri memnuniyeti de doğru orantı da değişim göstermiş ve müşteri tatmini sadece dünya da değil, Türkiye'de de ilk sırada yerini almıştır. 1988 yılında EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), kurularak, Avrupa'daki şirketlerin sürdürülebilir mükemmelliğini araştırma ve kanıtama çalışmaları yapılmıştır. 1992 yılında “İş Mükemmelliği Modeli” ortaya çıkarılarak; müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, çalışan memnuniyeti, çalışan tatmini, yönetimin mükemmellik anlayışı ve mükemmel hedeflerinin belirlenmesi, yönetimlerin izledikleri strateji ve politikaların nasıl yönetilmesi gerekliliği ve liderlik rolü vurgulanmıştır. Bu modelin doğru şekilde uygulanmasının, yönetimde mükemmelliği getireceği ortaya çıkarılmıştır (Erkılıç, 2007: 51-53).

Türkiye de Avrupa'dan sonra bu anlayış sistemini benimsemiş ve mükemmelliği hedef edindiği için, Türkiye'de de KalDer (Türkiye Kalite Derneği) kurularak, EFQM'im Ulusal İşbirliği Ortağı olarak, ticari kullanım haklarına sahip olmuştur (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı, 2013: 1)

EFQM Mükemmellik modeli, her şirketin başarılı olabilmesi ve sürdürülebilir bir mükemmellik ve yönetim anlayışına sahip olabilmesi için geliştirdiği bir modeldir. Şirketler tarafından, istenilen biçime getirilerek, onlar için pratik bir kılavuz haline getirilmiştir.

#### EFQM Mükemmellik Modeli;

- Şirketlerin vizyonunu ve misyonunu belirlemeleri ve kendilerine bir hedef belirlemeleri için,
- Kurumların ortak bir paydada, ortak bir amaç ve fikir doğrultusunda, ortak bir dil belirlemeleri için,
- Kurumların statükolarını belirleyip, belirledikleri stratejiler ve hedefler doğrultusunda, tekrardan kaçınarak yapılanmaları için
- Kurumların yönetim anlayışlarının belirlenmesi ve yönetim temellerinin oluşturulması için gerekli olan bir modeldir.

#### **3.4.1.2. Halkla İlişkilerde Mükemmellik Anlayışı: James Grunig'in Mükemmel Halkla İlişkiler Modeli**

Bir Çin atasözü iki kusursuz insan vardır: biri ölü, diğeri daha doğmamış der. Son dönemlerde şirket yöneticileri bir kusursuzluk çalışması üzerinde araştırma yapmaya başlamıştır Liderler mükemmel bir işletme olgusu üzerinde durmakta ve şirketlerini toplum üzerinde hatırı sayılır bir pozisyonda tutmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin özel hayatlarının dışında tutmak istedikleri iş hayatları, gündelik sorunların zorlayıcı yapısıyla bir arada olduğundan, yavaş yavaş yöneticilerin bezginliğine sebep olmaktadır (Kanter, 1989: 21)

Yöneticilerin, hayallerindeki mükemmel yönetime nasıl kavuşacakları sorunu üzerine birçok kitap yazılmıştır. Peters ve Waterman (1992), Peters ve Austin (1985), Hobbs (1987) ve Wholey (1987) kitapları, Kanter (1977, 1983 ve 1989) ve Pinchot (1985) kitapları, Pascale ve Athos (1981) ve Ouchi (1981, 1984) kitapları; aslında

birer “Mükemmel Yönetim” kitapları olmaktadır. Örnek başarı hikâyeleri, birçok şirketin bu başarıları örnek aldığı ve özendiğini belirtmiştir. Fakat Çin atasözünden de anlaşılacağı üzere; hiç kimse mükemmel değildir ve dolayısıyla günü geldiğinde mutlaka bir başarısızlık yaşayacaklardır (Grunig, 2005: 238).

İnsanlar, başkalarının yanlışlarını görüp kendilerini düzelttikleri zaman, otomatik olarak kendi yanlışlarını da düzeltmiş olurlar. Tıpkı bir ayna görevi görmektedirler. Bu bağlamda; bu örneği şirketler için de kullanabiliriz. Şirketlerin mükemmellik arayışı, mükemmel şirketi bulmak istemesinden çok, iyi olan şirketlerin mükemmellik kriterlerini bulmak istemesinden oluşur (Grunig, 2005: 239)

Burada, yönetim mükemmelliğinden ziyade iletişim mükemmelliği ele alınmaya çalışılacaktır. İletişim mükemmelliği ile yönetim mükemmelliği birbiriyle ilişkili olduğundan, halkla ilişkilerde mükemmellik kavramı incelenecektir. Yukarıda da sıralandığı gibi, birden çok mükemmellik tanımı yapılmış kitaplar yer almaktadır. Dolayısıyla birçok tanım ve tespit yapılmıştır.

Peters ve Waltermann (1982), mükemmel yönetimleri 6 (altı) finansal kriter doğrultusunda seçmişlerdir:

- Aktiflerdeki büyüme
- Öz sermayedeki bileşik büyüme hızı
- Pazar değeri ile kağıt değeri oranının ortalaması
- Ortalama toplam sermaye getirisi
- Ortalama öz sermaye getirisi
- Ortalama satış getirisi

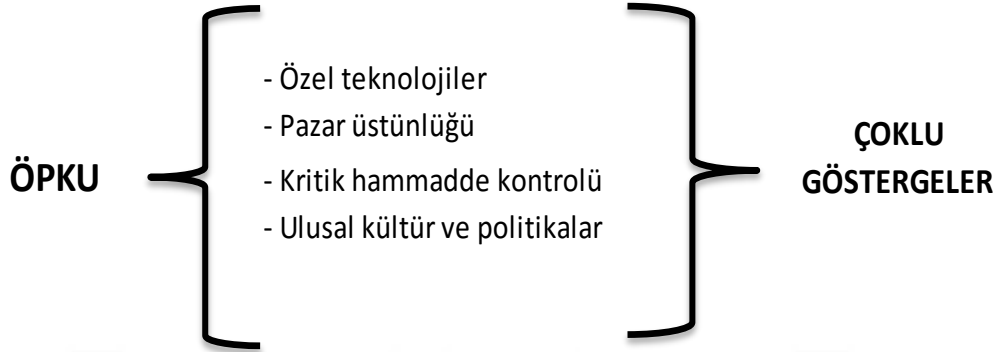
Hobbs (1987), mükemmel yönetimleri 2 (iki) kriter doğrultusunda seçmiştir:

- Satış getirisini
- Yatırım getirisini ölçmüştür.

Paul ve Taylor (1986) ise; yukarıdaki maddelere benzer finansal göstergeler kullanmışlardır. Carroll (1983: 79), Peters ve Waltermann (1982) finansal tespitler üzerine bir yazı yazmış ve bu yazısında Peters ve Waltermann’ı eleştirmiştir.

Aşağıdaki tablo, Caroll'ın mükemmel yönetim tanımından geliştirilerek hazırlanmıştır:

**Tablo 13: Çoklu Göstergeler (ÖPKU Modeli)**

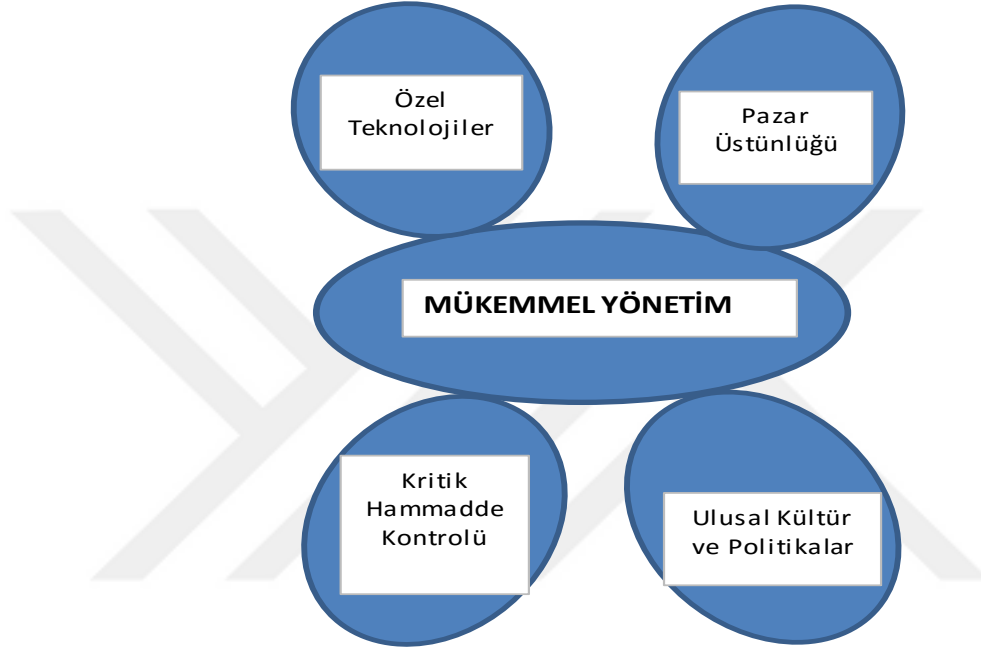


Caroll'a göre sadece finansal göstergeler mükemmel yönetimi etkilememektir. Bununla beraber teknoloji, kültür, siyaset ve Pazar da yönetimi etkilemektedir. Bu bağlamda; "Çoklu Göstergeler" adı verilen ve kısaca "ÖPKU" (Özel teknolojiler-Pazar üstünlüğü-Kritik hammadde kontrolü-Ulusal kültür ve politikalar) olarak bahsedilebilecek maddelerin de mükemmel yönetimi etkilediği ortaya çıkmaktadır.



Aşağıdaki tablo, Caroll'ın mükemmel yönetim tanımından geliştirilerek hazırlanmıştır:

**Tablo 14: Mükemmel Yönetim**



Mükemmel şirket ve mükemmellik kavramını; stratejik yönetim sayesinde iş ilişkilerini iyi tutan, hedeflerini gerçekçi olacak şekilde seçen ve bunları seçerken kuruluşlar, mükemmellik kavramına en çok yaklaşan kuruluşlardır şeklinde açıklamak mümkündür. Çünkü şirket yani kuruluş kendine bir hedef belirlemişse bu hedefi gerçekleştirmek için stratejisini de belirler ve böylece iş ilişkilerini iyi tutar, itibarını sağlar, kurum kimliğini korumuş olur. Ayrıca hedefini belirlediği için ise; mali idari işlerini de doğru bir şekilde yönetebilir. Böylelikle de; mükemmel bir şirket konumuna ulaşabilir.

Grunig'e göre pek çok büyük şirkette oldukça küçük boyutlarda var olan halkla ilişkiler departmanlarının görevi konusundaki genel kanı, bu departmanların şirketin iyi imajına katkıda buldukları yönündedir.

Ancak Grunig halkla ilişkiler ve mükemmel iletişim çalışmasının bundan çok daha ileri bir seviyede stratejik olarak yönetilmesi gereken süreçler olduğunu iddia eder. (Grunig ve Repper, 1992: 118)

### **3.5. Grunig ve Mükemmellik Modeli Süreci**

1985 yılında Grunig, Dozier, Ehlig ve Repper Mükemmellik Projesi adı altında bir grup kurmuşlardır. Mükemmellik Projesi kapsamında; bir mükemmellik tanımı verilmiştir. Bu tanıma göre mükemmellik; bir faaliyeti düzenleyen taraf için en iyi şekilde gerçekleştirebilmek ve sonuçlandırabilmektir. Bu incelemeler sonucunda mükemmel bir yönetimin nasıl olması gerektiğine dair sonuçlara ulaşılmıştır (Grunig, 2005: 26).

Grunig ve arkadaşlarının Mükemmellik Projesi kapsamında mükemmellik sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir:

#### **➤ Aşama 1: İnsan Kaynakları**

Mükemmel halkla ilişkiler ve mükemmel yönetim kavramlarından söz ederken, insan kaynaklarından bahsetmemek olmaz. Çünkü insan kaynakları hem yönetimin hem de halkla ilişkilerin olmazsa olmaz denilebilecek en önemli ve belki de tek ortak noktalarından biri olabilir. İnsan kaynakları genel anlamıyla çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve motivasyonun oluşturduğu bir girdidir. Bilgi ve becerileri onları işlerinde ustalaştırırken motivasyonları da onların işletme içinde ahenk içinde çalıştıran ana husustur.

Mükemmel şirketler veya kuruluşlar, çalışanlarına güvenerek, onların şirket için yararlı olabilecek fikirlerini sunmalarına izin vererek, çalışanlarına özerklik vermektedir. Böylelikle çalışanların kendilerine güveni artar ve kendilerini işe yarar hissederler.

Kurum çalışanlarının kişisel gelişim ve iş kalitesine özen gösterir, bireysellik yerine çalışanların grup halinde, birbirlerine bağımlı halde çalışmalarını sağlamaktadır. Toplum çalışması ile bireysel çalışma arasında dengeleri sağlarlar. Ayrıca, onlara iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sunarak ya da bu imkânlardan yararlanmalarını sağlayarak, çalışanlarının gelişimine ve iş kalitesine değer vermektedirler. Bu tip şirketlerde, segmentasyon yerini entegrasyona, bireysel çalışma yerini takım çalışmasına bırakmaktadır (Grunig, 2005: 241).

İnsan kaynakları yönetimi halkla ilişkilere yeni bir nefes getirerek, mükemmel halkla ilişkilere katkı sağlamaktadır (Grunig, 2005: 243). Bazı bilim adamlarının mükemmel yönetimlerde insan kaynaklarına verdiği yeri aşağıdaki örneklerle gösterebiliriz:

- Chug (1985), insan kaynakları yönetimini, yönetimindeki faktörlerden en önemli ikincisi olarak tanımlamaktadır.
- Naisbitt ve Aburdene (1985: 53), “Re-inventing the Corporation” kitabında insan kaynakları yönetiminin önemine yer vermektedir. “Enformasyon toplumunda, altyapıdan yaşam kalitesine doğru bir geçiş yaşamakta olduğu” ifade etmişler ve “kişisel gelişim anlamında en besleyici ortamı yaratabilen örgütlerin en yetenekli insanları kendisine çekeceğini” (Grunig, 2005; 242) belirtmişlerdir.
- Peters ve Watermann (1982: 236) göre; Güven ve insana saygı kavramlarını, insan kaynaklarının değişmez özellikleri olarak belirtmişlerdir (1982: 236). Peters ve Watermann’a göre insan kaynakları (1982: 238-239); “... her biri birbirini destekleyen çok sayıda yapısal aygıt, sistem ve değerinin birleşimidir; öyle ki şirket, sıradan insanlarla sıradışı sonuçlar alma konusunda gerçekten alışılmadık bir yetenek sergiler.”
- Martin (1983: 145), mükemmel şirketlerin çalışanlarına, sahip oldukları katılım haklarından daha fazlasını sunduğunu açıklamıştır. Şirket çalışanlarının çoğunun, yöneticileri olmadan da yönetilebileceğini belirtmiş, böylelikle ast – üst ilişkisi ortadan kalkarak, yöneticilerin çalışanlarına emir ve kontrol sağlamalarından ziyade, onların yeteneklerinden yararlanmak zorunda olacağını ifade etmiştir.

Özerk düşünce, yenilikçilik ve girişimcilik ruhu, katılımcı kültür, liderlik ve motivasyon kavramları nasıl insan kaynaklarının ayrılmaz bir parçasıysa, halkla ilişkilerin de ortaya çıkması için olması gereken koşullardandır. Bu bağlamda şöyle diyebilir ki; mükemmel halkla ilişkiler, mükemmel yönetimlerin özellikleriyle iç içe geçmiştir (Grunig, 2005: 243).

## ➤ Aşama 2: Organik Yapı

Her yönetsel yapıda olduğu gibi, ast – üst ilişkisi, hegemonik bir yapı, kuruluşların yönetsel yapılarında da yer almaktadır. Burns ve Stalker (1961) örgütleri; Mekanik örgütler ve Organik Örgütler olarak ikiye ayırmaktadır. Mekanik Örgütler de; merkezileşme düşük, karmaşıklık yüksek, Organik Örgütler de ise; merkezileşme yüksek, karmaşıklık düşüktür.

Mükemmel yönetim anlayışında, çalışanlar emir verilerek çalıştırılmamaktadır. Şirketler, hegemonyacı yapıyı ortadan kaldırarak (ast – üst ilişkisi, hiyerarşik düzen, bürokratik yapı), çalışanların öz güvenini sağlamak ve çalışanlarına güç kazandırmaktadır. Böylelikle, organik yapı adını verdikleri bir yapı meydana gelmektedir. Merkezi kararlar alınır ve yönetici (lider) sayısı azaltılarak organik yapı sağlanmaktadır (Grunig, 2005: 243).

**Tablo 15: Mekanik Örgüt ve Organik Örgüt Karşılaştırma Tablosu**

Mekanik (Bürokratik)	Organik (profesyonel)
Düşük güçlük	Yüksek güçlük
Yüksek merkezilik	Düşük merkezilik
Yüksek resmîlik	Düşük resmîlik
Yüksek tabakalaşma	Düşük tabakalaşma
Düşük uyum	Yüksek uyum
Yüksek üretim	Düşük üretim
Yüksek verim	Düşük verim
Düşük iş doyumunu	Yüksek iş doyumunu

Kaynak: <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=379>, 11.03.2016

Bu nedenle Tablo 15’de bahsi geçen mekanik ve organik yapı arasındaki en önemli farkın şirketlerin çalışanlarına verdiği özerklik miktarı ve çalışanlarının tümünün yönetime dahil olmasıdır. Mekanik örgütler, organik örgütlerden daha aktif olsa da, organik örgütler daha yenilikçidir. Dolayısıyla da; Grunig’in de dikkat çektiği gibi organik örgütlerde, çalışan memnuniyeti daha yüksektir (Grunig, 2005: 245).

Mekanik Örgütler ve Organik Örgütlerle ilgili yapılmış olan araştırmaları, kısaca aşağıdaki gibi örnekleyebiliriz:

- Peters ve Waterman (1982: 200) girişimciliğin “*özerklik çitasını dikkate değer ölçüde yükseltirler*” açıklamasıyla, mükemmel örgütlerin girişimcilik ruhuna sahip olduklarını belirtmektedirler.
- Peters ve Waterman, mükemmel örgütlerin organik (gevşek) yapılarda olduğu fakat buna rağmen resmileşmiş mekanik örgütlerin, kültür vasıtasıyla disiplin sağladığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde Robbins (1990) de bu durumu kültüre bağlamaktadır (Peter ve Waterman, 1985: 318).
- Peters (1987), 90’lı yıllarda başarılı olmuş şirketlerin yapısının yani yönetim yapısının daha az basamaklı olacağını belirtmiş ve özerk yapıda olup, farklılaşma ve niş pazar oluşturma eğiliminde olacağından bahsetmiştir. Buradan yola çıkarak görüyoruz ki; 90’lı ve 2000’li yıllarda şirketler (örgütler) gerçekten niş pazar yaratmışlar ve rakiplerinden farklı yerde konumlanmışlardır.
- Kanter, Peters ve Waterman’ın organik (sıkılık/gevşeklik) ilkesinde olduğu gibi, kararlara kısıtlılık ve eşitsiz katılma söz konusu olmaması adına liderlikten yararlanılması gerektiğini belirtmiştir (Kanter, 1983: 275).
- Kanter daha sonraki çalışmalarında da organik yapıları açıklamış ve burada da “yenilik” kavramını kullanarak, “fikir ve yenilik akışını hızlandırmaya yönelik kanallar” cümlesiyle yenilik terimine açıklık getirmiştir. “Yenilik kanallarında amaç özerklik, ana kanallarda ise kontroldür.” şeklinde bir açıklama yapmıştır (Kanter, 1989: 349).
- Martin, organik yapıları “yöneticisiz yönetim” (Grunig, 2005: 246) şeklinde ifade etmiştir. Şirket çalışanlarını yönetime katmak ve onların topluluklarında çalışanlara geniş olanaklar verilmelidir. Martine göre; şirket yöneticilerin lider olabilmesi için, şirket çalışanlarının kendilerini yönetmelerine izin verilmesi gerekmektedir (Grunig, 2005: 247).

Bu tanımlardan yola çıkarak, sosyologlar; “önemli karar alımlarına çok sayıda insanın dahil edildiği demokratik bir süreç olarak” şeklinde bir açıklama getirmişlerdir (Ouchi, 1981:66’dan akt. Grunig, 2005: 246).

Halkla ilişkiler açısından organik yapı; insan kaynaklarının kullanımı yönünden, mükemmel yönetimin kriterleri arasında yer almaktadır. Sadece organik yapı örnek alındığında, mükemmel halkla ilişkiler tasvir edilememektedir. Fakat mükemmel halkla ilişkilerin mekanik yapı içerisinde de varlık gösteremeyeceği belirtilir. Ayrıca; organik yapılar mükemmel yönetim ile iç içe geçtiğinden, iletişim sistemi halini almıştır (Grunig, 2005: 247).

### ➤ Aşama 3: Örgüt İçi Girişimcilik

Girişimcilik kelimesi, mükemmel yönetimlerce adlandırılan bir yapı olmaktadır. İçinde organik yapıların ve insan kaynaklarının bulunduğu yönetimlerde, girişimcilik de yerini almaktadır. İktisadi yaşamın önemli bir faktörü olan girişimciliğin, sadece işletme literatüründe değil, birçok literatürde yer aldığını görmekteyiz. Küreselleşen yeni dünya düzeninde ülkelerin küresel ticaretten pay alma yarışı, ekonomileri; sürdürülebilir büyüme ve istihdam yaratma çabaları dolayısıyla ileriye gören, risk alan, çevresel trendler ve değişimlerden doğan boşlukları fırsata dönüştüren girişimcilere ihtiyaç duymaktadır (Marangoz, 2013: 5).

1997 yılında başlayan Asya krizinden sonra devam eden yıllarda arka arkaya gelen büyük küresel, finansal krizler nedeniyle, iktisadi yaşamın her safhasında girişimcilerin üstlendiği sorumluluğun aldıkları riskin, işletmelerin kalıcılığı açısından önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin büyümesi, uluslararası piyasalarda ticaret yapmaları, küresel ticaretteki acımasız rekabet yarışına katılarak var olmaları ve bu ticaretteki pastadan pay almaları gelişen ekonomilerdeki yenilikçi ve atılcı girişimcilerin varlığıyla mümkün olabilmektedir.

Girişimcilerin başarılı olmaları, ileriye görmeleri, çevresel değişimleri fırsata dönüştürerek fayda sağlamalarıyla işletmelerini büyütmeleri sadece kendi işletmeleri için değil, ülke ekonomilerinin büyümesine de katkı sağlamış olacaktırlar. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte girişimcilik bütün dünyada önem kazanmaya başlamış. Pek çok kuramcının hem iktisat hem de işletme literatüründe ilgi alanlarına giren, çalışma konularını oluşturan en önemli alan haline gelmiştir. Girişimcilik konusunda birçok kuramcı, akademisyen, bilim adamı, araştırmacı çeşitli tanımlamalar getirmişlerdir. İlk kez Orta Çağ'da kullanılmaya başlanmış olan girişimcilik, insanlık tarihinin var oluşundan beri yer almaktadır. 17. yüzyılda Fransız askeri terminolojisinde kullanılmıştır. 18. Yüzyılın başında

Fransa’da yaşayan İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır Latince “intare” kelime kökünden, “üstlenmek”, “girişmek” anlamına gelmektedir (Marangoz, 2013: 1).

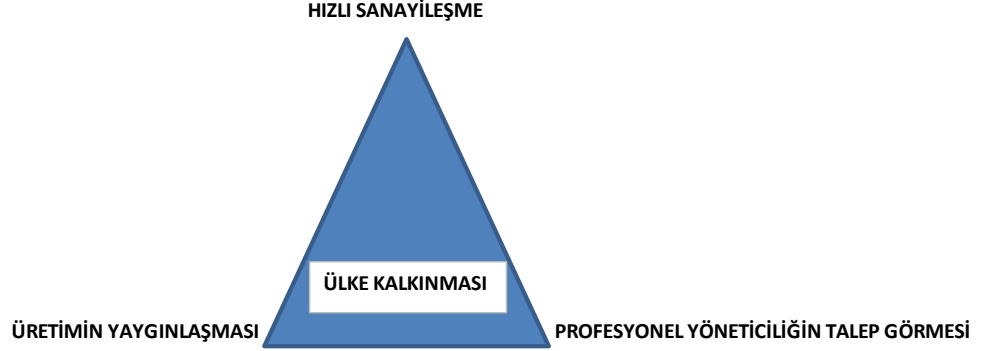
Bugün için yenilik ve inovasyon çalışmalarında önemli yer tutan AR-GE çalışmalarının yapılanmasına yönelik hemen hemen küresel rekabet yarışında bulunan tüm ulusal ve uluslararası şirketler finansal kaynak ayırmakta, bilgi teknolojilerini yoğunlaştırarak, girişimcileri teşvik etmektedirler. Ekonomilerde üretime dayalı sürdürülebilir büyüme yakalamanın yolu, ancak girişimcilerin yeniliği yakalayan, risk alan, atılcı çabalarıyla mümkün olacaktır. Pinchot (1985: ix), girişimci ve girişimcilik terimlerini tanımlamak için *intrapreneur* (örgüt içi girişimci) kavramını kullanmıştır. Başta Pinchot olmak üzere, birçok yazar yönetimlerin büyümesinin ve bürokratikleşmesinin beraberinde küçük yönetimlerin girişimci ruhunun dağılmaya başladığından bahsetmişlerdir. Dolayısıyla; büyük yönetimler, girişimciyi ve girişim yeteneğini kullanmak zorundadır.

Bir şirketin kurulmasında, girişimciliğin ve girişimci ruhun ne kadar önemli olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Girdiğin iş ne kadar büyükse, kazancın da zararın da o kadar büyüktür. Bundan ötürü, girişimcilik büyük ölçekli firmalarda daha fazla görülmektedir. Yönetimler büyüdükçe, hiyerarşik düzen ve yapılanma önem kazanmakta, böylelikle küçük ölçekli şirketlerin kendine güveni azalmakta bu da beraberinde girişimci ruhunu kaybetmesini getirmektedir.

Girişimcilik, hem özgüven ve risk alma yetisine sahip olmayı, yani büyük olmayı, hem de kaybedeceğin çok şeyin olacağını düşünüp, ona göre hareket etme yani küçük gibi olmayı sürdürebilmektir. Ayrıca, girişimcilik; riske girip yeni birçok şey denemek demektir. Yani yeniliğe, eyleme dönüklüktür. Girişimcilik birçok alanda ve çalışmada ortaya konulduğu gibi ülkelerin demografik yapılarına göre gelişme göstermektedir. Girişimciliğin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında köklerinin sanayi devrimine kadar dayandığı görülür. Günümüz dünyasında girişimciliğin işletme ilminde önemli bir inceleme ve değerlendirme konusu olarak ortaya çıkmış ve 1950’lerden bugüne kadar gelişerek, değerlendirilen bir konu haline almıştır. Girişimciliğin ABD’de yaygın ve hızlı bir şekilde incelenerek ve araştırılarak geliştirilmesinin kabul görmesi ülke ekonomilerinin kalkınması ve büyümesinde önemli rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Öncülük eden 3 (üç) ana faktör

olduğu kabul edilmektedir. Bu faktörleri aşağıdaki şekil üzerinde gösterebiliriz (Güney, Yalçın ve Çetin, 2006: 53-57):

**Tablo 16: Ekonomilerde Kalkınmaya Etki Eden Faktörler**



İşletme sahipliğine dayalı yönetim şekli artık çok eskilerde kalmıştır. İşletme sahiplerinin kendi işletmelerini yönetmek yerine, kendi konularında bilgili, donanımlı yöneticilere bırakma eğilimi hız kazanmıştır. Hızlı sanayileşmenin gelişerek büyüyen, teknolojilerin hızına yetişebilme, bu üç faktörün uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Girişimciliğin tarihsel gelişimine bakıldığında bilgi toplumuna geçiş sürecinde ülke ekonomilerindeki değişim ve gelişimin sadece teknolojik alanda değil, sosyal ve ekonomik alanda da olduğu görülür.

Küresel ticaret ve sosyal yaşamdaki hızlı değişime entegre olma anlayışı, bilgi toplumuna verilen değeri öne çıkarmıştır. Esas itibarıyla girişimciliğin gelişimini ve tarihçesini Türkiye açısından üç dönem olarak incelemek mümkündür (Marangoz, 2013: 22). Örgüt içi iletişimin halkla ilişkiler açısından önemine değinmek gerekirse; şirketlerin başarıları kazanması ve hedeflerine ulaşabilmesi, iyi bir yapılanma ve insan kaynaklarının oluşmasından meydana gelmektedir. Yönetimdeki insan kaynaklarının ve organik yapının iyi olması demek; iletişimin iyi olması, çalışanla yönetici kısmının simetrik bir şekilde irtibatla olmasının göstergesidir.



#### ➤ Aşama 4: Simetrik İletişim

Yukarıda da de bahsedildiği gibi simetrik iletişim propaganda, manipülasyon, ikna ve emir verme gibi iletişim yöntemleriyle değil, tam tersi diyalog, müzakere ve dinleme yöntemleriyle meydana gelmektedir. Simetrik iletişim, şirketlerin müşteriler ve çalışanlarıyla kurdukları iletişim şekli örnek verilebilir. Patron – çalışan ilişkisi veya çalışan - müşteri ilişkisi de simetrik iletişime verilebilecek örneklerdendir.

Şirketlerde, yönetim kadrosunun çalışan kadrosuna yakın durması ve çalışan kesiminde müşterisine yakın durması, şirketin bulunduğu pazarda başarılı olmasını ve kurum kimliğini kazanmasına sebep olmaktadır. Malcolm Baldrige ödülünde ve Toplam Kalite Yönetimi programlarında çalışan ve müşteri memnuniyetine yer verilmekte ve öneminden bahsedilmektedir (Fiegenbaum, 1983: 7 ve Tuttle, 1989: 4).

Çünkü, yukarıdaki örneklerden de anlaşılacağı üzere; şirketin müşterisine yakın olması demek pazara yakın olması demektir. Rekabet içinde bulunduğu pazarda kendine yer etmesi ve yarışa kendisinin de dahil olması anlamına gelmektedir. Girişimciliğin ve yenilikçiliğin esas temelleri pazarı anlamak ve orada kendine yer edinebilmekle başlamaktadır. Peter ve Waterman bu açıklamayı “...gerçek yeniliklerin büyük bölümü pazar kaynaklıdır” (1982: 159) şeklinde ifade etmektedir. Organik yapıda astların birbirleriyle üstlerin de birbirleriyle ve ast – üst ilişkisinin birbirleriyle iletişimin düzenli olması, insan kaynaklarının düzgün ve verimli bir şekilde çalışmasına etken olmaktadır. Buna ek olarak yönetimin ve insan kaynaklarının düzgün çalışması örgüt içi iletişimin iyi olmasını da beraberinde getirmektedir. Çünkü bu yapı birbiriyle koordinasyonlu ve işbirliği kurarak çalışmakta ve mükemmel yönetim anlayışını sağlamaya çalışmaktadır (Chung, 1987: 397).

Bu açıdan bakıldığında mükemmel örgüt için mükemmel halkla ilişkiler olmazsa olmaz şartlardan biridir. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi mükemmel yönetim anlayışı; simetrik iletişim ve bu iletişimi en doğru ve yerinde uygulayan şirketin başındaki yöneticiler ve liderler sayesinde oluşmaktadır.

## ➤ Aşama 5: Liderlik

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında yöneticiler ön planda olsa da; liderlerin de katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Lider, hedeflerini gerçekleştirmek için belirlediği yolda insanları peşinden sürükleyen, kendisini takip ettiren kişidir. Eğer lider yönetim yaparken, davranışlarında grup kararlarını esas alırsa; demokratik, kendi kararlarını esas alırsa otokratik lider olarak adlandırılır. Yönetimlerde, lider olma ve liderlik yapma önemli bir yer teşkil etmektedir. Ayrıca Malcolm Baldrige ödüllerinden biri olan liderlik, işletmelerin etik ve eşit doğrultuda yönetilmesini sağlamaktadır.

Liderlik ve yönetici kavramları birbiriyle aynı görülse de; aslında birbiriyle aynı anlamı taşıyan kavramlar olmamaktadır. Yönetici; başka kişiler adına çalışan, daha öncesinden belirlenmiş olan amaçlara ulaşmayı hedefleyen, işleri planlayan, programlayan, stratejileri belirleyen ve sonuçları analiz eden, denetlemesini yapan kişi olmaktadır. Lider ise; bağlı bulunduğu bölümün amaçlarını ve stratejilerini belirleyen, onları yönlendiren kişi olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 208).

Lider, bulunduğu bölüm tarafından dile getirilmeyen fakat hissedilen arz ve talepleri ortaya koyan ve bölümün üyelerini bu talep ve arzlar etrafında toplayarak bir amaç haline getiren ve bunları faaliyete döken kişi şeklinde de tanımlayabilmekteyiz (Eren, 1991: 357).

**Tablo 17: Lider ve Yönetici Farkı**

Yönetici	Lider
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadede perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak: Keçecioglu, Taner. *Liderlik ve Liderler*. Kal-Der Yayınları. İstanbul,

1998: 10

Yönetici ve lider arasındaki temel farklar da bunlardan kaynaklanmaktadır. Yönetici olan, istihdam sağlayanın hedeflediği amaçlara hizmet ederken, lider amaçlarını kendisi koymaktadır. Bulunduğu bölümün / grubun amaçlarını tespit ederek, o amaçları gerçekleştiren kişi konumunda olmaktadır. Yönetici, bulunduğu pozisyona başkası tarafından getirilen kişiyken, lider bulunduğu konuma kendiliğinden gelir. Yani bulunduğu bölümün / grubun içinde doğar ve aynı grubu yönetir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 208).

Yönetici olmak başka bir şeydir, yönetici koltuğuna oturmak başka bir şeydir. Her yönetici bir lider veya liderlik sıfatına sahip olmayabilir, fakat her lider mutlaka bir yöneticilik vasfına sahiptir.

**Tablo 18: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar**

Tümevarım	Tümdengelen (Sonuçsal)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneme / tecrübe</li> <li>• Dinamik</li> <li>• Anlaşılma</li> <li>• Fikirler</li> <li>• Geniş</li> <li>• Derinlemesine</li> <li>• Deneysel</li> <li>• Aktif</li> <li>• Soru soran</li> <li>• Süreççi</li> <li>• Strateji</li> <li>• Alternatifler</li> <li>• Araştırmacı</li> <li>• Etkin</li> <li>• Teşvik edici</li> <li>• Yaşam</li> <li>• Uzun vadeli</li> <li>• Değişim</li> <li>• İçerik</li> <li>• Esnek</li> <li>• Risk alıcı</li> <li>• Sentezci</li> <li>• Açık</li> <li>• Hayal gücü olan</li> </ul> <p><b>LİDER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesinlik</li> <li>• Statik</li> <li>• Hatırlama</li> <li>• Olaylar</li> <li>• Dar</li> <li>• Yüzeysel</li> <li>• Mekanik</li> <li>• Pasif</li> <li>• Cevaplayan</li> <li>• İçerikli</li> <li>• Taktik</li> <li>• Amaçlar</li> <li>• Öngörücü</li> <li>• Edilgen</li> <li>• Yönlendirici</li> <li>• Görev</li> <li>• Kısa vadeli</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• Biçim</li> <li>• Katı</li> <li>• Kuralcı</li> <li>• Tezci</li> <li>• Kapalı</li> <li>• Sağduyulu</li> </ul> <p><b>YÖNETİCİ</b></p>

Kaynak: Keçecioğlu, 1998: 11

Lider, şirketi etik ve ahlaki değerlere bağlı kalarak, yönetmeyi tercih eder. Rotasyon sistemi denilen yapıyı kullanarak şirketin her kademesini gezer, işleyişi kavrar, ast – üst ilişkisini en alt düzeye indirerek, çalışan ve yönetici kesimin arasındaki saydamlığı sağlamaktadır. Liderler, şirket; içi iletişimi, en üst düzeyde tutarak, şirketin her kademesindeki çalışanlarından haberdar olabilmeyi istemektedir.

Lider, örgüt içi yapıyı kontrol altında tutarak, çalışan memnuniyetini en ön planda yer vermektedir.

Peters (1987: 451), liderlikle ilgili açıklama yapmış ve “ipleri gerçekten bırakmaları” gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca liderlikle ilgili olarak, özerkliğin gerçek ve önemli olduğundan bahsetmiş ve kendini zora getirme, başarmak için kendini zorlama çalışmasının da psikolojik açıdan bir o kadar önemli ve gerçek olduğunu belirtmiştir (Peters, 1987: 453).

Halkla ilişkiler açısından ele alınması gerekirse; liderlik ve yönetici bağlamında iki iletişim modeli örnek gösterilebilir. Liderlik, etik ve ahlaki değerlere sahip, rotasyon sistemini ele alıp, şirketin tüm kademelerini dolaştığı için simetrik iletişim modeli kullanmaktadır. Yönetici ise; monolog ön planda olduğu, çalışanların düşüncesine yer verilmediği için asimetrik iletişim modeli kullanmaktadır.

#### ➤ **Aşama 6: Güçlü, Katılımcı Kültürler**

Küreselleşmeyle birlikte, teknoloji gelişmiş ve sınırlar ortadan kalmıştır. Sınırların ortadan kalkması, iletişimin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Gelişen ve değişen bu dünya düzeni verimliliğin ve etkililiğin anahtarı olmuş, örgütsel iletişimi ortaya çıkarmış ve örgütleri iletişim odaklı bir yapı haline getirmektedir.

Güçlü ve Katılımcı kültür denildiğinde akla örgüt kültürü, örgütsel davranışlar ve örgüt içi iletişim kavramları gelmektedir. Örgüt içi oluşturulan değerlerin oluşturulabilmesi, paylaşılabilmesi ve bunu gerçekleştirebilmesi için örgüt iletişiminin doğru bir şekilde gerçekleştirilebilmesi gerekmektedir. Etkili bir yönetim, doğru bir şekilde yapılandırılmış, organize olmuş iletişim süreci sayesinde gerçekleşmektedir. İletişim, yönetim sürecinin hedefine ulaşmasında etkin bir yol oynamaktadır (Akat, Budak ve Budak; 1994: 279).

Mükemmel bir yönetimde; ortak paydada buluşma misyonu söz konusudur. Organik yapılara, insan kaynaklarına, girişimciliğe, simetrik iletişime ve liderlik kavramına değer yükleyen güçlü ve katılımcı kültür yönetimleri bütünleştirmektedir. Tek bir el haline getirmektedir. Mükemmel yönetimlerin en başında gelen maddelerden olan organik yapı kavramı, liderlik sayesinde yön ve vizyon sahibi

olabilmekte, örgüt içi iletişimini, örgüt içi ve dışı girişimini liderlik sayesinde sürdürebilme ve geliştirebilmektedir.

*In Search of Excellence* yayımlandığından bugüne kadar örgütsel kültür konularına önem vermektedir. Nasıl bir markanın veya ürünün kimliği, konumu varsa; örgütlerin yani şirketlerin de bir kültürü ve kimliği vardır. Bir markanın kimliği, markanın kültürünü oluşturuyorsa, şirketlerin kültürü de şirketlerin iç yapısını ve iç koordinasyonunu oluşturmaktadır. Örgütlerde; planlama, harekete geçirme ve kontrol fonksiyonları iletişimde bilgi alma, ikna ve birleştirme unsurlarıyla başarılı ve etkili bir iletişim sağlamaktadır (Vural ve Coşkun; 2007: 53). Örgütsel iletişim; örgütün stratejilerini belirlemek ve amaçlarına ulaştırmak için, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ve çevresinde oluşan sürdürülebilir bilgi alışverişi ve bölümler arası iletişimlerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Akat, Budak ve Budak; 1994: 279).

Alison Theaker ise; *Halkla İlişkilerin El Kitabı* adlı eserinde; örgüt iletişimini; örgütlerin bağlı olduğu grupların tümüyle ilişkilerini düzenlemek, sistematik bir hale getirmek amacıyla içsel ve dışsal iletişim yöntemlerini kullanan idari bir araçtır şeklinde tanımlamaktadır (Theaker; 2006: 119). Örgütsel iletişim, örgütün çalışanları, yönetenleri ve tüm örgüt birimleri arasındaki ilişkileri oluşturmaktadır. Örgütsel performansın artırılması, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi etkili ve verimli bir iletişim ile sağlanabilmektedir (Vural ve Coşkun; 2007: 53).“Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracı olup planlama, koordinasyon, karar verme, güdüleme ve denetim işlevlerinin sürdürülmesinde etkin bir rol oynamaktadır” (Gürgen, 1997: 63).

Örgütlerde, örgüt kültürünün ve örgüt yapısının oluşturulduğu kadar; örgütlerde kullanılan iletişim araçları da önemli yer teşkil etmektedir. Örgütsel iletişimden, alıcıya mesajı, en hızlı ve anlaşılabilir şekilde iletebilen iletişim aracı tercih edilmektedir. Örgütsel amaçların belirlenmesi, istenilen mesajların aracıya en doğru ve hızlı bir o kadar da etkili şekilde iletilmesini sağlamaktadır. Örgütlerde iletişim akışını sağlamak için kullanılan iletişim araçlarını; yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçları olarak sınıflandırabiliriz. Örgüt iletişiminin sağlanması için kullanılmakta olan bu iletişim araçları; örgüt kültürünün, örgüt tarihinin, vizyon ve misyonunun, örgüt çalışanlarına aktarılmasında önem teşkil etmektedir. Bu

bağlamda; örgüt iletişiminde kullanılmakta olan araçlar, örgüt kültürünün taşıyıcısı konumunda yerini almaktadır. Aşağıdaki tabloda örgütlerde kullanılan iletişim araçları gösterilmektedir.

**Tablo 19: Örgütlerde Kullanılan İletişim Araçları**

Örgütlerde Kullanılan İletişim Araçları		
Yazılı Araçlar	Sözlü Araçlar	Görsel İletişim Araçları
Kurum Gazetesi	Yüz yüze Görüşme	Radio - Televizyon
Dergi	Telefonla Görüşme	Film ve Video Bant
Broşür	Toplantı	Sergi ve Fuarlar
El Kitapçığı	Konferanslar ve Seminerler	Festival ve Yarışmalar
Afiş, İlan Tahtası	Diğer Sözlü Araçlar	Açılış - Yıldönümü Törenleri
Örgüt, Şema ve Klavuzları		Sponsorluk Faaliyetleri
Diğer Yazılı Araçlar		Diğer Araçlar

Kaynak: Çetin; 2005: 65

Örgüt iletişimine halkla ilişkiler açısından bakılması gerekirse; toplum olarak tanımlanan kitle; örgüt içi ve örgüt dışı olarak nitelendirilen yani aslında; çalışanlar (istihdam sağlananlar) ve kurum içinde veya kurum dışında hizmet alanlar olarak hedef kitle içinde yer alan insan topluluğudur (Ed: Ertürk, 207: 10). Sabuncuoğlu'na göre; işletmelerin çevresiyle kurulmuş olan bu tür ilişkilerin hepsi halkla ilişkiler olarak yerini almaktadır (Sabuncuoğlu; 1993: 22).

Örgüt iletişimini yukarıdaki gibi tanımlarken ve iletişim araçlarından bahsederken, örgütsel davranışlardan da söz edilmesi yerinde olacaktır. Örgütsel davranış, bireyin toplum içinde veya kurum için /örgüt içinde çalışırken sergilediği, tutum ve davranışları, algı düzeyini, öğrenme kapasitesini, becerilerini analiz etmek için psikoloji, sosyoloji ve kültürel antropolojiden yararlanmaktadır. İnsan davranışını, tutum, hal ve hareketlerini kültürel perspektifte inceleyen; örgüt dışı iletişimin, insan kaynaklarının, amaçlarının, misyon ve vizyonunun ve stratejisinin etkililiğini araştıran bir disiplin şekli olmaktadır.

Örgüt davranışının amacı; insan davranışlarını anlamak, geleceğe yönelik tahminler yaparak, çalışanlarının davranışlarını analiz etmek ve böylelikle istihdam verimliliğini ve örgütsel etkililiği arttırmaktır (Ed: Ertürk, 2007: 15). Eren (2000); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* kitabında; örgütsel davranıştan söz etmektedir. Eren'e göre örgütsel davranış bir düşünme biçimi olmakla birlikte; bireysel ve grupsal seviyede ele alınabilmektedir. İnsanların tutum, algı, davranış, hal ve hareketlerini, hissiyatlarını ve stratejilerini incelemesinden dolayı, hümanist bir yaklaşım sergilemektedir. Çalışan performansını değerlendirmekte; her çalışanın performansının aynı olmadığını ortaya koymaktadır. Kişinin performansını; dış çevrelerin etkilediğinden bahsetmektedir.

Örgütsel Davranış halkla ilişkiler açısından ele almak gerekirse; örgütün toplumla bütünleşmesi, kaynaşması ve toplumda aidiyet duygusunun uyandırılması için girişilmiş olan bir eylem şeklinde açıklanabilir. Hedef kitlenin davranışlarını ve örgüte karşı aldığı tutum ve tavrı analiz etmek ve değiştirmek için uygulanan strateji ve taktik unsurları, birer halkla ilişkiler çalışması olarak tanımlanmaktadır (Fitzpatrick ve Gauthier: 2001: 15).

#### ➤ **Aşama 7: Stratejik Planlama**

Strateji; yönetimlerin isteklerini veya beklentilerini gerçekleştirme için belirlediği hedef olarak tanımlanmaktadır (Oliver; 2001: 2). Stratejide hedefe nasıl ulaşılması gerektiği belirlenirken; hedefe ulaşmak için neler yapılması gerektiği ise; taktik olarak ifade edilmektedir (Gregory; 2000: 119).

Geleneksel strateji kuramlarında; iç süreçlerin denetlenmesi ve örgüt içi yapılan değiştirilmesi veya geliştirilmesi için birçok maddeler ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetimler örgüt içi etkinlikler ile örgüt dışı etmenler arasında başa çıkma taktikleri oluşturarak, bir denge kurmaktadır (Grunig-Repper, 2005:133).

Strateji ve stratejik yönetim kavramlarını kullanırken, misyon ve ortam kelimelerini sıklıkla kullanmaktayız. Bu kavramlar, stratejiyi anlatırken ve stratejik hedefleri anlatırken karşımıza çıkacak olan kelimelerdendir. Higgins, misyon ve ortam kelimelerini kullanarak; stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır “Stratejik yönetim, örgütün misyonuna ulaşma çabalarının, örgütün ortamıyla olan ilişkisinin yönetilmesine paralel olarak yönetilmesi sürecidir” (Özkan, 2009: 44). Buna ek

olarak; "Stratejik yönetim, örgütün o andaki misyonu ve ortam koşulları üzerinde etraflıca düşünmeyi, sonra da ilerideki karar ve sonuçlar için kılavuz oluşturacak şekilde bu unsurları bir araya getirmeyi gerektiren bir süreçtir" (Grunig-Repper, 2005:133).

Stratejik yönetim uygulanırken birçok modeller geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Başarılı olabilmek adına; aşağıdaki stratejik yönetim maddelerini şu şekilde sıralayabiliriz (Grunig-Repper, 2005:134):

- Şirket misyonu belirlenmeli, hedef amaç ve şirket vizyonu ortaya konulmalıdır.
- Şirketin organizasyonel yapısını gösteren bir şirket profili yaratılmalıdır.
- Rekabet koşulları ve pazar analizi yapılarak, bulunduğu ortam değerlendirilmelidir.
- Diğer şirketlerle karşılaştırıldığındaki farkı bilmeli ve kendini onlardan ayıran özelliklerini pozitif yönde kullanmalıdır.
- Fırsatları farkına varıp, bu fırsatları iyi yönde kullanmalıdır.
- Fırsatları değerlendirirken, kısa vadeli değil uzun vadeli hedef ve stratejiler ortaya koymalıdır.
- Yıllık kısa ve uzun vadeli stratejik hedefler belirlenmelidir.
- Yönetimler; ödüllendirme sistemi kullanılarak, bütçe planlamasını ona göre yapmalıdır.
- İç denetim sağlanarak, şimdiki ve gelecekteki kararlar gözden geçirilerek, genel bir değerlendirme yapılmalıdır.

Stratejik yönetim modeli, bir ok yönetim modeli gibi çeşitli şekilde kavramlaştırılmıştır. Bu yönetim modeli kendi içinde birçok modeli ayrılmaktadır. Stratejik yönetim şekillerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Grunig-Repper, 2005:135):

#### **a) Kurumsal ya da Örgütsel Düzey:**

Bu düzey; CEO, Genel Sekreter, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının stratejilerini oluşturur ve bu stratejiler paydaşların ve toplumun çıkarlarına yansıtılır.



### **b) Faaliyet Alanı ya da Uzmanlık Düzeyleri:**

Bu düzey, rekabet koşulları ve pazar analizleri yaparak, uzmanlaşmış hizmetleri ortaya koyar.

### **c) İşlevsel Düzeyler:**

Bu düzey, ürün yöneticilerinden, demografik bilgilerden, pazarlama ve halkla ilişkiler bölümlerinden oluşmaktadır.

Yukarıda saymış olduğumuz bu üç maddenin de gerçekleştirilmesi, stratejik yönetim sürecinin başarılı ve etkin bir şekilde yürütüleceği anlamına gelmektedir. Sadece bir tanesinin etkili olması, stratejik yönetim sürecinde tehdit ve fırsatlara tam olarak hakim olamamayı sağlayacaktır. Dolayısıyla, her birinden bir yöneticinin veya kişinin olması, resmin tamamının görülmesini ve dolayısıyla da farklı bakış açılarıyla, yönetimleri daha iyi yerlere taşıma imkânı sağlayacaktır. Ayrıca halkla ilişkiler de, stratejik yönetim ve planlamanın vaz geçilmez unsurlarından biridir.

Stratejik yönetim kavramı; literatürlerde etkinlik / organizasyonel faaliyetler ve itibar şeklinde tanımlanırken; organizasyonel etkinlikler ise; mükemmeliyet ve yetkinlik olarak tanımlanmaktadır. Kimi yapılar mükemmeliyetçiliği; sahip olunan büyük bir mal varlığı olarak tanımlarken; sermaye değerinin büyüklüğü, Pazar değeri, hisse senetlerinin değer ortalaması ve satışların dönüşü gibi finansal kriterlerle de açıklanmaktadır (Özkan, 2009: 45).

Stratejik yönetimin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için, halkla ilişkiler uygulamalarından ve halkla ilişkiler yönetimlerinin kullandığı modellerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca; halkla ilişkiler yönetimi de kendi uygulamalarından yararlandığı gibi; stratejilerden de yararlanmaktadır.

### **➤ Aşama 8: Sosyal Sorumluluk**

Örgütlerin, başka bir deyişle kurumların hedef kitleleriyle iletişim kurdukları en iyi alanlardan birisi de sosyal sorumluluk projeleridir. Sosyal sorumluluğu; kendi çıkarlarının yanı sıra, toplumun genel çıkarlarını da gözetmesi, toplumsal duyarlılığı kanıtlamak için hayırseverlik, sponsorluk gibi faaliyetlere katılması, işletmelerin sorumluluklarını görünür kılma biçimidir.

Halkla ilişkiler yönetimi, sosyal sorumluluk projeleri yaparak, kurum kimliğini ortaya koyan, kurum imajını hedef kitleler nezdinde olumlu anlamda katkıda bulunmaktadır. Böylelikle kurumun imajı, hedef kitle gözünde itibarlı bir kurum konumuna gelmiş olmaktadır. Kurumların teknik ve ekonomik yapılarına ek olarak, sosyal yapıları da gündeme gelmektedir. Teknolojinin değişmesi gelişmesi, toplumun arz ve taleplerini de değiştirmektedir. Bu bağlamda; toplumun beklentilerinin değişmesi, kurumunda kimlik kazanmasına paye vermektedir. (Peltekoğlu, 2001: 179).

İşletmeleri değerli kılan, ürettikleri mal veya hizmet değil, topluma kattıkları değerler olmaktadır. Şirketler artık ekonomileriyle, finansal yapılarıyla değil, toplumda yer aldıkları sosyal projelerle, sorumluluklarla, ön plana çıkmaktadırlar. Yer aldıkları sosyal projeler, gönüllülük çalışmaları, şirketleri rakiplerinden ayıran temel unsurlar haline gelmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışının en önemli temsilcilerinden biri olan Sheldon, I. Dünya Savaşı'nın arkasından yönetim anlayışında değişikliğe gidilmesine ihtiyaç hisseden Sheldon, iş dünyasının gelişmesi, değişmesi ve sanayileşmenin büyümesiyle toplumun daha kötüye gitmesine sebep olurken; toplumsal sorunlara daha çok ilgi göstermeye başlamıştır.

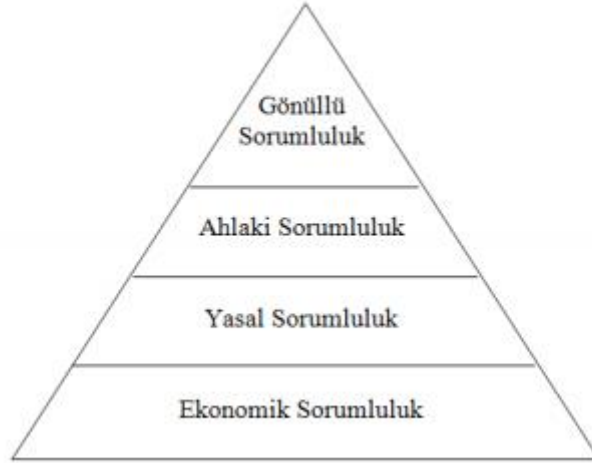
Sheldon'a göre, "yönetimin gelişmesi bilimsel metotların kullanımına bağlıdır ve yönetimin temel sorumluluğu toplumsaldır" (Peltekoğlu, 2007: 190). Sheldon'un sosyal sorumluluk tanımı 4 temel gözlemden oluşmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 190):

- Çalışanların toplumsal ilgisi,
- Çalışanların kendilerine ayırmak istedikleri daha çok boş zaman,
- Çalışanların büyük gruplar halinde bir araya gelmek istemeleri,
- Bilimsel çalışma ruhunu sorunları çözmek için geliştirmek

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının gerçekleşmesi, kurumun toplumun gözünde imajını ve itibarını arttırmaktadır. Kurumun çalışanları ve kurumun müşterileri, kuruma daha çok değer vermeye ve itibar etmeye başlamaktadırlar. Bu bağlamda; çalışanların devir hızı düşerken, müşterileri satın alma ve satışların karlılık oranı yükselmektedir (Barutçugil, 2004: 222).

Sosyal sorumluluk kavramından bahsedilirken, aşağıda yer alan sosyal sorumluluk piramidi genel bir bilgi sağlamaktadır.

**Tablo 20: Archie Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi**



Kaynak: Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", 1991: 43

Sosyal sorumluluk piramidinin temel basamağı, ekonomik sorumluluklardır. Bu basamakta, kurum veya kuruluşlar, toplumsal yasalar gereği olan ne varsa tüm sorumluluklarını yerine getirmelidir. Devlete ve çalışanlarına olan ekonomik sorumluluklarını gerçekleştirmelidir. İkinci basamak ise; yasal sorumluluklardır. Bu basamakta, kurumlar çalışanlarına karşı yasal sorumlulukları ne ise (yıllık izin, doğum izni, evlilik izni v.b.) yerine getirmelidir. Bir sonraki adım ise ahlaki sorumluluktur. Bu basamakta, kurum etik ve ahlaki değerler çerçevesinde çalışanlarına ve müşterilere hizmet vermeli, bu değerler kapsamında mal üretimi ve satışı gerçekleştirmelidir. En son basamak olan gönüllülük sorumluluğun da ise; kurumlardan iyi bir vatandaş olması beklenir.

Bunlar, toplumun yaşam kalitesini yükselten, insan kaynaklarına finansal katkıda bulunan eylemler olmaktadır.

## ➤ Aşama 9: Kadınların ve Azınlıkların Desteklenmesi

Toplum, cinsiyet farkı sebebiyle kadına ve erkeğe farklı farklı roller biçmiştir. Geleneksel toplumlarda, kadın ve erkek farklı rollere sahip olsa da, günümüz modern toplumlarında da bu gerçek değişmemekle birlikte, farklı boyutlar kazanmıştır. Her başarılı erkeğin arkasında, mutlaka bir kadın vardır sözünün hayata geçirilmesiyle birlikte, günümüzde kadınlar iş hayatında da yerini almakta ve başarılı mertebelere gelmektedir.

Kadınların, iş hayatında yeteneklerini ve başarılarını göstermesi, erkeklerin hem cinslerinin dışında kadınlarla da rekabete girmesine sebep olmaktadır. Hal böyleyken; kadınların il bitirici ve analık içgüdüleriyle ve sezgilerini doğru bir şekilde kullanmaları, kadınları iş hayatında erkeklere göre daha başarılı bir pozisyona getirmiştir.

Eskiden kadınları evde yemek pişiren, çocuğunun altını değiştiren, kocasının tabir-i caizse ağzının içine bakan, temizlik yapan rollerde görürken; şimdi büyük yönetimlerin başında bir CEO olarak, Genel Müdür olarak görmekteyiz. 1970'lerde şekillenmeye başlayan pozitif ayrımcılık kavramı dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınlar için yaşama geçirilmesi gereken bir değişim süreci olmuştur (bkz: <http://arsiv.ntv.com.tr/news/313447.asp>, 30.11.2015).

Kadınların iş hayatında yer almaması, o toplumun üretkenliği ve alın gücünün eksik olması anlamına gelmektedir. Şöyle ki; kadınların pratik düşünce yapısıyla, üretkenliği ve çalışkanlığıyla erkeklerden hep bir adım önde olmaktadır. Zira; Kurtuluş Savaşında kadınların gücü yadsınamaz olan bir gerçektir. Erkeklerden eksiklik anlamından hiçbir şey yapmamakla birlikte, topları tüfekleri erkek gibi sırtlarını gövdelerinde taşımışlar ve mücadeleye çok emek vermişlerdir. Ekonomi, politika, siyaset ve eğitim alanları başta olmak üzere; kadınların erkeklerle eşit olmadığı alanlara düzenlemeler getirilerek, kadınların da bu alanlarda söz sahibi olması gerektiğini gösteren çalışmalar yapılmaktadır. (Grunig, 1992: 241-242)

Eğitim alanında; burs imkânı verilerek kadınlara ve kız çocuklarına eğitim alma hakkı tanınmıştır. “Baba beni okula gönder” kampanyasıyla; kız çocuklarının eğitim almasına yönelik kampanyalar, sosyal sorumluluklar yapılmaktadır. İstihdam alanında; kadın çalışanlar erkek çalışanlardan hiçbir şekilde ayrılmamış, eşit ücret ve

eş değer pozisyonlarda çalışma imkânı sağlanmaktadır. Kadınlar da, yönetimin en üst seviyelerinde bulunmaktadır, şirketi yöneten kişi olmaktadır.

Siyaset ve politikada; kadınlara seçme ve seçilme hakkı tanınarak, partilerden mutlaka kadın milletvekillerini bulundurma kotası koyulmuştur. Ayrıca; sakat veya engelli olan kişilerinde hakları olduğu bilindiğinden, şirketler engelli kadrosu açarak, engelli ve azınlıkta olan kişilere çalışma hakkı vermektedir. (Grunig, 1992: 241-242)

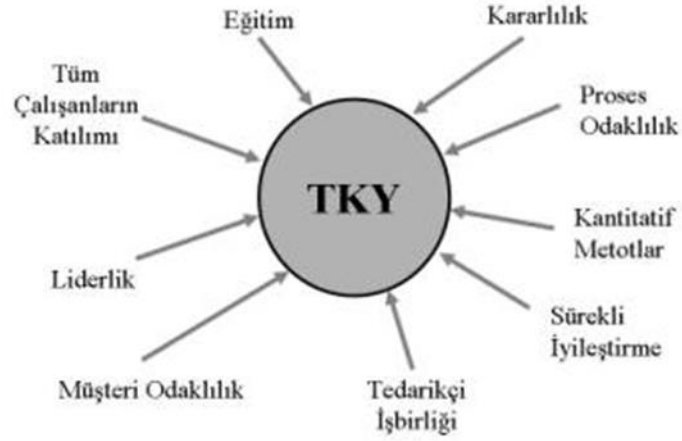
Bu bağlamda; örgütler artık kadın çalışanların ve engelli olan azınlıkların olduğu bir topluluğa önem vermekte ve bunu sosyal sorumluluk olarak değil, bir eşitlik ilkesi olarak görmektedir. Doğaldır ki; bu tarz yapılara ve değerlere önem verilen kurum ve kuruluşlar, toplum tarafından benimsenir ve kurum imaj ve kurum kimliğini toplumun gözünde sosyal sorumluluğu olan, topluma katkısı olan bir örgüt olarak yerini almaktadır. (Grunig, 1992: 241-242)

#### ➤ **Aşama 10: Kalite Bir Önceliktir**

Toplam Kalite Yönetimi; esas olarak bir yönetim felsefesidir. Rekabet ortamının zorlayıcı olması, koşulların değişmesi, müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkması, teknolojinin değişmesi ile birlikte boşlukları doldurup hatta kalmak ve başarılı olmak isteyen yönetimlerin uyguladıkları bir yönetim felsefesidir.

Grunig'e göre toplam kalite yönetimi sadece şirketin felsefesinde veya tanıtımında değil ama asıl olarak karar verme organlarında ve tüm kaynakların seferber edildiği operasyonlarında en öncelikli anlayış/yöntem olarak görülmelidir. (Grunig, 1992: 243)

**Tablo 21: Toplam Kalite Yönetimi**



Kaynak: <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>, 15.12.2015

Toplam Kalite Yönetimi; tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin katılımın tümüyle gerçekleşmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri bağlılığının gerçekleştirilmesi amacıyla sürekli bir değişim ve iyileştirmeye dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutarak, müşterinin istediği kalite olgusunu gerçekleştirmektir (Saraç; 2000: 49).

Müşteri memnuniyetini ise; kurum veya kuruluş çalışanlarının katılımı ve yapılan çalışmaların sürdürülebilir bir iyileştirme düzeni içinde olmasıyla gerçekleşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin amacı; ilerleyen teknoloji ile birlikte teknolojiye ayak uydurmak, değişimi kucaklamak ve kaliteyi öncelikli olarak ilk sırada tutabilmektedir.

### ➤ **Aşama 11: Etkin Operasyon Sistemleri**

Kurumlar / şirketler, etkili bir yönetim anlayışına sahip olabilmek adına, yukarıda bahsetmiş olduğumuz prosedürleri yerine getirmek durumunda kalmaktadırlar. Kurumlar; çalışma sistemini, çalışanla yönetici ilişkilerini, insan kaynaklarını liderlik ve yönetici vasıflarını en doğru ve etik bir şekilde yerine getirerek, etkin bir yönetim sistemi uygulayabilmektedirler.

Halkla ilişkiler açısından ele alınması gerektiğinde ise; halkla ilişkiler departmanları da diğer departmanlar gibi etkili olabilmek adına örgüt içi etkin iletişim rolü oynayarak, örgüt içi sistemler geliştirmek zorundadır. Halkla ilişkiler departmanı, yapmış olduğu operasyon sistemleri ile etkinliklerini geliştirerek, kendi çalışanlarını ve rakiplerini incelemek ve araştırma yapmak imkânına sahip olabilmektedirler. (Grunig, 1992: 244-45)

### ➤ **Aşama 12: İşbirlikçi Bir Toplum Kültürü**

Kurum veya kuruluşlar / şirketler; işbirlikçi, katılımcı, güven verici ve karşılıklı sorumluluk duygularını çalışanlarına yansıttığı zaman, çalışanlarda bir toplum kültürü oluşturur ve böylelikle işbirlikçi bir toplumu temsil etmiş olmaktadır. Kurumların güven ve şeffaflık arayışları, çalışanlarının da kurumlarını benimsemelerini, çalıştıkları kurumlara yönelik aidiyet duygularının oluşmasını sağlamakla birlikte, bu kurum ve kuruluşların buldukları pazarda da güven teşkil ederek, gerek marka konumlarının güçlenmesini gerekse; hedef kitesine karşı duyduğu saygı ve güvenilirliği göstermektedir. (Grunig, 1992: 245-46)

Bu bağlamda; mükemmellik kavramına bakıldığında, 12 temel özelliğten bahsedilmesi mümkündür. İlk 6 özelliğte insan kaynakları, organik yapı, örgüt içi girişimcilik, simetrik iletişim ve liderlik gibi kavramların teorisinden bahsedilmiş, ikinci 6 özellik ise, Güçlü, Katılımcı Kültürler, Stratejik Planlama, Sosyal Sorumluluk, Kadınların ve Azınlıkların Desteklenmesi, Kalite, Etkin Operasyonel Sistemler ve İşbirlikçi toplum olarak kurum veya kuruluşların sistemsel olarak işleyişlerinden bahsedilmiştir.

Buradan yola çıkarsak; mükemmel yönetime sahip olabilmek için, sadece tek bir departmana değil, birçok departmana sahip olabilmek gerekmektedir. Halkla ilişkiler departmanı, kurum ve kuruluşların olmazsa olmazı olsa da; yine de sadece

onunla da olmuyor mükemmellik. Mükemmellik tüm sistemsal teorik bilgilerin bir arada olduğu yönetimlerce uygulanabilen bir yönetim modelidir diyebiliriz. Her bir departman kendi içinde farklı bir bölüm olsa da, mükemmel yönetimin içinde birbiriyle bütünleşik olarak görev yapan ve birinin eksik olması yönetimin mükemmel olmaması anlamına gelmektedir. (Grunig, 1992: 247)

Bu bağlamda; 12 mükemmellik kriterlerine uyan yönetimler, kurum veya kuruluşlar, mükemmel olma yolunda en büyük başarıyı elde etmiş olmaktadır.





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### MÜKEMMELLİK YAKLAŞIMI BAĞLAMINDA TAV İŞLETME HİZMETLERİ A.Ş.'NİN İNCELENMESİ

#### 4.1. Amaç

TAV Havalimanları Holding, TEPE ve AKFEN gruplarının 1997 yılında biraraya gelerek kurdukları bir şirkettir. TAV Havalimanları işletme faaliyetlerine ilk olarak Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminali yapım ve işletmeciliğiyle başladı ve İstanbul Atatürk Havalimanı, dünyada Yap- İşlet-Devret (YİD) modeliyle yapılan ilk havalimanı işletmeciliği örneklerindedir (bkz: [www.akfen.com.tr/216.Aspix](http://www.akfen.com.tr/216.Aspix),28.07.2016).

Bu bölümde; beşi ulusal, yedisi uluslararası havalimanı olmak üzere; toplamda on iki havalimanı işletmeciliği yapan; TAV Havalimanları Holding'e bağlı bulunan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin işletme stratejilerinde Grunig'in halkla ilişkiler faaliyetlerindeki mükemmellik modelinin rolünü anlamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin mükemmellik modeli incelenerek, işletmelerdeki yönetim anlayışları ve çalışanlara sundukları yaklaşımın nasıl olduğu, ne kadar olduğu, doğru uygulanıp uygulanmadığı ortaya çıkartılmış olacaktır.

#### 4.2. Kapsam ve Sınırlılıkları

Bugün TAV Havalimanları Holding'e bağlı İstanbul, Ankara, İzmir, Alanya ve Bodrum olmak üzere beş ulusal; Tunus'ta iki, Makedonya'da iki, Gürcistan'da iki ve Suudi Arabistan'da bir olmak üzere yedi uluslararası; toplamda on iki havalimanı bulunmaktadır. Bu havalimanlarında faaliyet göstermek üzere ayrıca TAV Havalimanları Holding'e bağlı TAV İşletme Hizmetleri Anonim Şirketi de mevcuttur. TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nde halen 190'ı kadın 140'ı erkek olmak üzere 330 personel çalışmaktadır.

Bu yönüyle; araştırmada kurumun yönetim anlayışını saptamak ve anlamak için kurumun çalışanlarıyla beşli Likert ölçekli anket çalışması yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin bölümlere göre dağılımları ve personel sayıları yer almaktadır.

**Tablo 22: TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. Çalışanlarının Bölüm Bazında Dağılımı**

<b>BÖLÜM</b>	<b>ÇALIŞAN SAYISI</b>
GENEL MÜDÜRLÜK	3
KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	2
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	6
PLANLAMA ve RAPORLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	5
MALİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ	26
İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ	15
YURTDIŞI PROJELER KOORDİNATÖRLÜĞÜ	7
İSTANBUL TİCARİ İŞLER KOORDİNATÖRLÜĞÜ	5
ANKARA TİCARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ	2
İZMİR TİCARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ	5
İLETİŞİM MEDYA İLİŞKİLERİ KOORDİNATÖRLÜĞÜ	6
SATIŞ VE PAZARLAMA KOORDİNATÖRLÜĞÜ	31
OPERASYON MÜDÜRLÜĞÜ (BODRUM,İZMİR,ANKARA)	44
OPERASYON MÜDÜR MÜDÜRLÜĞÜ (İSTANBUL)	136
TAV PORT BİLET VE OTEL SATIŞ MÜDÜRLÜĞÜ	26
ANKARA BİLET VE OTEL SATIŞ MÜDÜRLÜĞÜ	11
TOPLAM	330

### **4.3. Örneklem / Evren**

Çalışmanın evrenini; TAV Havalimanları Holding'e bağlı beş ulusal, yedi uluslararası toplamda on iki havalimanını işleten TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. ve çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise; İstanbul Atatürk Havalimanı'nı işleten TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'nin istihdam sağladığı 254 çalışanı oluşturmaktadır. Ancak; araştırma sırasında bazı personellerin yıllık izinli ve yurt dışı görevlendirmeleri olması nedeniyle ulaşılan kişi sayısı 210 ile sınırlandırılmıştır.

#### 4.4. Veri Toplama Tekniği

İstanbul Atatürk Havalimanı'nın işletmeciliğini yapan, TAV Havalimanları Holding iştiraklerinden olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.'de çalışan 210 personel üzerinde beşli Likert ölçekli anket çalışması uygulanmıştır. 25 adet sorudan oluşan anket; tez çalışması kapsamında mükemmel halkla ilişkiler modellerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Modelde ele alınan mükemmel yönetim maddelerinden dokuz tanesini, anket sorularında kullanarak, çalışanlara; yöneticilerini ve dolayısıyla da çalıştıkları kurumları değerlendirme ve analiz etme fırsatı verilmiştir.

Anket çalışması, 1'den 5' e kadar olan, Likert ölçekli bir çalışmadır. Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum maddelerini içermektedir. Demografik değişkenler, bu çalışmayı etkilememekte, sadece bilgi amaçlı yer verilmiş sorulardır.

#### 4.5. Anket Soruları

##### Demografik Değişkenler

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekar
3. **Yaşınız:**

- ( ) 18 – 27 yaş arası
- ( ) 28 – 37 yaş arası
- ( ) 38 – 47 yaş arası
- ( ) 48 – 57 yaş arası
- ( ) 58 – 67 yaş arası
- ( ) 68 yaş ve üstü

4. **Eğitim durumunuz:**

- ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Üniversite ( ) Master ( ) Doktora

5. **Departmanınız:**

- ( ) İnsan Kaynakları
- ( ) İletişim ve Medya İlişkiler & Müşteri İlişkileri
- ( ) Genel Müdürlük & Kalite Yönetimi & Hukuk
- ( ) Satış ve Pazarlama & Ticari İşler
- ( ) Yurtdışı Projeler & Planlama ve Raporlama
- ( ) Operasyon Müdürlüğü

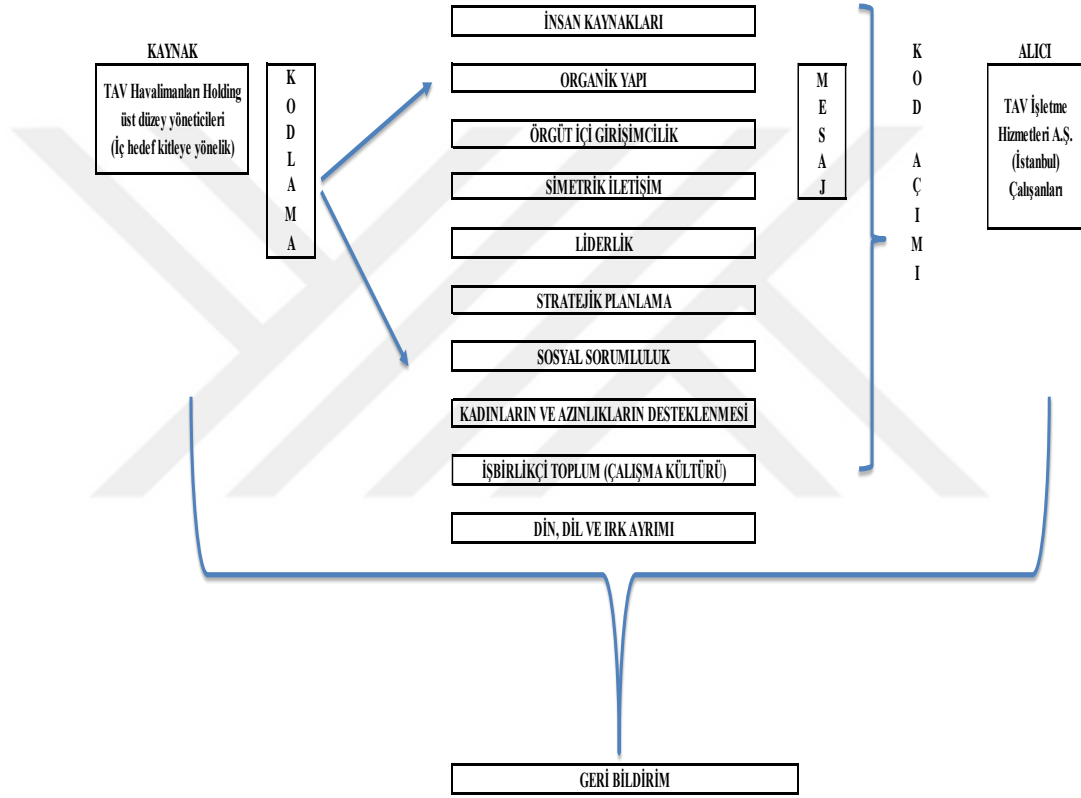
		<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<b>6</b>	Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına güvenir ve onların şirket için yararlı olabilecek fikirlerini sunmalarına olanak tanır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>7</b>	Çalışanı olduğum kurum; kurum çalışanlarının kişisel gelişim ve iş kalitesine özen gösterir	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>8</b>	Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>9</b>	Çalışanı olduğum kurum; müşteri odaklı hizmet anlayışı ile hareket eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>10</b>	Çalışanı olduğum kurum; çalışanları arasında eşitlik ilkesini benimser.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>11</b>	Çalışanı olduğum kurumda; rotasyon ve terfi sistemi uygulanır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>12</b>	Çalışanı olduğum kurum; risk alma, yenilikleri kullanma ve değerlendirme, büyük hayaller kurup küçük mutluluklar elde etme niteliklerine sahiptir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>13</b>	Çalışanı olduğum kurum, yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklere sahiptir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>14</b>	Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>15</b>	Çalışanı olduğum kurumda; astlar ve üstler birbirleriyle iletişim ve etkileşim halindedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

<b>16</b>	Çalışanı olduğum kurumda; liderler, çalışanlarını peşinden sürükleyen, kendisini takip ettiren özelliklere sahiptirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>17</b>	Çalışanı olduğum kurumda; liderler tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan liderlerdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>18</b>	Çalışanı olduğum kurumda; kurumun vizyonu belirlenmiş, kurumun hedefi ve amacı ortaya konulmuştur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>19</b>	Çalışanı olduğum kurumda; yıllık kısa ve uzun vadeli stratejik hedefler belirlenmiştir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>20</b>	Çalışanı olduğum kurum; ekonomik ve yasal sorumluluklarını birbir yerine getirmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>21</b>	Çalışanı olduğum kurum; çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olup, bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>22</b>	Çalıştığım kurumda, kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>23</b>	Çalışanı olduğum kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>24</b>	Çalışanı olduğum kurum, işbirlikçi, katılımcı, güven veren ve karşılıklı sorumluluk duygularını çalışanlarına yansıtan bir yapıya sahiptir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>25</b>	Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

#### 4.6. Araştırma Modeli:

Aşağıdaki şekilde kısaca açıklanmaya çalışılan araştırma modeli kaynak ve alıcı arasındaki iletişim ve karşılıklı algılar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak üzere tasarlanmıştır. Bu yüzden model, on ana başlık altındaki konular ile ilgili olarak üst yönetimin kurum içine yönelik iletişim ve yaptıklarının algısı ile bunun subjesi olan kurum çalışanlarının algılarını karşılaştırma imkânı verecektir.

**Tablo 23: Araştırma Modeli**



#### 4.7. Verilerin Analizi

Verilerin analizi ve hipotezlerin test edilmesi SPSS 20.0 programı ile yapılmıştır.

##### 4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler:

###### 4.7.1.1. Demografik Analizler:

Ankete katılan kişileri demografik yapısını gösteren istatistikler aşağıda verilmiştir. Cevaplayanların tümü yanıtları eksiksiz doldurmuşlardır. Tümü hakkındaki tablo aşağıdadır:

### Örneklem:

	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Departman
N	Geçerli	210	210	210	210
	Noksan	0	0	0	0

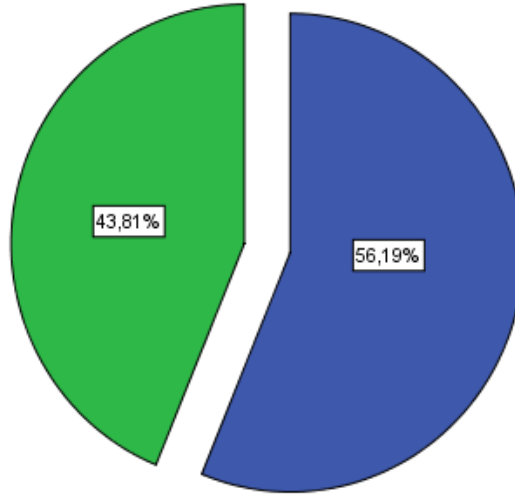
Ankete katılan kişilerin cinsiyet dağılımı şöyledir:

### Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	118	56,2	56,2	56,2
Geçerli Erkek	92	43,8	43,8	100,0
Toplam	210	100,0	100,0	

### Cinsiyet

■ Kadın  
■ Erkek

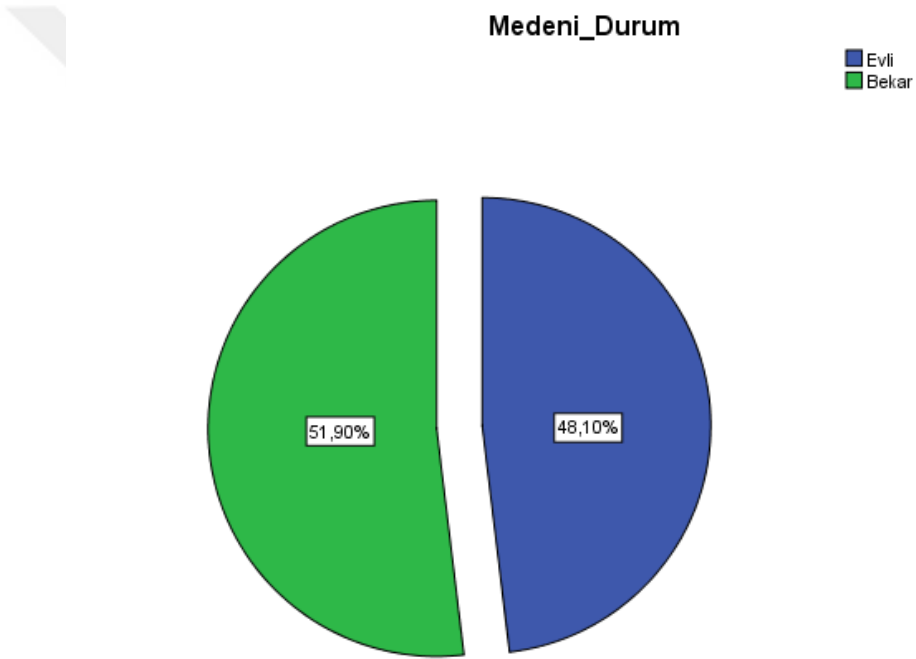


Ankete katılan çalışanlar ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmaktadır.

Ankete katılanların medeni durumları şu şekildedir:

### Medeni Durum

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	101	48,1	48,1	48,1
Geçerli Bekar	109	51,9	51,9	100,0
Toplam	210	100,0	100,0	



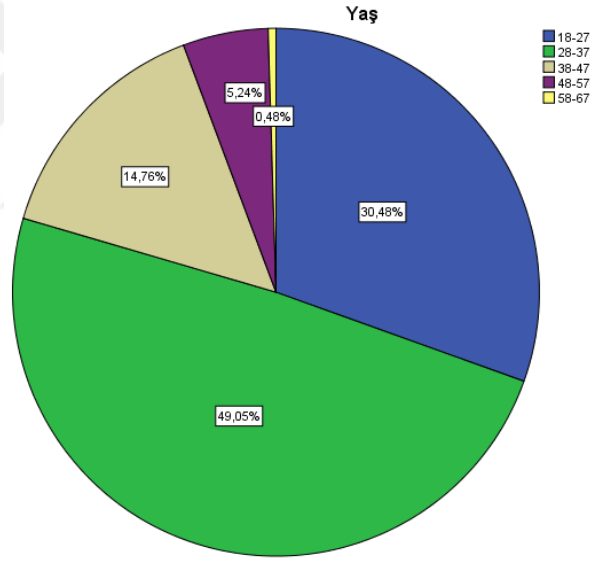
Ankete katılanlar arasında evli-bekar oranı birbirine yakındır. Bekarların yarıdan fazla olması aşağıda da görüleceği üzere çalışanların yaş gruplarının dağılımından ileri gelmektedir.



Ankete katılan kişilerin yaş dağılımı şöyledir:

### Yaş

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-27	64	30,5	30,5	30,5
28-37	103	49,0	49,0	79,5
38-47	31	14,8	14,8	94,3
48-57	11	5,2	5,2	99,5
58-67	1	,5	,5	100,0
Toplam	210	100,0	100,0	

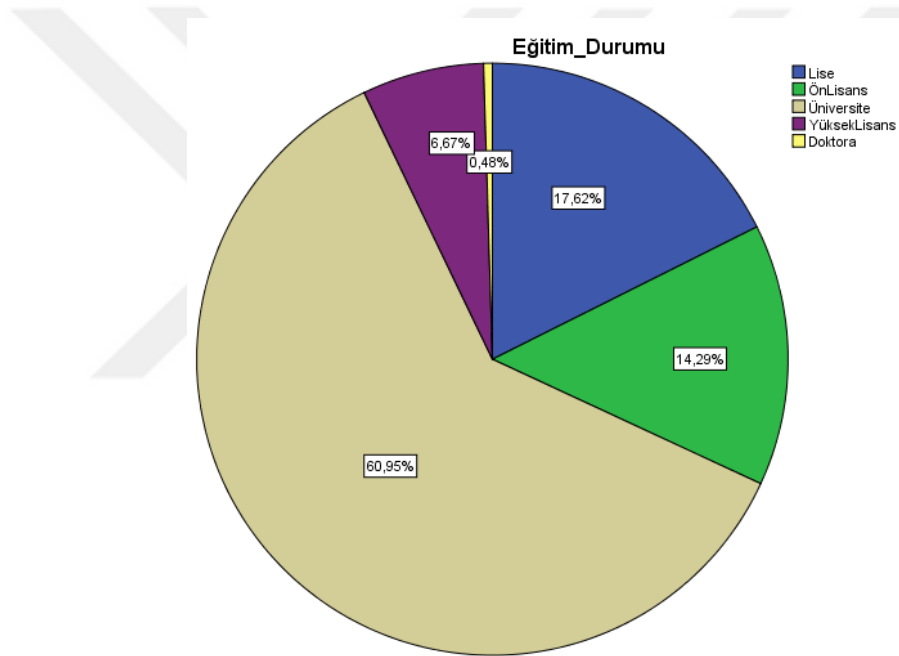


Ankete katılanların ekseriyeti genç yaş grupları içinde yer almaktadır.

Ankete katılan kişilerin eğitim durumu dağılımı şöyledir:

### Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Lise	37	17,6	17,6	17,6
Ön Lisans	30	14,3	14,3	31,9
Üniversite	128	61,0	61,0	92,9
Yüksek Lisans	14	6,7	6,7	99,5
Doktora	1	,5	,5	100,0
Toplam	210	100,0	100,0	

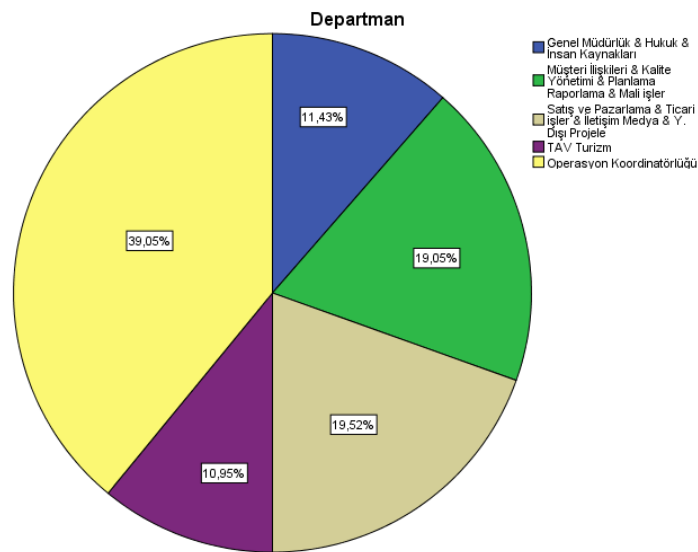


Ankete katılan çalışanların çoğunluğu lisans diploması sahibidir. Ancak lisans üstü seviyede eğitim sahibi personel azlığı da dikkati çekmektedir. Özellikle de aşağıdaki departmanara göre dağılım göz önünde tutulduğunda eğitim durumundaki bu farklılaşma daha dikkat çekici hale gelmektedir.

Ankete katılan kişilerin departmanlara göre dağılımı şöyledir:

**Departman**

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Genel Müdürlük & Hukuk & İnsan Kaynakları	24	11,4	11,4	11,4
Müşteri İlişkileri & Kalite Yönetimi & Planlama Raporlama & Mali işler	40	19,0	19,0	30,5
Satış ve Pazarlama & Ticari işler & İletişim Medya & Y.Dışı Projeler	41	19,5	19,5	50,0
TAV Turizm	23	11,0	11,0	61,0
Operasyon Koordinatörlüğü	82	39,0	39,0	100,0
Toplam	210	100,0	100,0	



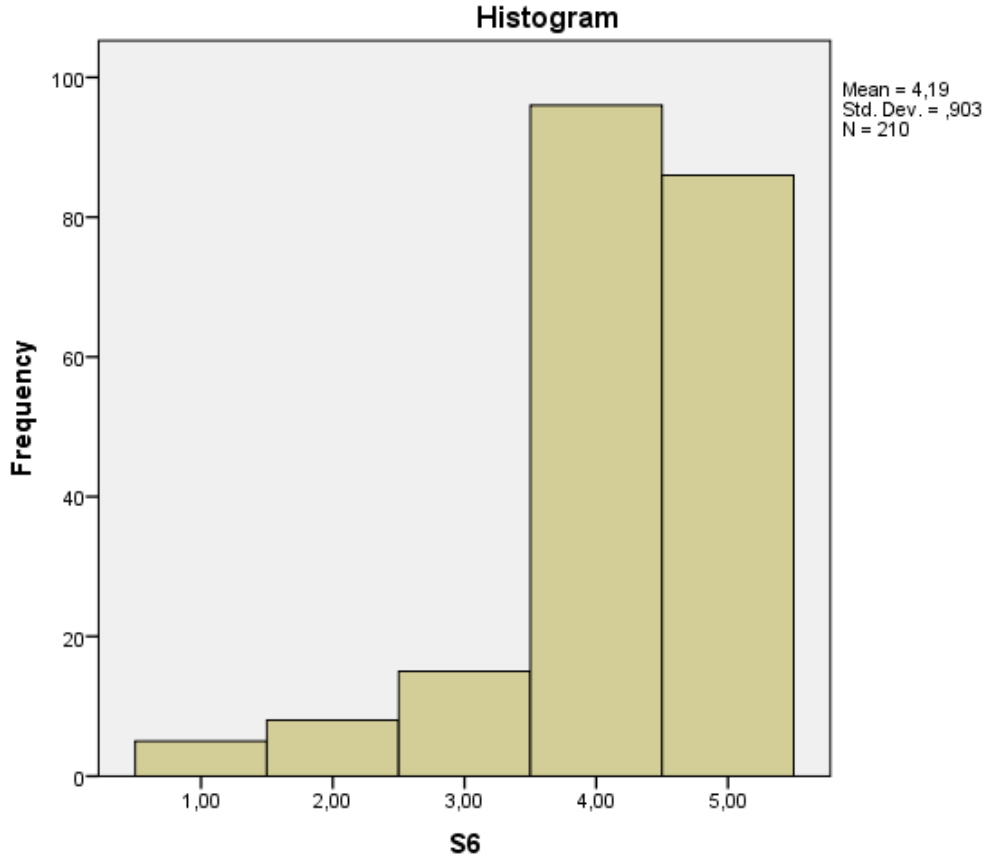
#### 4.7.1.2. Sorulara verilen Cevaplara ait Tanımlayıcı İstatistikler:

##### Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
S6	210	1,00	5,00	4,1905	,90290
S7	210	1,00	5,00	4,1619	,85977
S8	210	1,00	5,00	3,6667	1,09951
S9	210	1,00	5,00	4,5095	,65066
S10	210	1,00	5,00	3,4429	1,16120
S11	210	1,00	5,00	3,7381	1,12517
S12	210	1,00	5,00	3,7905	,96538
S13	210	1,00	5,00	4,1333	,80151
S14	210	1,00	5,00	3,9762	,86085
S15	210	1,00	5,00	4,0000	,90189
S16	210	1,00	5,00	3,6476	1,06246
S17	210	1,00	5,00	3,6000	1,15415
S18	210	1,00	5,00	4,2238	,74654
S19	210	1,00	5,00	4,1952	,80369
S20	210	1,00	5,00	4,3667	,83226
S21	210	1,00	5,00	4,2810	,81383
S22	210	1,00	5,00	4,1762	,97451
S23	210	1,00	5,00	4,4429	,76344
S24	210	1,00	5,00	4,0714	,89102
S25	210	1,00	5,00	3,9524	,91642

Veri temizleme aşamasında, kayıp veri olarak görünen veriler kontrol edilmiştir. Kayıp veri yoktur. Sorulara verilen yanıtlara ait standart sapmalar aşırı değerler taşımamaktadır. Bu yüzden sonuçlar sağlıklı olarak nitelendirilebilir.

S6: Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına güvenir ve onların şirket için yararlı olabilecek fikirlerini sunmalarına olanak tanır.

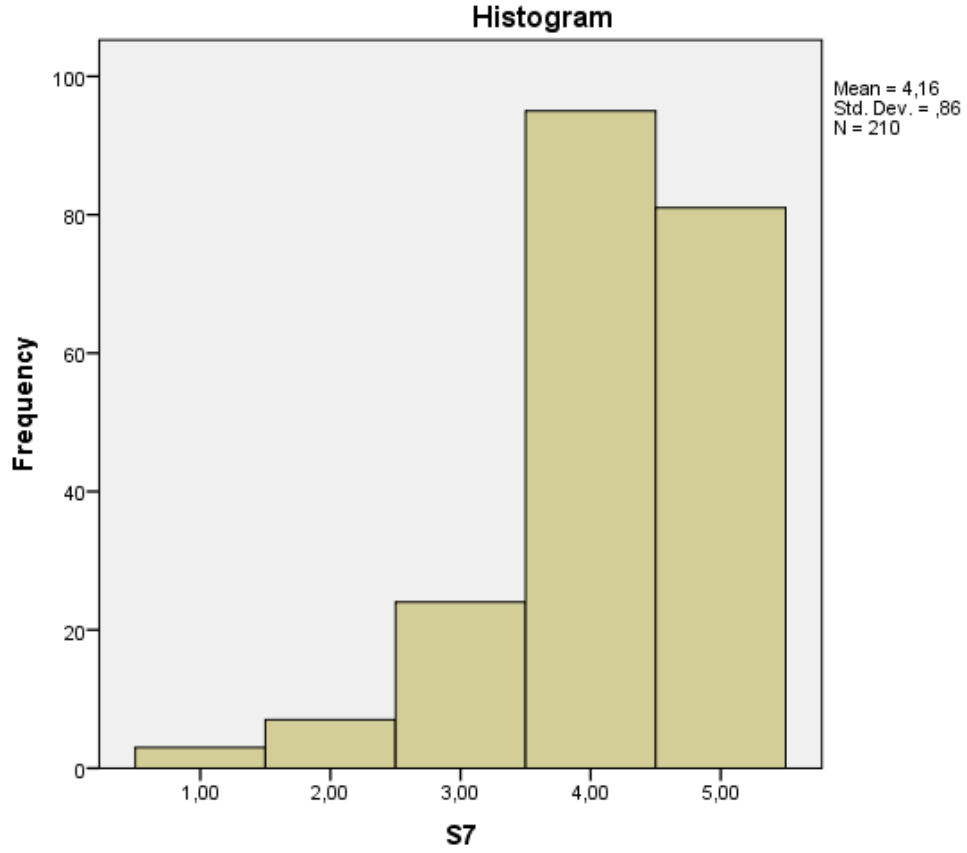


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplar içinde kesinlikle katılıyorum seçeneğinin katılıyorum seçeneğinden geride kalması küçük de olsa bir tereddüt ifadesi olarak alınabilir. Genel olarak güven ve fikirlere açıklık konusunda pozitif bir yaklaşım olsa da çalışanlar arasında bu tür hislerin çok kuvvetli olmadığı anlaşılmaktadır.

S7: Çalışanı olduğum kurum; kurum çalışanlarının kişisel gelişim ve iş kalitesine özen gösterir.

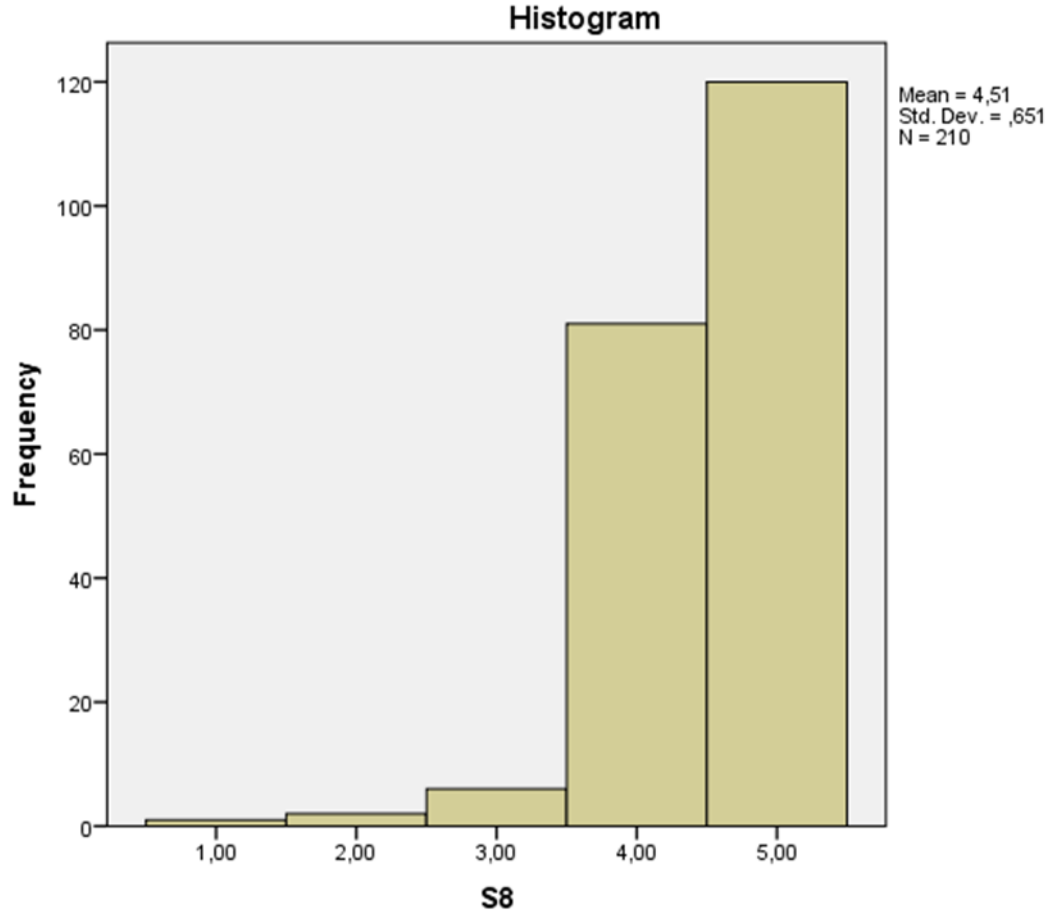


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplarda da S6'da olduğu üzere genel bir pozitif hisse işaret etmektedir. Yani çalışanların kişisel gelişimleri ve iş kalitesi konusunda kurumun müspet bir yaklaşım ve çabasının olduğu ancak bundan daha iyi olabileceği görüşü hakimdir. Ayrıca kararsızların varlığı da not edilmesi gereken sonuçlardan biridir.

S8: Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlar.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

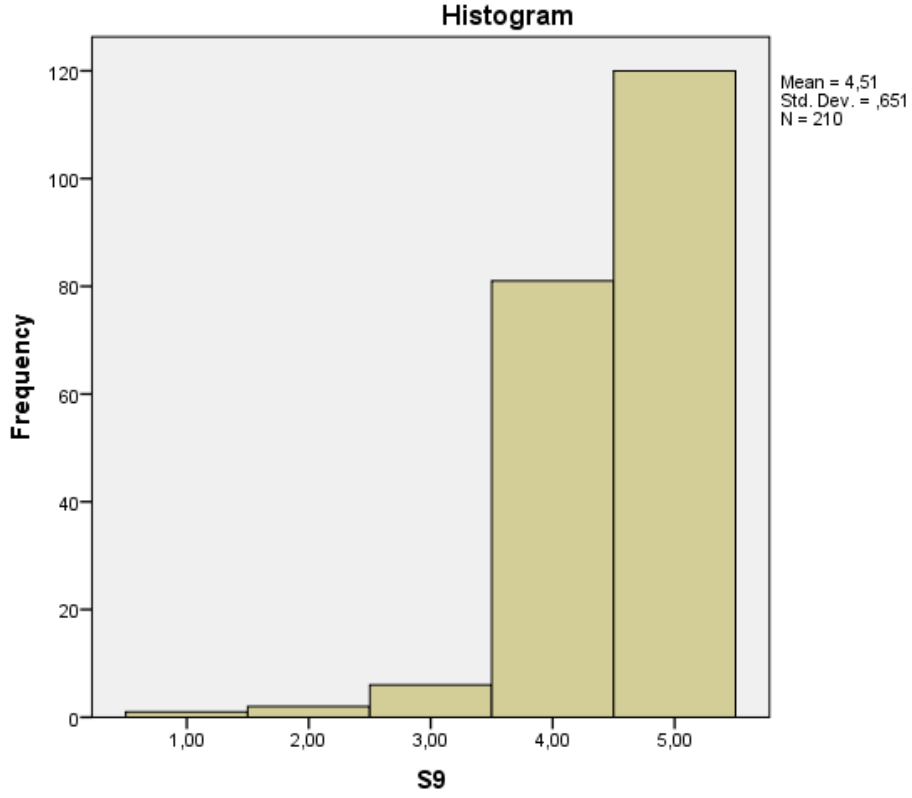
3 : Kararsızım

2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplardan kurumun çalışanlarına karşı, iş yerlerinde ve özel hayatlarında sosyal imkanlar kesinlikle sağlamadığı gösterilebilir. Ancak katılmıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasındaki fark gözle görülebilir şekildedir dolayısıyla iki seçenek arasında kalmışlık söz konusudur.

S9: Çalışanı olduğum kurum; müşteri odaklı hizmet anlayışı ile hareket eder.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

3 : Kararsızım

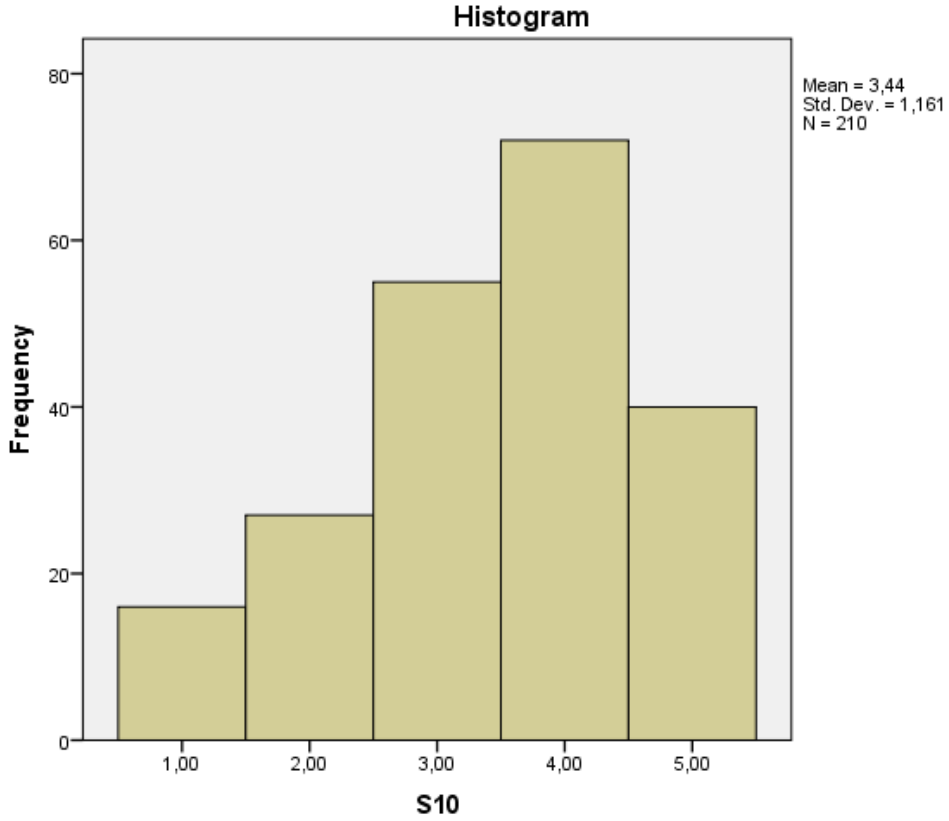
2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplardan kurum çalışanları arasında kurumun müşteri odaklı çalıştığı konusunda genel bir uzlaşma bulunduğu görülmektedir. Ancak bunun derecelendirilmesi konusunda ortaya çıkan fark çalışanların müşteri odaklılığı yeterli görmediği, daha fazla müşteri odaklılığın mümkün görüldüğü şeklinde okunabilir.



S10: Çalışanı olduğum kurum; çalışanları arasında eşitlik ilkesini benimser.

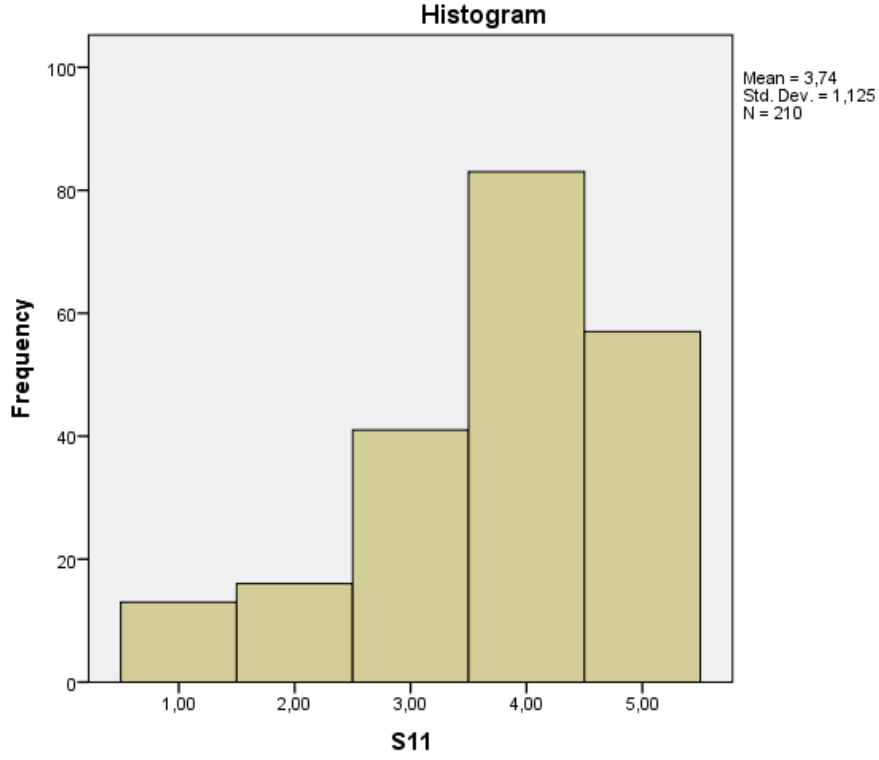


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu histogramda görüldüğü üzere çalışanların eşitlik ilkesi konusunda kurumun uygulamalarını benimsemedikleri yönünde bir eğilim vardır. Ortalamanın biraz üzerinde çıkan müspet sonuç aslında ankete katılanların önemli bir kısmının bu konuda kararsız veya menfi bir eğilim içinde olduğunu göstermektedir ki, bu da araştırmanın ortaya çıkardığı önemli sonuçlardan biridir.

S11: Çalışanı olduğum kurumda; rotasyon ve terfi sistemi uygulanır.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

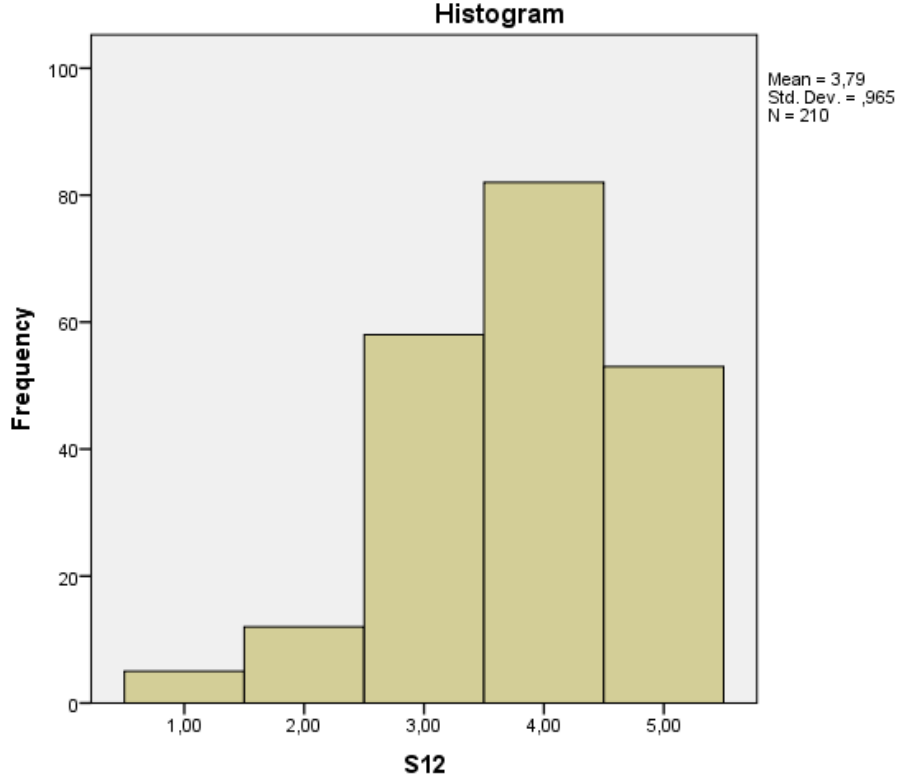
3 : Kararsızım

2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Çalışanların rotasyon ve terfi sistemi konusundaki görüşleri de S10'dakine benzer bir biçimde ortaya çıkmıştır. Uygulamalara kuvvetli bir onay görülmektedir. Her ne kadar bir terfi sistemi uygulandığına katılımcılar katıldıklarını belirtse de bu konudaki tavırları müspet olmanın ötesinde kararsıza yakındır denilebilir.

S12: Çalışanı olduğum kurum; risk alma, yenilikleri kullanma ve değerlendirme, büyük hayaller kurup küçük mutluluklar elde etme niteliklerine sahiptir.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

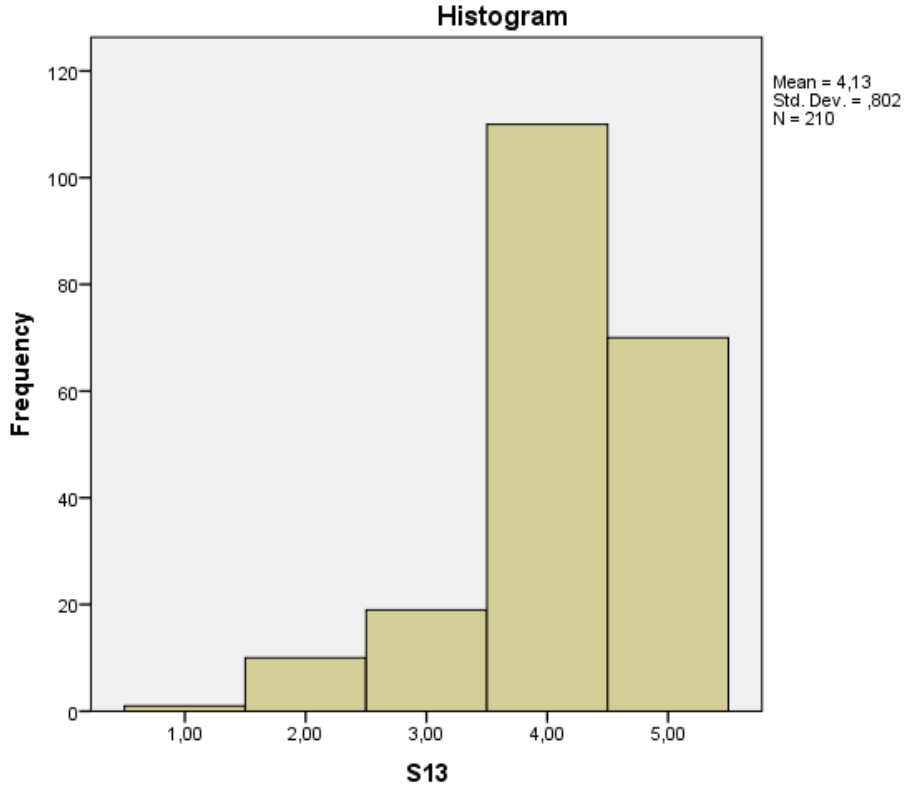
3 : Kararsızım

2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplar içinde kararsızların kuvvetli destek verenlerden fazla olması dikkati çekmektedir. Risk alma ve yenilikleri değerlendirme kısmı için ele alındığında kurumsal yaklaşımın yeterli girişimcilik göstermediği konusunda hakim olabilecek bir görüşün varlığından bahsedilebilir. Buna ek olarak ise büyük hayaller-küçük mutluluklar kısmı ise asıl dikkati çeken konudur ki, bu da çalışanların kurumla ilgili tatmin sorunlarına işaret edebilir.

S13: Çalışanı olduğum kurum, yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklere sahiptir.

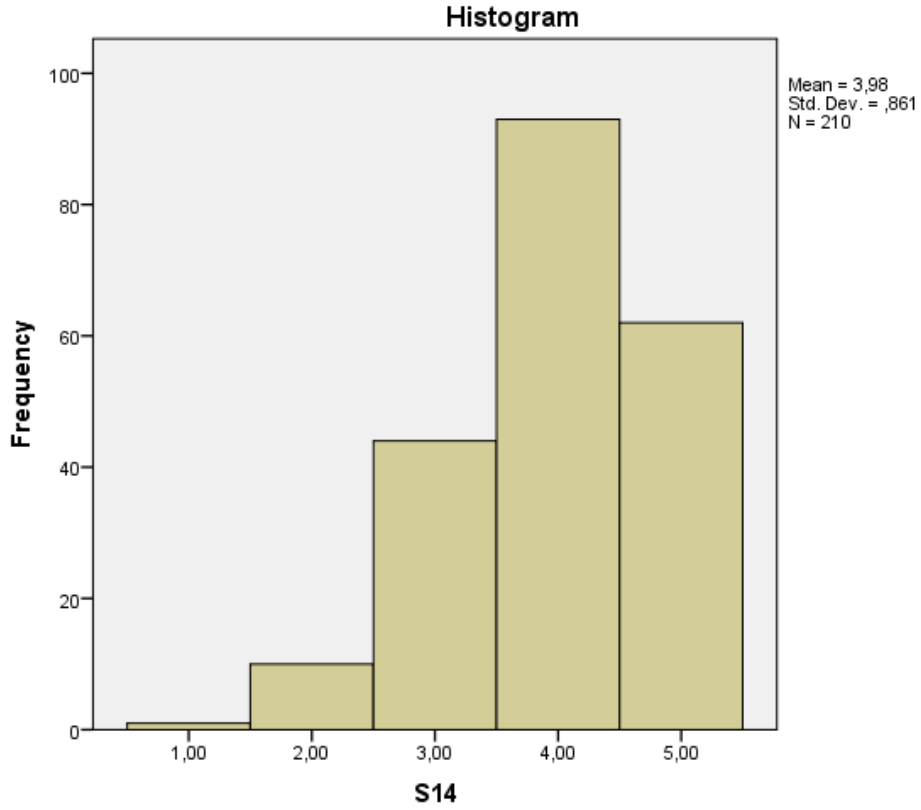


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplardan S12’de ortaya çıkan şüphelerin ilk kısmını gidermek mümkündür. Kurumun yenilikçilik ve girişimcilik konularındaki nitelikleri, görünen o ki, çalışanların ekseriyeti tarafından olumlu bulunmakta ve desteklenmektedir.

S14: Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

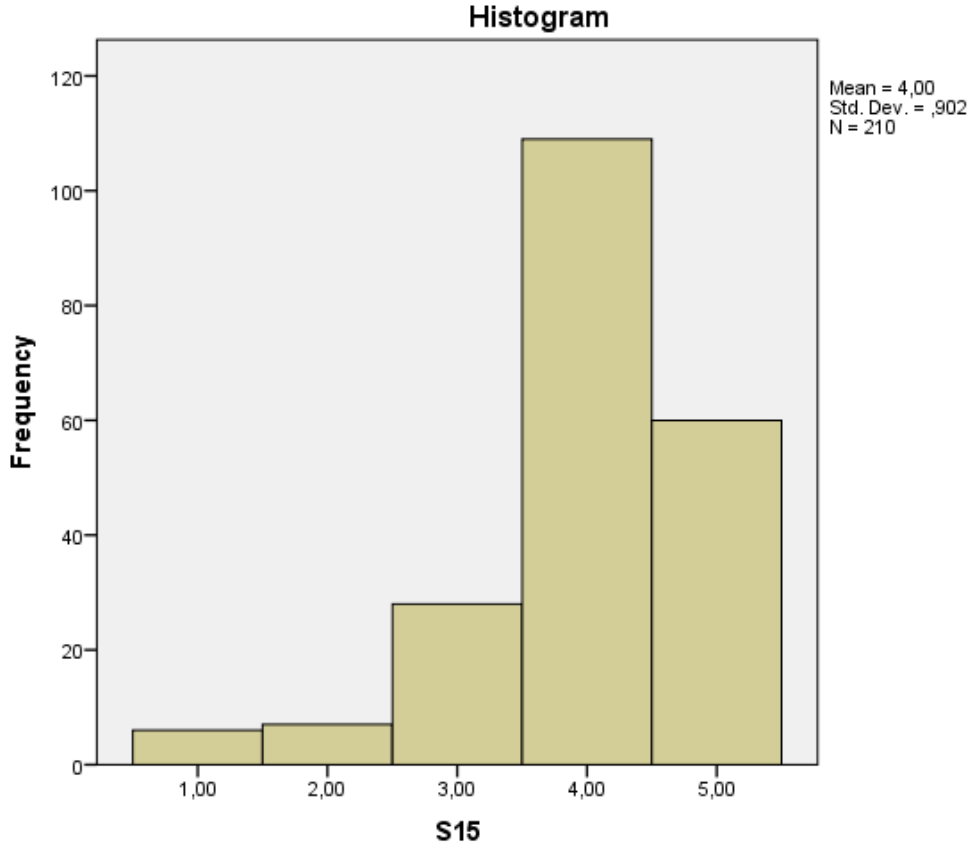
3 : Kararsızım

2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevapların diğerlerine göre daha yakından incelenmesi gerekmektedir. Çünkü kurum içi koordinasyon ve işbirliği mekanizmalarının işleyip işlemediğine veya varlığına işaret eden cevaplar bunlardır. Bu yüzden de katılmayanların ve kararsızların azımsanmayacak varlığı not edilmelidir. Katılıyorum cevabını verenlerin kesinlikle katılıyorum cevabını verenlerden ciddi miktarda fazla olması koordinasyon ve işbirliği başlıklarında ayrı bir çalışmanın yapılabileceğinin habercisi olabilir.

S15: Çalışanı olduğum kurumda; astlar ve üstler birbirleriyle iletişim ve etkileşim halindedirler.

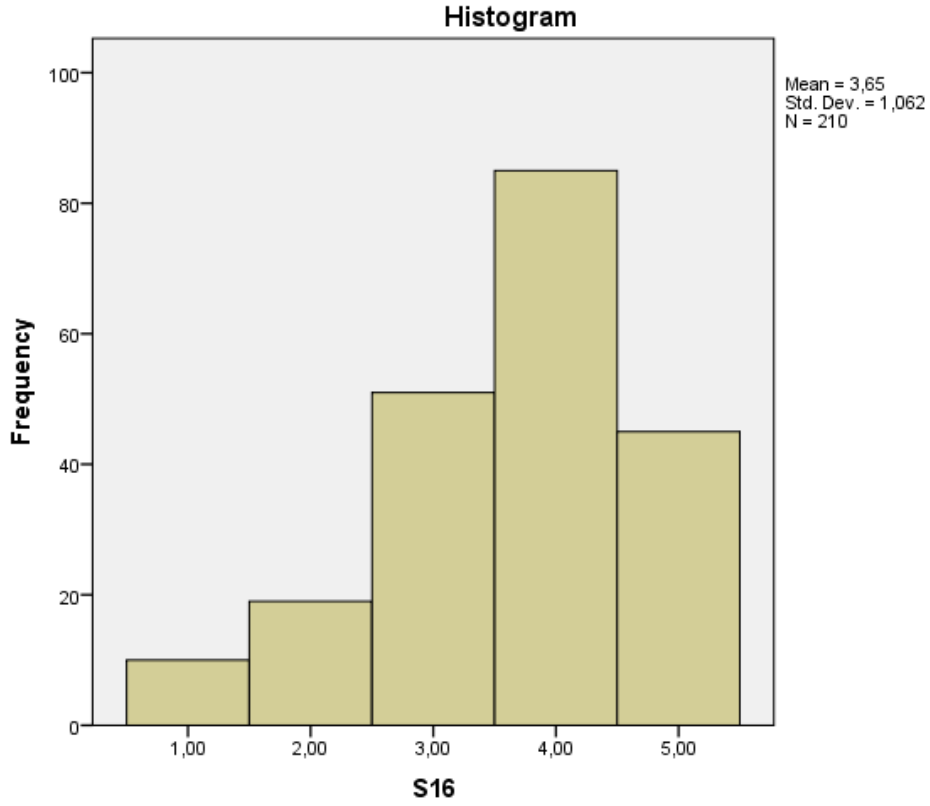


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplardan ast-üst iletişim ve etkileşiminde önemli problemlerin olmadığı anlaşılmaktadır. Zaten kurumsal olarak işleyişin en önemli öğelerinden biri olan ast-üst iletişiminin etkileşime dönüşmemiş olduğu yönünde bir şüphe ise kesinlikle katılıyorum cevaplarının azlığından edinilebilir.

S16: Çalışanı olduğum kurumda; liderler, çalışanlarını peşinden sürükleyen, kendisini takip ettiren özelliklere sahiptirler.

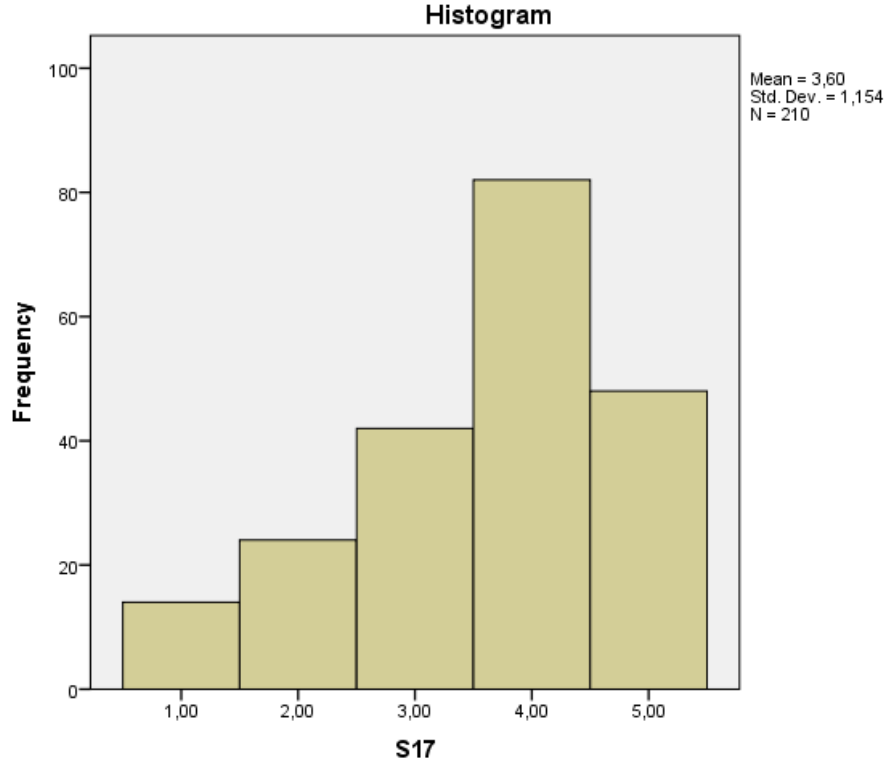


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplardaki kararsızların çokluğu kurum içinde liderlik konusunda bir sorunun varlığına işaret etmektedir. Çalışanlar liderlerin karizması olduğuna katılmaktadırlar ancak kararsızların kesinlikle katılanlardan daha fazla olması liderlik özellikleri açısından bir yeni değerlendirmenin yapılması gerekliliğine işaret etmektedir.

S17: Çalışanı olduğum kurumda; liderler tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan liderlerdir.



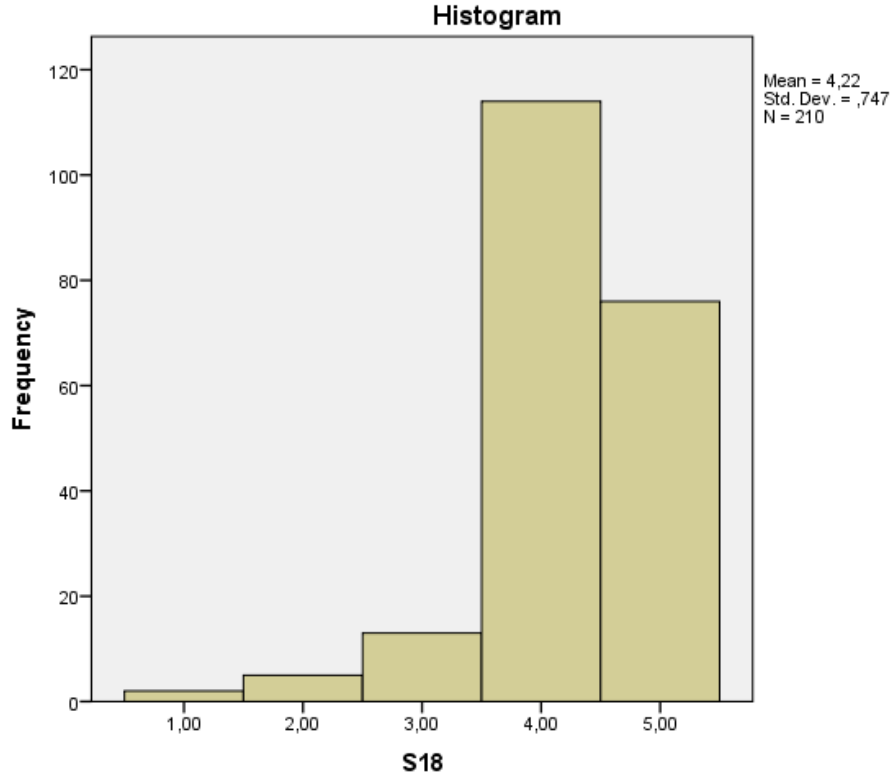
Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu sorunun cevaplanmasında S16'daki tereddüt kadar açık bir durum söz konusu değildir. Ancak burada da menfi cevaplar olan kesinlikle katılmayanların ve katılmayanların S16'ya göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yani kararsızların bir kısmı menfi tarafa kaydığı için kesinlikle katılanlar ve katılanlar yüksek görünmektedir. Nitekim Mean 3,60 olarak daha düşük çıkmıştır. Bu yüzden liderlik sorununun varlığı burada da tescil edilmektedir.



S18: Çalışanı olduğum kurumda; kurumun vizyonu belirlenmiş, kurumun hedefi ve amacı ortaya konulmuştur.

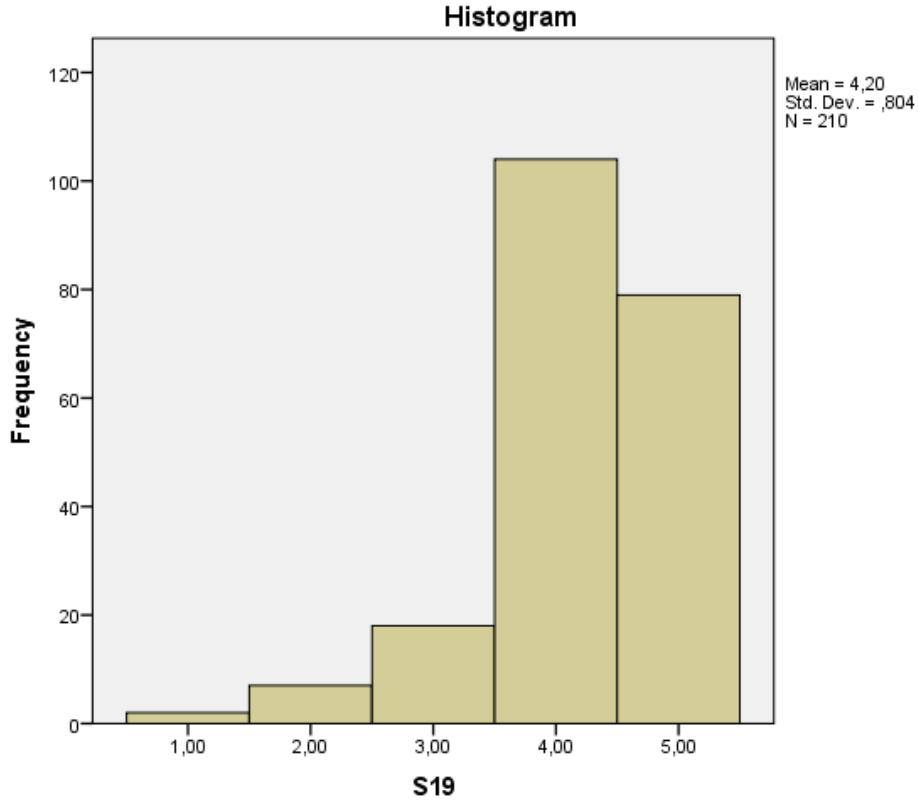


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplardan açıkça görülmektedir ki, kurumun vizyon, hedef ve amaçları çalışanlar tarafından açıkça anlaşılmaktadır. Burada yine dikkate şayan nokta katılıyorum cevabı verenlerin kesinlikle katılanlara göre oldukça fazla olmasıdır. Bu da anket katılımcılarının bu noktada iyileştirmelerin olabileceği konusunda bir çekincelerine işaret edebilir.

S19: Çalışanı olduğum kurumda; yıllık kısa ve uzun vadeli stratejik hedefler belirlenmiştir.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

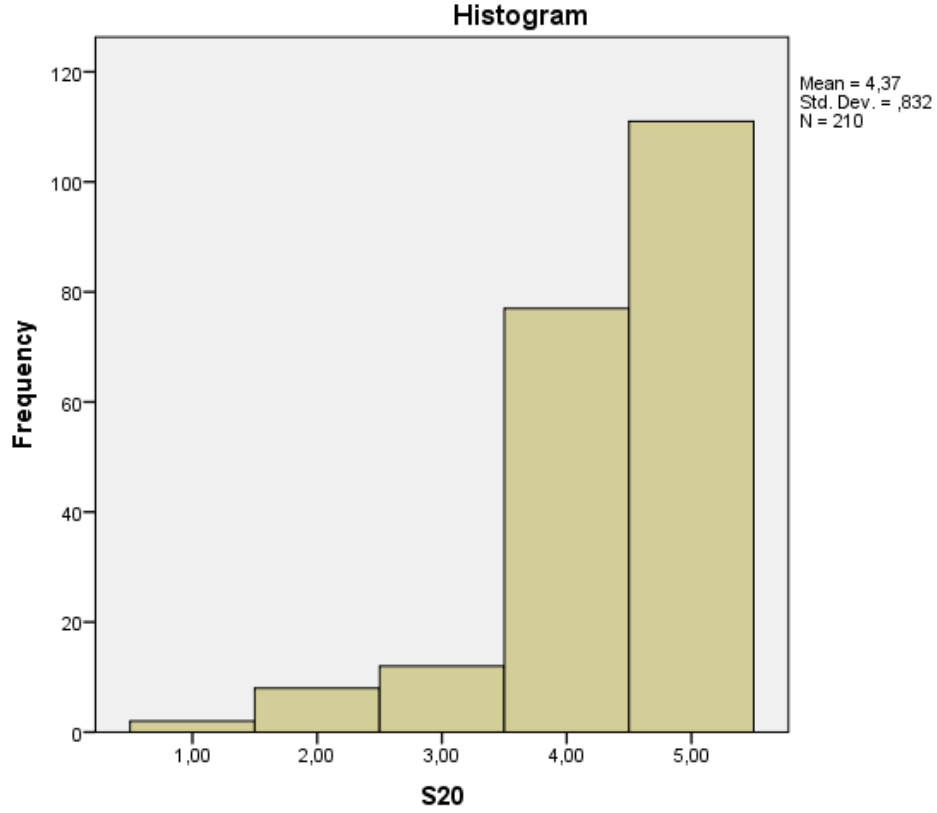
3 : Kararsızım

2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplar S18'de de olduğu üzere yüksek oranda müspet çıkmıştır. Çalışanların kurumun yıllık kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerine vakıf oldukları anlaşılmaktadır. Ancak aynı şekilde stratejik hedeflerin daha net ve paylaşımcı bir biçimde çalışanlar ile paylaşılma ve sahiplenilmesi durumunda kesin katılanların oranının daha fazla olması gerekirdi. Bu yüzden stratejik hedef belirleme ve paylaşımı noktasında kurumsal bir çalışmanın gerekliliği düşünülebilir.

S20: Çalışanı olduğum kurum; ekonomik ve yasal sorumluluklarını birebir yerine getirmektedir

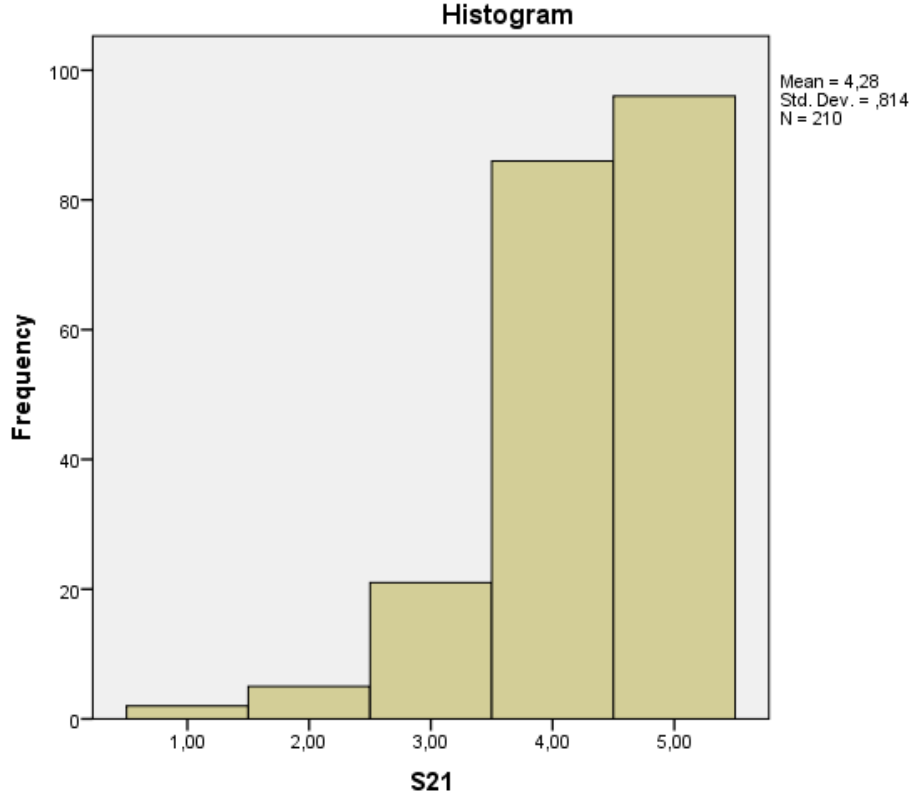


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplar anket içinde en yüksek oranda müspet cevap içermektedir. Buradan anlaşılan sadece çalışanların maaş ve primlerinin aksatılmadan ödendiği, izinlerini sınırsız kullanabildikleri gibi standart ekonomik ve yasal sorumlulukların yerine getirilmesi değildir. Asıl okunması gereken çalışanların kurum ile ilişkilerinin bu boyutundaki tatminlerini en kuvvetli düzeyde dile getirmeleridir. Bu da kurumun güçlü yanlarından biri olarak not edilmelidir.

S21: Çalışanı olduğum kurum; çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olup, bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

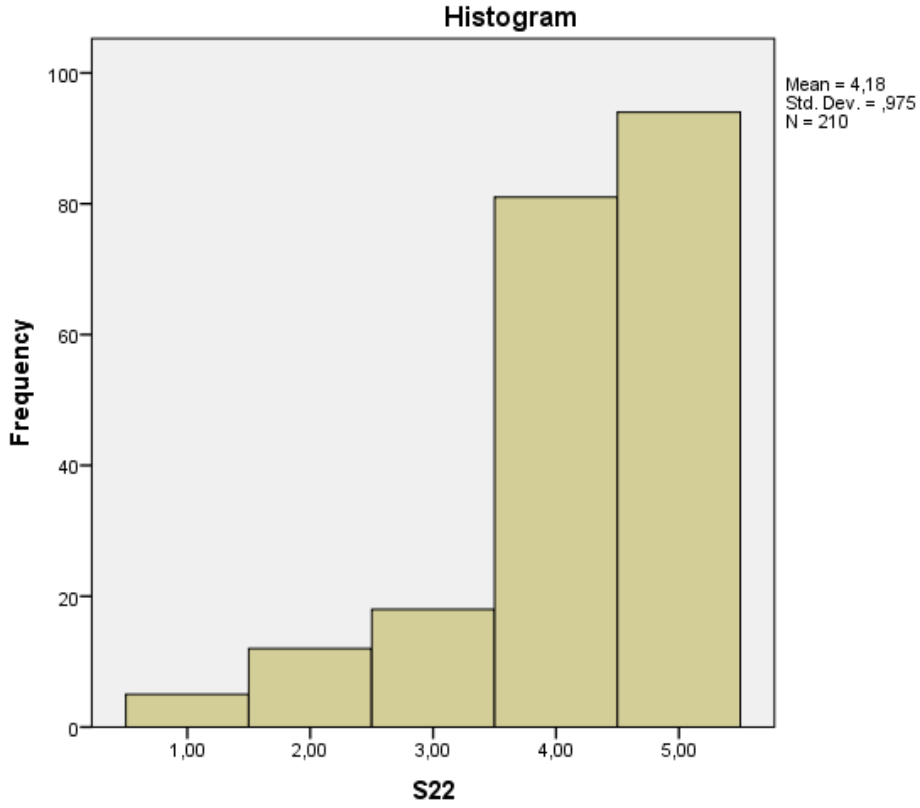
3 : Kararsızım

2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Yine S20 ile aynı paralelde olmak üzere, bu soruya verilen cevaplardan da anlaşılmaktadır ki, çalışanların kurum ile ilgili tatmin düzeyleri sadece kendileri ile ilgili ekonomik ve yasal haklar ile sınırlı kalmamaktadır. Kurumun sosyal sorumluluk faaliyetleri çalışanlar tarafından bilinmekte ve yüksek oranlarda desteklenmektedir. Çevre ve sosyal olaylara karşı kurumun müspet konumunun çalışanlar tarafından da paylaşılıyor olması yine kurum açısından güçlü yanlar listesine yazılacak noktalardan biridir.

S22: Çalıştığım kurumda, kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır.

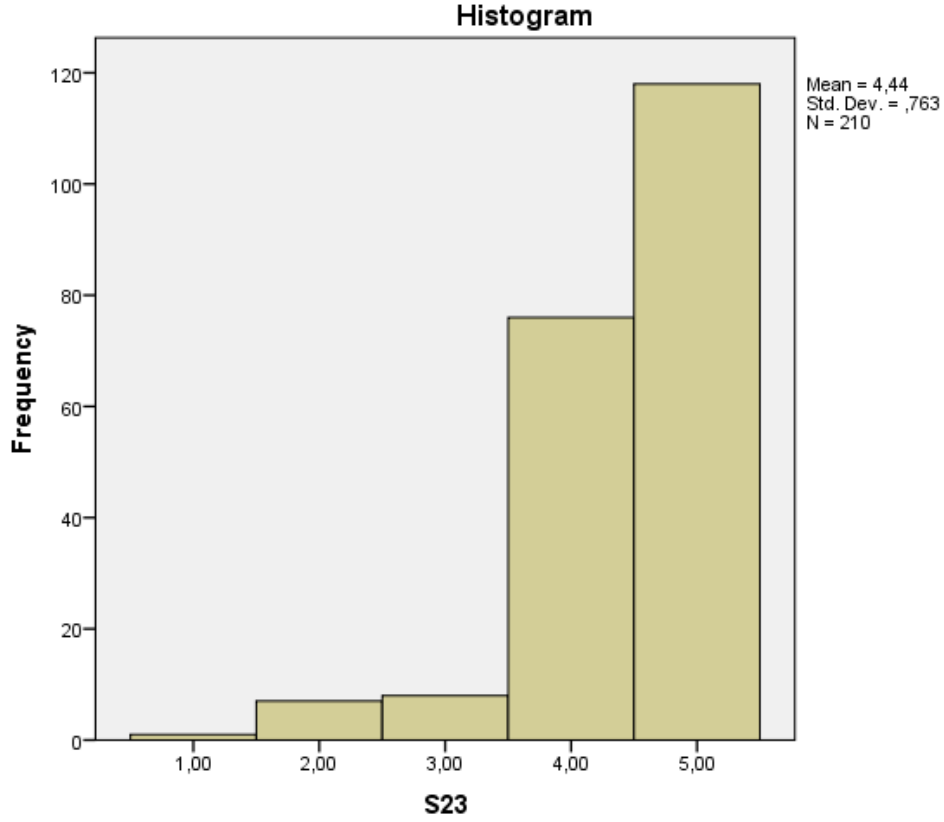


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Her ne kadar demografik verilerden kurumda çalışan kadın sayısının erkek sayısından fazla olduğu ortaya çıkmışsa da bu soruya verilen cevaplar ışığında bu durumun çalışanlar tarafından garipsenmediği anlaşılmaktadır. Müspet cevapların toplanma aralığı, hem kadın hem de erkek çalışanlar açısından kurum içinde bir cinsiyet dengesi bulunduğu fikrinin hakim olduğunu göstermektedir. Bu olgu da tek başına kurum açısından kurumun güçlü taraflarına not edilmesi gereken noktalardan biridir.

S23: Çalışanı olduğum kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.

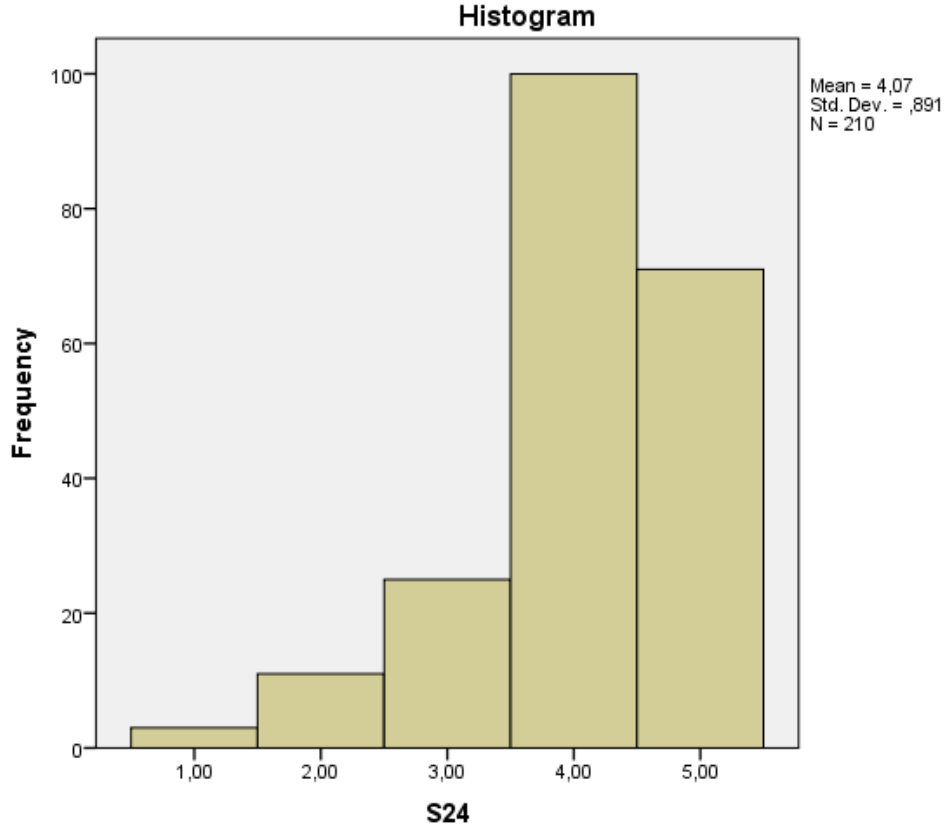


Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplar da anket içinde en yüksek müspet oranlara işaret etmektedir. Kurum içinde çalışanlar açısından din, dil ve ırk ayrımcılığı yapılmamaktadır. Çalışanların kesinlikle katılıyorum cevabına olan yoğun birikimi genel kanının ayrımcılığın kesinlikle olmadığı, katılıyorum cevabına da yoğunlaşmaları ayrımcılığın görülmediği/ayırıcılığa şahit olunmadığı şeklinde okunabilir. Bu sonuç da başlı başına kurum açısından olumlu yanlara işaretle kurumun güçlü noktalarından biri olarak not edilmelidir.

S24: Çalışanı olduğum kurum, işbirlikçi, katılımcı, güven veren ve karşılıklı sorumluluk duygularını çalışanlarına yansıtan bir yapıya sahiptir.



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

5 : Kesinlikle Katılıyorum

4 : Katılıyorum

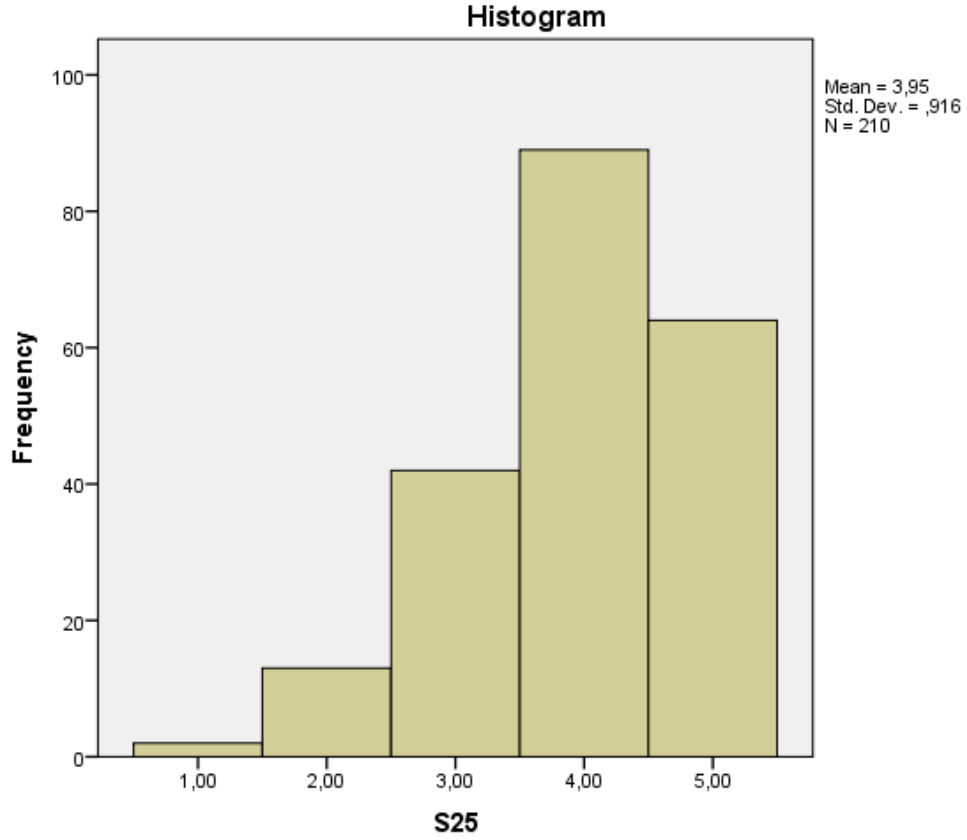
3 : Kararsızım

2 : Katılmıyorum

1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soru oldukça farklı bileşenlerden oluştuğu için verilen cevapları da bunu göz önünde tutarak okumak gerekmektedir. Bu soruya verilen cevaplardaki kararsız ve menfi cevapları birlikte okuduğumuzda kurum çalışanlarının yaklaşık %20'sinin işbirlikçilik, katılımcılık, güven veren konularında kafalarında sorular olduğunu anlayabiliriz. Bu da azımsanmayacak bir orandır. Ayrıca müspet cevaplar içinde de kesinlikle katılanların oranının katılanlardan az olması, bu sorunun muhtevasında bulunan kavramların her biri konusunda kurum içinde ayrı çalışmalar yapılması gerekliliğine işaret edebilir.

S25: Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler



Grafikte x-ekseninde yer alan değerler sırasıyla;

- 5 : Kesinlikle Katılıyorum
- 4 : Katılıyorum
- 3 : Kararsızım
- 2 : Katılmıyorum
- 1 : Kesinlikle Katılmıyorum

Bu soruya verilen cevaplar içinde de kararsızların oranı dikkati çekmektedir. Yani kurum çalışanlarının önemli bir kısmı çalışanların birbirleriyle devamlı koordinasyon ve işbirliği içinde oldukları konusunda net bir fikre sahip değildirler. Yine S24'dekine benze şekilde müspet cevaplar içinde de katılıyorum cevabına yoğunlaşma ve kesinlikle katılıyorum cevabının azlığı kurum açısından not edilerek üzerinde çalışılması gereken sonuçlardan biri olarak değerlendirilebilir.



#### 4.7.2. Yordamsal Analizler:

##### 4.7.2.1. Örneklem Yeterliliği Testi:

Anket analizlerinde öncelikle yapılması gereken analizler örneklem evreni temsil gücü ve güvenilirlik analizleridir. Örneklem evreni (ana kütle) temsil gücü KMO Bartlett testi ile test edilmiştir. Bu test aynı zamanda verilerin faktör analizine uygunluğunu da test eder (Barlett, 1950). Pett (2003) bu testi maddelerin / değişkenlerin tutarlılığı olarak da isimlendirmiştir. Söz konusu oran;

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} \sum_{i \neq j} a_{ij}^2}$$

formülü ile elde edilir. SPSS yardımıyla bulunan sonuçlar Tablo'da gösterilmiştir:

**Tablo 24: KMO ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,918
	Approx. Chi-Square	2147,720
Bartlett's Test of Sphericity	df	190
	Sig.	,000

Örneklem yeterlilik oranı 0.918 çıkarak evreni oldukça önemli oranda temsil ettiği görülmüştür. Bu Oran 0.05 anlamlılık düzeyinde tablodaki Sig.0,000 ile anlamlı çıkmıştır. Çeşitli oranların temsil derecelerini gösteren tablo aşağıdadır:

**Tablo 25: Oranların Temsil Dereceleri**

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	→ mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	→ iyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	→ orta düzey
$0,70 < KMO \leq 0,60$	→ zayıf
$0,60 < KMO$	→ kötü

Kaynak: Field, 2000

#### 4.7.2.2. Güvenilirlik Analizi:

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,848	20

Anketin güvenilirliği;

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

formülü ile verilen Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiştir. Formül, gözlenen test skorlarının varyansını kullanmaktadır. K; komponent sayısıdır.

Cronbach's Alpha 0,848 ile yüksek bir değer olarak çıkmıştır. Bir başparmak kuralı ile 0,70 ve üzerindeki Alpha değerleri bu test için güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nunnally, 1978). Ayrıntılı değer aralıkları aşağıdaki tablodadır:

**Tablo 26: Değer Aralıkları**

Yukarıda verilen tabloya bakarak bu ankete verilen yanıtların güvenilir olduğu söylenebilir.

<b>Cronbach'ın alfası</b>	<b>İç Tutarlılık</b>
$\alpha \geq 0.9$	Mükemmel
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	İyi
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Kabul edilebilir
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Kuşkulu
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Zayıf
$0.5 > \alpha$	Kabul edilemez

#### 4.7.2.3 Faktör Analizi

Örneklem yeterliliği ve güvenilirlik testlerinden olumlu sonuçlar alındıktan sonra; ankette yer alan yirmi soru için faktör analizine geçilebilir. Faktör analizinin amacı, çok sayıdaki gözlenen değişkeni (ankette soru sayısını), faktör adı verilen, daha az sayıda değişken ile ifade etmektir. Gözlem değişkenleri, faktörlerin doğrusal bir kombinasyonu olarak ifade edilirler.

Bu çalışmada yirmi anket sorusu (değişken) için yapılan faktör analizinde, Temel Bileşenler Analizi kullanılmış, özdeğerleri 1'den büyük olan faktörler hesaplanmış, Convergence için 25 defa iterasyon yapılmıştır. Faktör döndürme yöntemi olarak Varimax yöntemi tercih edilmiştir. Sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 27: Faktör Analizi****Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,093	45,464	45,464	4,568	22,841	22,841
2	1,484	7,420	52,884	3,978	19,889	42,730
3	1,190	5,949	58,833	2,961	14,805	57,535
4	1,035	5,175	64,008	1,177	5,884	63,419
5	1,000	5,002	69,009	1,118	5,590	69,009
6	,872	4,361	73,371			
7	,726	3,628	76,998			
8	,639	3,195	80,194			
9	,578	2,891	83,084			
10	,506	2,529	85,613			
11	,466	2,330	87,943			
12	,386	1,932	89,875			
13	,376	1,880	91,755			
14	,328	1,640	93,395			
15	,301	1,504	94,899			
16	,275	1,376	96,275			
17	,219	1,096	97,371			
18	,194	,968	98,339			
19	,179	,893	99,232			
20	,154	,768	100,000			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

Tablo incelendiğinde; 20 adet değişkenin, özdeğerleri (*Initial Eigenvalues*) 1'in üzerinde 5 adet faktör tarafından temsil edildiği görülmektedir. Beş adet faktör, toplam değişkenliğin %69'unu temsil etmektedir. Bir başka ifade ile 20 adet soru, 5 adet soru gurubu (yeni değişken-faktör) ile temsil edilebilmektedir.

- Birinci faktörün toplam açıklanan değişkenliğe katkısı %45,64,
- İkinci faktörün toplam açıklanan değişkenliğe katkısı % 7.42,
- Üçüncü faktörün toplam açıklanan değişkenliğe katkısı % 5,949,
- Dördüncü faktörün toplam açıklanan değişkenliğe katkısı % 5,175,
- Beşinci faktörün toplam açıklanan değişkenliğe katkısı % 5,002, dir.

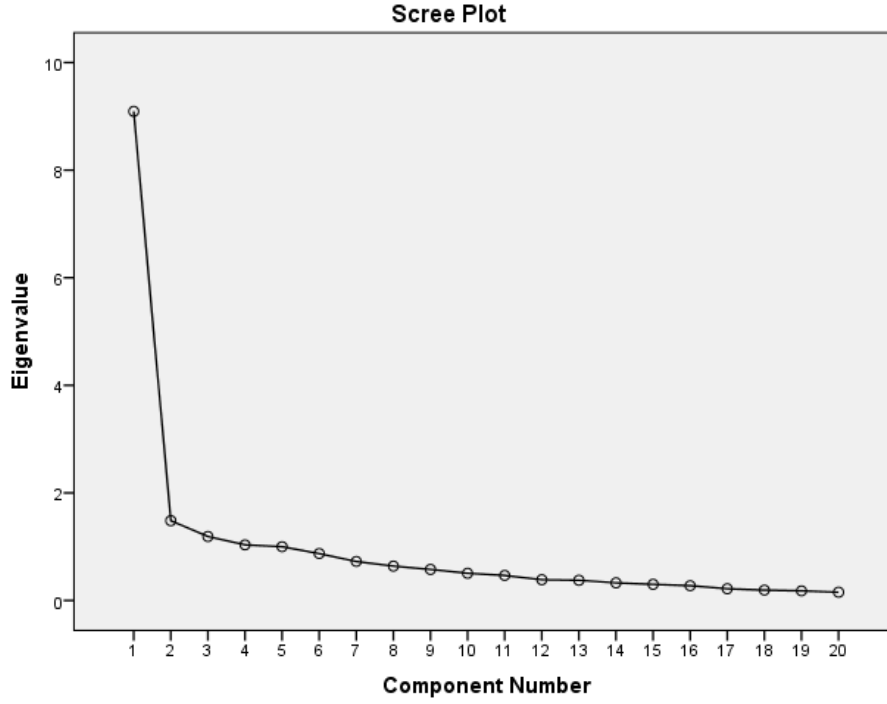
Aşağıdaki *Communalities* tablosunda her sorunu ilgili faktöre yüzde olarak katkısı gösterilmektedir: **Tablo 28: Communalities Tablosu**

	Initial	Extraction
S6	1,000	,652
S7	1,000	,684
S8	1,000	,636
S9	1,000	,637
S10	1,000	,780
S11	1,000	,721
S12	1,000	,694
S13	1,000	,704
S14	1,000	,704
S15	1,000	,721
S16	1,000	,720
S17	1,000	,756
S18	1,000	,704
S19	1,000	,639
S20	1,000	,593
S21	1,000	,609
S22	1,000	,735
S23	1,000	,724
S24	1,000	,704
S25	1,000	,685

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

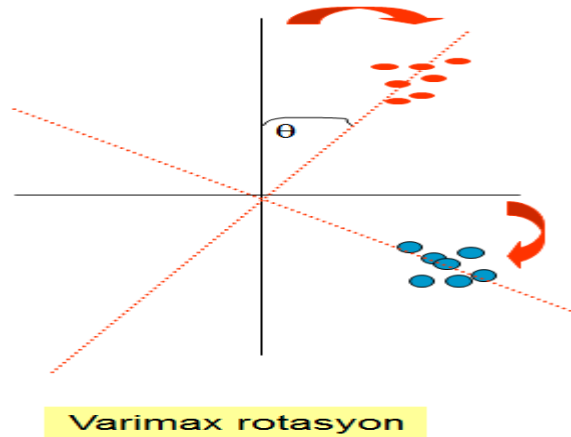
Faktör analizinde, çok sayıdaki faktörün kaç faktörde toplandığı, *scree plot* ile incelenerek de belirlenebilir. Aşağıdaki *Scree Plot*'a bakıldığında, 5. faktöre kadar açı değişmekte, 5. faktör (*component*) den sonra açı sabit kalarak devam etmektedir.

**Tablo 29: Kırılım Tablosu**



Faktör analizi yapılırken kullanılan faktör döndürme yöntemi, değişkenleri çok boyutlu uzayda, birbirine dik hale getirerek birbirinden bağımsızlaştırır. Aşağıdaki şekilde belirtilen Varimax faktör döndürme yöntemi sonucunda oluşan tablo *Rotated Component Matrix<sup>a</sup>* tablosudur.

**Tablo 30: Varimax – Faktör Döndürme Tablosu**



**Tablo 31: Matrix Tablosu**  
**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
S18	,771				
S9	,734				
S13	,681				
S19	,675				
S7	,657				
S6	,635				
S15	,589				
S25	,497				
S10		,839			
S11		,768			
S8		,710			
S12		,698			
S17		,677			
S16			,751		
S21			,718		
S23			,646		
S24			,546		
S20			,487		
S14				,808	
S22					,832

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.*

*a. Rotation converged in 7 iterations.*



Yukarıdaki tablo 31'ye göre;

- Soru 18, 9, 13,19, 7, 6, 15 ve 25 in birinci faktörde,
- Soru 10, 11, 8, 12 ve 17 nin ikinci faktörde,
- Soru 14 ün dördüncü faktörü ve
- Soru 15 in de beşinci faktörü temsil ettiği görülmektedir.

İlk üç faktörü oluşturan soru grupları için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapıldığında;

- Birinci faktör gurubunu oluşturan Soru 18, 9, 13,19, 7, 6, 15 ve 25 için:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	7

olarak bulunmuştur.

- İkinci faktör gurubunu oluşturan Soru 10, 11, 8, 12 ve 17 için:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	5

olarak bulunmuştur.

- Üçüncü faktör gurubunu oluşturan Soru 16, 21, 23, 24 ve 20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	5

olarak bulunmuştur.

Faktörlere ait soru gruplarının kendi içinde de güvenilir oldukları görülmektedir.

#### 4.7.2.4. Hipotez Testleri:

Daha önce test edileceği belirtilen hipotezler, SPSS programında, anket formunda, aşağıda verilen tabloda hizalarındaki sorular tarafından ölçülmüştür.

Soru No	Hip. No	Soru	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
6	H1	Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına güvenir ve onların şirket için yararlı olabilecek fikirlerini sunmalarına olanak tanır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7		Çalışanı olduğum kurum; kurum çalışanlarının kişisel gelişim ve iş kalitesine özen gösterir	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8		Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	H2	Çalışanı olduğum kurum; müşteri odaklı hizmet anlayışı ile hareket eder.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10		Çalışanı olduğum kurum; çalışanları arasında eşitlik ilkesini benimser.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11		Çalışanı olduğum kurumda; rotasyon ve terfi sistemi uygulanır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	H3	Çalışanı olduğum kurum; risk alma, yenilikleri kullanma ve değerlendirme, büyük hayaller kurup küçük mutluluklar elde etme niteliklerine sahiptir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13		Çalışanı olduğum kurum, yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklere sahiptir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	H4	Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

		birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler.					
15		Çalışanı olduğum kurumda; astlar ve üstler birbirleriyle iletişim ve etkileşim halindedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	H5	Çalışanı olduğum kurumda; liderler, çalışanlarını peşinden sürükleyen, kendisini takip ettiren özelliklere sahiptirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17		Çalışanı olduğum kurumda; liderler tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan liderlerdir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	H3	Çalışanı olduğum kurumda; kurumun vizyonu belirlenmiş, kurumun hedefi ve amacı ortaya konulmuştur.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	H3	Çalışanı olduğum kurumda; yıllık kısa ve uzun vadeli stratejik hedefler belirlenmiştir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	H6	Çalışanı olduğum kurum; ekonomik ve yasal sorumluluklarını birebir yerine getirmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	H7	Çalışanı olduğum kurum; çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olup, bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	H8	Çalıştığım kurumda, kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	H10	Çalışanı olduğum kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	H9	Çalışanı olduğum kurum, işbirlikçi,	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

		katılımcı, güven veren ve karşılıklı sorumluluk duygularını çalışanlarına yansıtan bir yapıya sahiptir.					
25	H4	Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

#### 4.7.2.4.1. Hipotezler:

- H1:** TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlamaktadır.
- H2:** Kurum çalışanları arasında eşitlik ilkesini benimsenmektedir.
- H3:** Kurumun çalışanları, yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklerine sahiptir.
- H4:** Astlar ve üstlerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olmaları konusunda sıkıntılar mevcuttur.
- H5:** Kurumda çalışan liderler arasında, tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan ve katılımcılığı sağlayan nitelikte olanların sayısı azdır.
- H6:** Kurum, ekonomik ve yasal sorumluluklarını birebir yerine getirmektedir.
- H7:** Çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.
- H8:** Kurumda; kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır.
- H9:** Kurumda katılımcılık ve güven hakimdir.
- H10:** Kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.

#### 4.7.2.4.2. Hipotezlerin Sınanması:

Hipotez testleri yapılırken önce, ilgili soruya verilen yanıtların ortalamaları 4 ile kodlanan “katılıyorum” seçeneği ile karşılaştırılmıştır. SPSS ile gerçekleşen t-test sonuçları aşağıdadır:

**Tablo 32: T- Test Tablosu**

#### One-Sample Test

SPSS Soru No	Anket Soru No	Test Value = 4							
		t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı (Mean Difference)	Ortalama Farkı için 95% güven Aralığı		Hipotezler	
						Alt Limit	Üst Limit		
S6	1	3,057	209	0,003	<b>0,19048</b>	0,0676	0,3133	<b>H1</b>	<b>KABUL</b>
S7	2	2,729	209	0,007	<b>0,1619</b>	0,0449	0,2789	<b>H1</b>	<b>KABUL</b>
S8	3	-4,393	209	0	<b>0,33333</b>	0,4829	0,1838	<b>H1</b>	<b>KABUL</b>
S9	4	11,348	209	0	<b>-0,50952</b>	-0,421	-0,598	<b>H2</b>	<b>RED</b>
S10	5	-6,953	209	0	<b>-0,55714</b>	-	-	<b>H2</b>	<b>RED</b>
S11	6	-3,373	209	0,001	<b>-0,2619</b>	-0,415	-	<b>H2</b>	<b>RED</b>
S12	7	-3,145	209	0,002	<b>0,20952</b>	0,3409	0,0782	<b>H3</b>	<b>KABUL</b>
S13	8	2,411	209	0,017	<b>0,13333</b>	0,0243	0,2424	<b>H3</b>	<b>KABUL</b>
S14	9	-0,401	209	0,689	<b>-0,02381</b>	-	0,0933	<b>H4</b>	<b>KABUL</b>
S15	10	0	209	1	<b>0</b>	-	0,1227	<b>H4</b>	<b>KABUL</b>
S16	11	-4,806	209	0	<b>-0,35238</b>	-	-	<b>H5</b>	<b>RED</b>
S17	12	-5,022	209	0	<b>-0,4</b>	-0,557	-0,243	<b>H5</b>	<b>RED</b>
S18	13	4,344	209	0	<b>0,22381</b>	0,1223	0,3254	<b>H3</b>	<b>KABUL</b>
S19	14	3,52	209	0,001	<b>0,19524</b>	0,0859	0,3046	<b>H3</b>	<b>KABUL</b>

S20	15	6,384	209	0	<b>0,36667</b>	0,2534	0,4799	<b>H6</b>	<b>KABUL</b>
S21	16	5,003	209	0	<b>0,28095</b>	0,1702	0,3917	<b>H7</b>	<b>KABUL</b>
S22	17	2,62	209	0,009	<b>0,17619</b>	0,0436	0,3088	<b>H8</b>	<b>KABUL</b>
S23	18	8,406	209	0	<b>0,44286</b>	0,339	0,5467	<b>H10</b>	<b>KABUL</b>
S24	19	1,162	209	0,247	<b>0,07143</b>	- 0,0498	0,1926	<b>H9</b>	<b>KABUL</b>
S25	20	-0,753	209	0,452	<b>-0,04762</b>	- 0,1723	0,077	<b>H4</b>	<b>KABUL</b>

#### 4.8.Verilerin Sonuç ve Yorumu:

Yukarıdaki verilerden ve analizlerden de anlaşılacağı üzere; H2 ve H5 hipotezleri yanlışlanmış; geriye kalan H1, H3, H4, H6, H7, H8, H9 ve H10 hipotezleri ise doğrulanmıştır. Aşağıda doğrulanan ve yanlışlanan hipotezlerin tek tek analizleri yapılacaktır. Bu noktada daha önce soruların tek tek cevaplarının incelendiği histogramların da yardımı ile istatistiksel analizler ile doğrulanan ya da yanlışlanan hipotezlerin anlamlandırılması ile ilgili nitel yorumlar sonuç bölümünde yer alacaktır.

H1: 6., 7. ve 8. Sorulara verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlamaktadır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (İstanbul Atatürk Havalimanı) çalışanları, kurumlarının kendilerine güvendiğini, onların şirket için yararlı olabilecek fikirlere sahip olduklarını, kurum çalışanlarının kişisel gelişim ve iş kalitesine özen gösterdiğini ve ayrıca; kurumun çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağladıklarını anket çalışması doğrultusunda belirtmişlerdir.

6	H1	Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına güvenir ve onların şirket için yararlı olabilecek fikirlerini sunmalarına olanak tanır.
7		Çalışanı olduğum kurum; kurum çalışanlarının kişisel gelişim ve iş kalitesine özen gösterir
8		Çalışanı olduğum kurum; çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlar.

**H1: TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlamaktadır.**

Bu hipotezin doğrulanması çalışanların kurumları hakkında genel bir müspet kanıya sahip olduklarını göstermektedir. Kurumun gerek iş yerindeki ortamı ve imkânları gerekse de çalışanlarına iş dışındaki sosyal hayatlarında sağlamış olduğu imkânlar çalışanlar tarafından benimsenmekte ve kurum ile ilgili müspet kanıların merkezine oturmaktadır.

H2: 9.,10. ve 11. sorulara verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Kurum çalışanları arasında eşitlik ilkesi benimsenmektedir.” hipotezi yanlışlanmıştır.

Bu bağlamda; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (İstanbul Atatürk Havalimanı) çalışanları, kurumlarının müşteri odaklı hizmet anlayışıyla çalışmadığını, kurumun çalışanlar arasında eşitlik ilkesini benimsemediğini ve rotasyon ve terfi sistemi uygulamadığını anket çalışması doğrultusunda belirtmişlerdir.

9		Çalışanı olduğum kurum; müşteri odaklı hizmet anlayışı ile hareket eder.
10	H2	Çalışanı olduğum kurum; çalışanları arasında eşitlik ilkesini benimser.
11		Çalışanı olduğum kurumda; rotasyon ve terfi sistemi uygulanır.

**H2: Kurum çalışanları arasında eşitlik ilkesi benimsenmektedir.**

Bu hipotezin yanlışlanması bu tezin en önemli sonuçlarından birini teşkil etmektedir. Çünkü modern yönetim yöntemlerinin birçoğunu verimli bir biçimde kullandığı iddiasındaki TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin çalışanları arasında önemli bir sorunun varlığına işaret edilmektedir. Bu da eşitlik ilkesinin kurum tarafından benimsenmediği görüşünün çalışanlar arasında hakim olmasıdır.

Kurum çalışanları sadece kendilerine eşit muamele edilmediğini düşünmekle kalmayıp, kurumun müşteri odaklı bir hizmet anlayışına sahip olmadığını ve terfi sisteminin de uygulanmadığı görüşündedir. Bu ise iki taraflı olarak hem kurumun işleyiş tarzı hem de çalışanların kurum içinde kendi kariyer gelecekleri açısından yaptıkları işte bir gelecek görmemeleri sonucunu karşımıza çıkarabilir.

Kurum çalışanları hem kurumun içine yönelik olarak eşitlik ilkesinin bulunmadığı hem de dışarıya yönelik olarak müşteri odaklılığın bulunmadığı kanısındadırlar. Buradaki en önemli konu ise kurumun çalışanlarına yönelik bu hakim görüşü gidermek için nasıl bir çalışma yapacağı veya böyle bir çalışmayı isteyip istemediğidir.



H3: 12., 13., 18 ve 19. sorulara verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “ Kurumun çalışanları, yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklerine sahiptir.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (İstanbul Atatürk Havalimanı) çalışanları, çalıştıkları kurumun, risk alma, yenilikleri kullanma ve değerlendirme, büyük hayaller kurup, küçük mutluluklar elde etme niteliklerine sahip olduklarını, kurumun yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklere sahip olduklarını, kurumun vizyonunun belirlenmiş, hedefinin ve amacının ortaya koyulduğu ve ayrıca; kurumun yıllık kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerinin belirlendiği anket çalışması doğrultusunda belirtmişlerdir.

12	H3	Çalışanı olduğum kurum; risk alma, yenilikleri kullanma ve değerlendirme, büyük hayaller kurup küçük mutluluklar elde etme niteliklerine sahiptir.
13		Çalışanı olduğum kurum, yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklere sahiptir.
18	H3	Çalışanı olduğum kurumda; kurumun vizyonu belirlenmiş, kurumun hedefi, ve amacı ortaya konulmuştur.
19		Çalışanı olduğum kurumda; yıllık kısa ve uzun vadeli stratejik hedefler belirlenmiştir.

**H3: Yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklere sahiptir.**

Bu hipotezin doğrulanması çalışanların kurumun yenilikçilik ve girişimcilik konusundaki çalışmalarından tatmin oldukları yönünde bir kanıya işaret etmektedir. Kurumun stratejik kısa ve uzun vadeli hedefleri çalışanlar tarafından bilinmekte ve paylaşılmaktadır. Bu da kurum çalışanlarının vizyon, misyon ve amaçlar konusunda herhangi bir sorun yaşamadıklarının göstergesi olarak alınabilir.

H4: 14., 15. ve 25. sorulara verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Astlar ve üstlerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olmaları konusunda sıkıntılar mevcuttur.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; kurumun çalışanlarının birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halinde olmadıkları, kurumda astlar ve üstlerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olmadıkları, ayrıca çalışanların birbirleriyle devamlı koordinasyon ve işbirliği halinde olmadıkları anket çalışması doğrultusunda belirtilmiştir.

14	H4	Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler.
15		Çalışanı olduğum kurumda; astlar ve üstler birbirleriyle iletişim ve etkileşim halindedirler.
25	H4	Çalışanı olduğum kurumda; çalışanlar birbirleriyle devamlı koordinasyon ve iş birliği halindedirler.

**H4: Astlar ve üstlerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olmaları konusunda sıkıntılar mevcuttur.**

Bu hipotezin doğrulanması da bu çalışmanın en önemli sonuçlarından biri olarak görülebilir. Çünkü kurumun iç çalışma sistemi açısından en ciddi sorunlara yol açabilecek bir noktaya işaret etmektedir. Kurum hiyerarşisi içinde ast-üst iletişiminin yokluğu ve etkileşimin sorunlu bir yapıda olması her kurum için oldukça önemli ve çözülmesi gereken meselelerden biridir.

Çalışılan kurumun karar verme mekanizmasının astlardan gelen geri dönüşleri değerlendirmede, karar verme süreçleri içinde alt kademelerin görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığı kanısının yaygınlığı bu hipotezin doğrulanması ile ortaya çıkmaktadır. İşbirliği, koordinasyon, iletişim, etkileşim

H5: 16. ve 17. sorulara verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Kurumda çalışan liderler arasında, tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan ve katılımıcılığı sağlayan nitelikte olanların sayısı azdır.” hipotezi yanlışlanmıştır.

Bu bağlamda; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. (İstanbul Atatürk Havalimanı) çalışanları, çalıştıkları kurumda liderlerin, çalışanlarını peşinden sürükleyen ve kendisini takip ettiren özelliklere sahip oldukları ve liderler tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan ve onlara eşit davranan liderler oldukları veya çalışanları üzerinde bu yönde bir algı yarattığı anket çalışması doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

16	H5	Çalışanı olduğum kurumda; liderler, çalışanlarını peşinden sürükleyen, kendisini takip ettiren özelliklere sahiptirler.
17		Çalışanı olduğum kurumda; liderler tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan liderlerdir.

**H5: Kurumda çalışan liderler arasında, tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan ve katılımıcılığı sağlayan nitelikte olanların sayısı azdır.**

Bu hipotezin yanlışlanması kurum karar vericileri açısından oldukça önemlidir. Çünkü sonuç bölümünde detaylı nitel yorumlanması yapılacak histogramlar ile birlikte ele alındığında, bu hipotezin yanlışlanması kurumda her ne kadar liderlik ve katılımıcılık noktalarında çalışanlar arasında kararsızlıklar olsa da sonuç olarak sergilenen liderliğin azımsanmayacak derecede başarılı bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

Yani kurum çalışanları yöneticilerin azınlığının değil çoğunluğunun eşitlikçi ve katılımıcı bir yönetim tarzı sergilediklerini düşünmektedirler. Buna ek olarak da astları ile ilişkilerinde de astlarını kendilerine bağlayan başarılı bir liderlik algısı olduğu ortaya çıkmaktadır.

H6: 20. soruya verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Kurum ekonomik ve yasal sorumluluklarını birebir yerine getirmektedir.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; kurumun ekonomik ve yasal sorumluluklarını birebir yerine getirdiği, çalışanlarına ekonomik ve yasal sorumluluklarını hakkıyla / layıkıyla verdikleri anket çalışması doğrultusunda belirtilmiştir.

20	H6	Çalışanı olduğum kurum; ekonomik ve yasal sorumluluklarını birebir yerine getirmektedir.
----	----	--

**H6: Kurum ekonomik ve yasal sorumluluklarını birebir yerine getirmektedir.**

Bu hipotezin doğrulanması çalışanların kurum ile ilişkilerinde bir güvenin varlığına işaret etmektedir. Kurumun çalışanlarına yönelik olarak yasal sorumluluklarını yerine getirmede herhangi bir sorunun olmadığı kanısının çalışanları tarafından dile getirilmesi önemli bir olgudur. Bu konuda çalışanlar arasında herhangi bir tereddütün varlığı kurumsal kimlik açısından önemli sorunlara işaret edecektir.

Buna ek olarak da ekonomik sorumlulukların da yerine getiriliyor olmasında da bir tereddütün yokluğu çalışanlar açısından güven hissine ek olarak emeğin karşılığını hakkı ile aldığı konusunda hakim bir görüşün varlığını ortaya koymaktadır ki, bunu her kurumda bu derece net görmek çok kolay değildir.

H7: 21. soruya verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; kurumun; çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olduğu, bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürüttüğü anket çalışması doğrultusunda belirtilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere, TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., gerek çalışanlarına ekonomik ve yasal sorumluluklarını tanıyor gerekse de topluma karşı olan yasal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getiriyor.

Bu anlamda; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin, sosyal anlamda ekonomik ve yasal çerçevede tüm prosedürlerini yerine getirdiği anket çalışması doğrultusunda açıklık kazanmaktadır.

21	H7	Çalışanı olduğum kurum; çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olup, bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.
----	----	---

**H7:Çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.,  
bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.**

Bu hipotezin doğrulanması H6’da olduğu üzere kurum imajının yasal ve ekonomik anlamda hem içeriye yönelik hem de dışarıya yönelik olarak müspet bir görünüm arz ettiği yönünde bir kanıyı ortaya çıkarmaktadır.

H8: 22. soruya verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır..” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; kurumda kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli bir fark bulunmadığı anket çalışması doğrultusunda belirtilmiştir. Bu amaçla; yapılan çalışmasından da anlaşılacağı üzere; kurumun kadın çalışan ve erkek çalışan sayıları arasında önemli fark olmadığı, dolayısıyla da kurumun kadınlara ve erkek eşitliğine önem verdiği, kadın çalışanlarına yer verdiği yapılan anket çalışması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

22	H8	Çalıştığım kurumda, kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır.
----	----	--

**H8: Kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır.**

H9: 24. soruya verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Kurumda katılımcılık ve güven hakimdir.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; kurumun; işbirlikçi, katılımcı, güven veren ve karşılıklı sorumluluk duygularını çalışanlarına yansıtan bir yapıya sahip olduğu yapılan anket çalışmasında belirtilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların birbirleriyle iletişim halinde oldukları ve grup şeklinde birbirlerine güvenerek çalıştıkları, yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

24	H9	Çalışan olduğum kurum, işbirlikçi, katılımcı, güven veren ve karşılıklı sorumluluk duygularını çalışanlarına yansıtan bir yapıya sahiptir.
----	----	--

**H9: Kurumda katılımcılık ve güven hakimdir.**

H10: 23. soruya verilmiş olan cevaplar doğrultusunda; “Kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Bu bağlamda; kurumun; dil, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davrandığı yapılan anket çalışmasında belirtilmiştir.

23	H10	Çalışanı olduğum kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.
----	-----	--

**H10: Kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.**

## SONUÇ

Bu çalışma halkla ilişkilerde mükemmellik yaklaşımının işletme stratejilerindeki rolünün daha yakından anlaşılabilmesi amacı ile planlanmış ve yapılmıştır. Bu amaçla işletmelerin doğası ve tarihi evriminden halkla ilişkiler ile tanışmalarına kadar olan süreç masaya yatırılmıştır. Grunig ve arkadaşlarının geliştirdikleri mükemmellik kavramı ise işletme ve halkla ilişkiler literatürlerinde önemli bir bağlantı noktası olarak görülmüştür. Çünkü mükemmellik yaklaşımı kalite yönetimi, daha doğru adı ile toplam kalite yönetimi süreçlerinin ve araştırmalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmıştır.

Her ne kadar kalite yönetimi 20. Yüzyılın başından itibaren bazı örneklerde kullanıma başlandıysa da kalite yönetiminin olgunlaşması 2. Dünya Savaşı sonrası önce Japonya'da ardından 1980'li yılların sonunda ABD ve Avrupa'da olgunlaşmıştır. Mükemmellik yaklaşımı ise bu gelişmelerin bir anlamda sonucudur. Yani toplam kalite yönetimi çalışmalarının Grunig ve arkadaşları aracılığı ile ulaşılmış olduğu noktayı temsil etmektedir.

Türkiye ve dünya çapında kalite yönetiminin iki ana aracı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi resmi veya gayri resmi sertifikasyon sistemidir. Bu işletmelerin genel olarak dış denetim mekanizmaları ile kendilerini bağlayıcı standardizasyona gitmeleri ile gerçekleştirilir. Çoğu zaman da kanunlar ile düzenlenen bir süreçtir. İkincisi ise kalite yönetiminin mükemmeliyet ödülleri ile halkla ilişkiler literatüründe daha ağırlıklı olarak ele alınan, tescildir. Bunlar arasında çalışmada adı geçen Deming ödülleri, Malcolm Baldrige ödülleri, EFQM mükemmeliyet ödülleri ve Türkiye'de de Kalder'in vermiş olduğu Türkiye Mükemmellik Ödülleri bulunmaktadır.

Bu çalışmada Grunig'in geliştirdiği mükemmellik modelinin 12 aşamasında işletmeler için nasıl bir mükemmellik yaratma süreci öngördüğü detaylı olarak ele alınmıştır. Bunun ardından da TAV örneğinde yapılan bir anket çalışması aracılığı ile Grunig'in öngördüğü 12 aşamanın TAV çalışanları açısından nasıl algılandığı, yani TAV'ın halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında kurum içi başarısının derecesinin ne düzeyde olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 25 soruluk bir anket aracılığı ile on hipotez test edilmiştir.



Çalışma boyunca incelenen toplamda on hipotezden sekizi doğrulanmış ikisi yanlışlanmıştır. Doğrulan/yanlışlanan hipotezler ve bunların Grunig'in mükemmellik modelindeki aşamalar ile bağlantıları şu şekilde özetlenebilir:

“TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. çalışanlarına iş yerinde ve özel hayatlarında sosyal imkânlar sağlamaktadır.” hipotezi **doğrulanmıştır**. Bu hipotez aşama 1'deki insan kaynakları ile kurumun ilişkilerini ele alan kısma uygundur. İşletmenin çalışanlarının kişisel gelişimlerine özen gösterildiğinin bir işareti olarak alınabilir. O yüzden Grunig'in mükemmeliyet modelinin 1. Aşamasındaki şartların asgari düzeyde gerçekleştiği söylenebilir.

“Kurumun çalışanları, yenilikçi ve girişimci ruha sahip olma gibi niteliklerine sahiptir.” hipotezi **doğrulanmıştır**. Bu hipotez aşama 3'deki örgüt içi girişimcilik kısmına uygundur. Yenilikçilik, girişimcilik, inovasyon konularında Grunig'in mükemmeliyet modelinin 3. Aşamasındaki şartların da asgari düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. “Çevreye ve sosyal olaylara karşı duyarlı olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş., bu konuda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir.” hipotezi **doğrulanmıştır**. Bu hipotez aşama 8'deki sosyal sorumluluk şartının yerine getirildiği kanısının TAV çalışanlarında hakim olduğunu göstermektedir. Bu yüzden Grunig'in mükemmeliyet modelinin 8. Aşamasındaki asgari şartları sağladığı söylenebilir.

“Kadın çalışan sayısı ile erkek çalışan sayısı arasında önemli farklar bulunmamaktadır.” hipotezi **doğrulanmıştır**. Bu hipotez aşama 9'daki kadınların ve azınlıkların desteklenmesi şartına denk gelmektedir. En azından kurum çalışanlarının kanısı bu yöndedir. Bu yüzden Grunig'in mükemmeliyet modelinin 9. Aşamasındaki asgari şartlar karşılanmaktadır. “Kurumda katılımcılık ve güven hakimdir.” hipotezi **doğrulanmıştır**. Bu hipotez aşama 6'daki güçlü, katılımcı kültürler şartına denk gelmektedir. Bu yüzden Grunig'in mükemmeliyet modelinin 6. Aşamasındaki asgari şartlar karşılanmaktadır.

“Kurum, din, dil ve ırk gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit şekilde davranmaktadır.” hipotezi **doğrulanmıştır**. Bu hipotez aşama 2'deki organik yapı ve eşitlikçilik kavramlarına denk gelmektedir. Bu yüzden Grunig'in mükemmeliyet modelinin 2. Aşamasındaki organik yapı şartının asgari düzeyde karşılandığı düşünülebilir. Ancak, “Kurum çalışanları arasında eşitlik ilkesi benimsenmektedir.”

hipotezi **yanlışlanmıştır**. Çapraz olarak ele alındığında aşama 2'deki eşitlikçiliğin din, dil, ırk konularında var olduğu ancak belirlenmeyen diğer konularda var olmadığı anlaşılmaktadır. Bu yüzden çalışmanın tümü göz önüne alındığında Grunig'in mükemmeliyet modelinin 2. Aşamasındaki organik yapı ve eşitlikçilik şartı tam olarak **karşılanmamaktadır**.

“Kurumda çalışan liderler arasında, tutum ve davranışlarıyla astlarını kendilerine bağlayan, eşit davranan ve katılımıcılığı sağlayan nitelikte olanların sayısı azdır.” hipotezi **yanlışlanmıştır**. Bu hipotez aşama 5'teki liderlik şartına denk gelir. Kurum çalışanları kurumlarında liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin az olmadığını düşünmektedirler. Bu yüzden yanlışlanan bu hipotez Grunig'in mükemmeliyet modelinin 5. Aşamasındaki liderlik şartını asgari düzeyde yerine getirmektedir.

“Astlar ve üstlerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olmaları konusunda sıkıntılar mevcuttur.” hipotezi **doğrulanmıştır**. Bu hipotezin doğrulanması TAV için oldukça endişe vericidir. Çünkü bu hipotez aşama 4'teki simetrik iletişim şartına denk gelmektedir. İşletme içinde karar alma ve uygulama konularında diyalog ve müzakere eksikliğine doğrudan işaret eder. Bu hipotezin ayrıca aşama 11'deki etkin operasyon sistemleri ile doğrudan bağlantısı vardır. Bu da doğrudan örgüt içi iletişimdeki sorunların varlığının mükemmellikten uzaklaştırıcı bir etki yaratması anlamına gelir.

Genel değerlendirmede TAV'ın bu araştırmaya konu olan operasyonunun Grunig'in mükemmeliyet modelinde belirtilen aşamalardan insan kaynakları, girişimcilik, liderlik, sosyal sorumluluk ve kadının desteklenmesi konularında asgari düzeyde bir başarı yakaladığı görülmektedir. Eşitlikçiliğe işaretlerle organik yapı konusunda ortada olan bir durum söz konusudur. Çalışanlara göre kurumları din, dil, ırk ayırımı yapmamaktadır ama aynı zamanda da eşitlikçi değildir. Bunun köklerine inmek için ayrı bir çalışma yapılması lazımdır.

Bu çalışmanın belki de en önemli sonucu TAV'ın bu çalışmada incelenen operasyonunun Grunig'in simetrik iletişim ve etkin operasyon sistemleri konulu aşamalarını hiçbir şekilde **karşılamadığıdır**. Bunun anlamı da hem kurum içi iletişimdeki ciddi bozukluklar, karar alma süreçlerindeki iletişimsizlik, hem de etkin bir halkla ilişkiler departmanının olmaması olabilir.

Sonuç olarak; TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.’nin, mükemmel bir yönetime sahip olabilmeleri için, Grunig ve arkadaşlarının ortaya koydukları “Halkla İlişkilerdeki Mükemmel Yönetim” maddelerinden eksiklikleri olduğu “Simetrik İletişim” ve “Etkin Operasyon Sistemleri” kriterlerini (aşamalarını) eksiksiz olarak yerine getirmesi gerekmektedir.

Ayrıca; yine Grunig ve arkadaşlarının ortaya koydukları “Halkla İlişkilerdeki Mükemmel Yönetim” maddelerinden olan “Eşitlikçi” ve “Organik Yapı” kriterlerini (aşamalarını), genişleterek, analiz etmeli ve çelişki yaratan durumları ortadan kaldırmalıdır.

Bu bağlamda; Grunig ve arkadaşlarının ortaya koydukları “Halkla İlişkilerdeki Mükemmel Yönetim” maddelerinden 12 tanesini de eksiksiz olarak yerine getirirse, TAV Havalimanları Holding iştiraklerinden biri olan TAV İşletme Hizmetleri A.Ş. mükemmel bir yönetim ve mükemmel bir halkla ilişkiler yönetimi uygulamış olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Akıncı, B. (1997), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Halkla İlişkiler", *Human Resources Dergisi* (Yıl: 1, Sayı:14), İstanbul.
- Aksoy, N. (2006), "Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler ve Teknoloji Kullanımı", *Türk İdare Dergisi*, 452.
- Aktaş, H. (2008), "Bir İletişim Aracı Olarak Sponsorluk", *Halka İlişkiler* (Der:Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya.
- Akyürek, R. (1998), *Sponsorluk Planlaması*, Anadolu Üniversitesi Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir.
- Alver, F. (2007) "Halkla İlişkiler Çalışmalarının Gazetecilik Üretim Süreci Üzerindeki Etkileri ve Gazetecilik Etiği," Ed. Sayımer, İ. ve Yayınoğlu Eraslan, P. (2007) *Halkla İlişkiler ve Reklam Üzerine Etik Değerlendirmeler*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Anderson, R. ve Anderson, K. (1982). "Japanese HRD in Z Type Companies," *Training and Development Journal*. Cilt: 36, Sayı:3
- Argüden, Y. (2003), *İtibar Yönetimi*, ARGE Yayınları, İstanbul.
- Argüden, Yılmaz (2002), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Armağan, İ. (1983), *Bilimsel Yöntem*, Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayını, İzmir.
- Armstrong, M. (1990), *Management Processes and Functions*, Institute of Personnel Management, Londra.
- Asna, A. (1997), *Halkla İlişkiler... Public Relations... P.R.*, Yön Matbaacılık, İstanbul.
- Asna, A. (1998), *Public Relations*, Der Yayınları, İstanbul.

Asna, A. (2006), *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler* (Public Relations), Pozitif Yayınları, İstanbul.

Assoun, P.-L. (2012). *Frankfurt Okulu*. (I. Ergüden, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Atiyas, İ. (2002), “Bağımsız düzenleyici kurumların ekonomik gerekçeleri”, *II. Bağımsız Kurullar ve Piyasa Ekonomisi Arenası*, Ankara.

Aziz, A. (1990), *Araştırma Yöntemleri, Teknikleri ve İletişim*, İletişim Araştırmaları Derneği Yayını, Ankara.

Aziz, A. (2003), *Siyasal İletişim*, Nobel Basımevi, Ankara.

Bacarr, J. (1994), *How to Succeed in a Japanese Company*. New York. Carol Publishing Group.

Bakan, Ö. (2008), "Kurumsal Kimlik ve imaj", *Halkla İlişkiler* (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya.

Bakan, Ö. (2008), "Halkla İlişkiler Aracı Olarak İnternet", *Halkla İlişkiler*, (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya.

Balansel, A. (1979), *Çağdaş Yönetim Evrimi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

Barban, A., Cristol, S., Kopec, F. (1997), *Medya Planlama*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Barlı, Ö. , Avcı, İ., Avcı S. (2012), “EFQM Mükemmellik Modelinin Türkiye’deki Bazı Üst Kurullarda Değerlendirilmesi,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2.

Bartholomew, D.J.; Steele, F.; Galbraith, J.; Moustaki, I. (2008). *Analysis of Multivariate Social Science Data*. Statistics in the Social and Behavioral Sciences Series (2nd ed.). Taylor & Francis.

Bartlett, M.S. (1950), “Tests of Significance in Factor Analysis,” *British Journal of Psychology*, Statistical Section, 3, 77-85.

Baskin Otis, Craig Aranoff, Dan Lattimore (1997), *Public Relations The Profession and the Practice*, McGraw-Hill, NewYork.

Baudrillard, J. (1970) *The Consumer Society: Myths and Structures*

Baxter, H. (1987). "System and life-world in Habermas's theory of communicative action". *Theory and Society*, 16(1), 39–86.

Becerikli, Sema (2000), "Halkla ilişkiler ve Etik", *Halkla ilişkiler Dergisi*, Sayı: 8.

Bektaş, Arsev (1996), *Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi*, Bağlam Yayınları, İstanbul.

Bektaş, Ç. (2005), *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*, Afyon Eğitim ve Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını, No:4, Uşak.

Benson, Gary L. (1983), "How Employee Assumptions Influence Managerial Behaviour." *Supervisory Management* March: 2(7).

Bentele, Günter. (2010) "Correspondence(s) to Reality: A reconstructive Approach to Public Relations," in *The SAGE Handbook of Public Relations*. (Ed. Robert L. Heath) SAGE, Los Angeles.

Bentele, G. and Wehmeier, S. (2007). "Applying Sociology to Public Relations: A Commentary,". *Public Relations Review*, 33(2007), 294-300.

Bıçakçı, İ. (2000), *İletişim ve Halkla İlişkiler "Eleştirel Bir Yaklaşım"*, 3.Baskı, MediaCat Kitapları, Ankara.

Biber, A.(2003), "Bir Meşrulaştırım Yöntemi Olarak Halkla İlişkilerin Meşruiyeti," *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 36, Sayı 4, Aralık

Bittel, Lester R. (1989). *The McGraw-Hill 36-Hour Management Course* (p. 11). New York: McGraw- Hill.

Black, S.A. and Crumley, H.C. (1997), "Self-assessment: what's in it for us?", *Total Quality Management*, Vol.8 No.2/3, pp. S.90-4.

Black, Sam, (1998), *Halkla İlişkiler Eğitimi Öneriler ve Standartlar*, 1. Basım, Rota Yayınları, Altın Kitap Sayı 7, İstanbul.

Botan, C. (1997). "Ethics in Strategic Communication Campaigns: The Case for a New Approach to Public Relations." *The Journal of Business Communication*, 34(2), 188-202.

Brevis, Tersia, (2008). "General Management", Ceile Nieuwenhuizen ve Dirk Rossouw (Editörler), *Business Management: A Contemporary Approach* içinde, Capte Town: Juta & Co. Ltd.

Brown, Robert E. (2010) "Symmetry and Its Critics: Antecedents, Prospects, and Implications for Symmetry in a Postsymmetry Era," in *The SAGE Handbook of Public Relations*. (Ed. Robert L. Heath) SAGE, Los Angeles.

Brugha, R. & Varvasovszky, Z. (2000). *Stakeholder Analysis: A Review. Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246.

Budak, G.,Budak, G. (1995), *Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım*, Beta Yayınları, İstanbul.

Budak, G.,Budak, G. (2004), , *Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım 4. Baskı*, Barış Yayınları, İzmir.

Burkart, R. (1993). *Public Relations als Konfliktmanagement Ein Konzept für verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit: Untersucht am Beispiel der Planung von Sonderabfalldeponien in Niederösterreich. Vienna* [Public Relations as conflict management: A model for consensus-oriented public relations. Based upon research about planning a hazardous waste facility in Lower Austria. Wien: Braumüller].

Burkart, R. (1994). "Consensus Oriented Public Relations as a Solution to The Landfill Conflict,". *Waste Management & Research*, 12.

Burkart, R. (2004). *Consensus-Oriented Public Relations (COPR): A Concept for Planning and Evaluation of Public Relations*. B. Van Ruler & D. Vercic (Eds.). *Public Relations in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. (p. 459-465). Berlin/New York, Mouton De Gruyter.

Burkart, R. (2007). "On Habermas and Public Relations," *Public Relations Review*, 33(2007), 249-254.

Burkart, R. (2009). "On Habermas: Understanding and Public Relations." Ø. Ihlen, B. Van Ruler, M. Fredriksson (Eds.). *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*. (p. 141-165). New York and London: Routledge.

Canöz, K. (2008), "Bilgi Toplumunda Halkla İlişkiler", *Halkla İlişkiler*, (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya.

Capgemini (2010). *Stakeholder Management*, Retrieved August 21, 2013 from <http://www.capgemini.com/resources/stakeholder-management>

Carol, A.B. (2008). "Corporate Social Responsibility Theories". Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D.S. (Edited by), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.

Chase, W. Howard, (1984), *Issue Management, Origins of the Future*, Issue Action Publications, Stamford.

Clarkson, M.B.E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Coombs, W. Timothy. (2010) "Crisis Communication: A developing Field," in *The SAGE Handbook of Public Relations*, (Ed. Robert L. Heath), SAGE, Los Angeles.

Crane, A. & Matten, D. (2004). *Business Ethics*. NY: Oxford University Press.

Cronbach, Lee J.; Shavelson, Richard J. (2004). "My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures". *Educational and Psychological Measurement* **64** (3): 391–418. doi:10.1177/0013164404266386.

Cutlip Scott, Alien Center, Glen Broom (1994), *Effective Public Relations*, Prentice-Hall Inc, New Jersey.

Çamdereli, M. (2000), *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, Birinci Baskı, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

Çelik, V. (1993), "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", *Verimlilik Dergisi* (No; I), Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.



Çevik, E. (2006), *Girişimcilerin, Girişimcilik Tipleri ile Çalışma Amaçları Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çöklü, E. (2004), *Halkla ilişkilerde Medya Yönetimi*, Set-Systems Yayınları, İstanbul.

Daft, R. (2002), *Management*, 5B, Dryden.

Danny, Moss (1995), *Public Relations and Marketing, The Practice of Public Relations*, (Ed: Sam Black), Butterworth Hememann, London.

Daver, B. (1968), *Siyaset Bilimine Giriş*, Ankara Üniversitesi SBF Yayını, Ankara.

Davies, G. (2003), "itibar Paradigması", *İtibar Yönetimi*, ARGE yayınları, İstanbul.

Davies, J., (2008), "Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?" *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol.25 No.4.

Davis, A. (2006), *Halkla ilişkilerin ABC'si*, Mediacat Yayınları, İstanbul

de Beer, Andreas, (2008), "What is Business Management," Ceile Nieuwenhuizen ve Dirk Rossouw (Editörler), *Business Management: A Contemporary Approach* içinde, Capte Town: Juta & Co. Ltd.

Dinçer, Ö. (1992) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. Basım, Timaş Basım Ticaret ve Sanayii AŞ., İstanbul.

Dinçer, Ö. (1999), *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul.

Doob, W. Leonard (1 966), *Public Opinion and Propaganda*, Archon Books

Domenach, Jean Marie (1995), *Politika ve Propaganda*, (Çev:Tahsin Yücel), Varlık Yayınları, İstanbul.

Dozier, D. M. ve Ehling, W. P. (2005). "Halkla İlişkiler Programlarının Değerlendirilmesi: Programların Etkileri Konusunda Literatürün Bize Söyledikleri." (E. Özsayar, Çev.). *Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (s. 173-199). İstanbul: Rota Yayınları.

Dozier, M. David, Larissa A. Qruriig (2005), "Halkla İlişkiler işlevinin Orgütlenişi", *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayınları, İstanbul.

DuBrin, Andrew J. (1990). *Essentials of Management* (p. 34). Cincinnati: South-Western.

Dunfee, T. W. (2008). *Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a Multiple World*.

Durna, U. (2003), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, Ekim.

Durukan, T. (2006), "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1/2.

Efil, İ. (1995). *İşletmelerde Yönetim & Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.

Eisenegger, M., Imhof, K., (2007): *Das Wahre, das Gute und das Schöne: Reputations-Management in der Mediengesellschaft*, in: *fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft* (Hrsg): *fög Discussion paper 2007-0001*, URL: [http://www.foeg.unizh.ch/foeg\\_discussion\\_papers/grundlagen.](http://www.foeg.unizh.ch/foeg_discussion_papers/grundlagen.), E.T.02.08.2014

El Kitabı (2003), *EFQM Mükemmellik Modeli*, "Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı", KalDer Yayınları, İstanbul.

Erdem, A., Akbaba, (E) . (2007). "Halkla İlişkiler Nedir Ne Değildir", Metin Işık (Ed.). *Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım içinde*. Ankara: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Erdoğan, F. (2008). "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi,". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.

Erdoğan, İ. (2008), *İletişimi Anlamak*, 3.Baskı, Erk Yayıncılık, Ankara.

Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Erich Fromm (1968) *The Revolution of Hope, toward a humanized technology*

- Erkan, A., (2011), “Bağımsız Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar: Türkiye Uygulaması”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Sayı35, 2011/1.
- Erkılıç, T. (2007) “ Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, Anadolu Üniversitesi.
- Ertekin, Y. (1983), *Halkla İlişkiler*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Ertekin, Y. (2000), *Halkla İlişkiler*, Dördüncü Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Ertürk, Y. (2007), *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Esrock, Stuart, Greg Leichty (2000), "Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions", *Public Relations Review*, 26.
- Field, A. (2000), *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London – Thousand Oaks- New Delhi: Sage publications.
- Fitzpatrick, K., Gauthier, C. (2001), “Toward a Professional Responsibility, Theory of Public Relations,” *Ethics, Journal of Mass Media Ethics* 16 (2&3).
- Flyvbjerg, B. (1998). “Habermas and Foucault: Thinkers for civil society?”. *The British Journal of Sociology*, 49(2), pp. 210–233.
- Frandsen, Finn ve Winni Johansen. (2010), “Strategy, Management, Leadership, and Public Relations,” in *The SAGE Handbook of Public Relations*, (Ed. Robert L. Heath), SAGE, Los Angeles.
- Freeman, E.R. & Phillips R.A. (2002). “Stakeholder Theory: A Libertarian Defence,” *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freeman, E.R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman.
- Genç, Nurullah (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayınevi
- Genoud, F., (2002), “Regulation as a game: the role of independent regulatory agencies in the regulation process”, *LSE-CARR Conference*, London

George, C., Cooper, F., Douglas, A, (2003), "Implementing The EFQM Excellence Model In A Local Authority" *Managerial Auditing Journal*, 18; 1/2; ABI/INFORM Complete p.122.

Geraedts, H.P.A., Montenegro, R., van Rijk P.P. (2001), "The Benefits of Total Quality Management", *Computerized Medical Imaging and Graphics*, 25(2001) 217-220.

Giachetti, Ronald E., (2010), *Design of Enterprise Systems: Theory, Architecture and Methods*, Boca Raton, CRC Press.

Global Corporate Governance Forum, Focus 8 (2009). *Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices*, International Finance Corporation.

Göksel, A. Bülend ve Yurdakul, N. (2004), *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.

Göksel, A. Bülend ve Yurdakul, N. (2013), *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.

Gregory, A (2003). "Public Relations and the Age of Spin", Paper presented for Inaugural Lecture of Centre For Public Relations Studies, Leeds Metropolitan University, UK. , Akt: Sayımer, İ. (2006) ,Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi, *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı 2.

Gregory, A. (2000), *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, Kogan Page, London.

Grunig, James E. (1992) "What is Excellence in Management?" in *Excellence in Public Relations* (Ed. James E. Grunig), Lawrence Erlbaum, New Jersey.

Grunig James E, (2005), *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, (Çev. Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, E. James, Fred C. Repper (2005), "Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler", *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, J. (2005), "İletişim, Halka İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış", J. Grunig (Ed.), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev: Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, J. E. and Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Belmont CA: Thomson Wadsworth.

Grunig, J. E. ve Grunig, L. A. (2005). "Halkla İlişkiler Ve İletişim Modelleri." (E. Özsayar, Çev.). *Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. İstanbul: Rota Yayınları.

Grunig, J., Grunig, L. (2000), *Journalism Studies*, 303-321

Grunig, J.E. & Repper, F.C. (1992). "Strategic Management, Publics and Issues," Grunig James E. (Edited by), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J.E. (1989). "Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory," Botan C. H. & Hazleton V. Jr. (Edited by). *Public Relations Theory*. NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Guth David, Charles Marsh (2003), *Public Relations; A Values Driven Approach*, Pearson Education, USA.

Gün, F. (1994). "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler", Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Güney, S., Yalçın, Ö., Çetin, A. (2006), *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, ½, Aralık.

Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.

Gürüz, D. (2004), "Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetlerinin Etkinliğinde İmaj Yönetimi", *Communication in the Millennium*, 2.

Göksel, A., Yurdakul, N. (2015), "Temel Halkla İlişkiler Bilgileri", İzmir, Ege Üniversitesi.

Habermas, J. (1992). *Rasyonel Bir Topluma Doğru*.(A. Çiğdem ve M. Küçük, Çev.). Ankara: Vadi Yayınları.

Habermas, J. (2009). *Kamusallığın Yapısal Dönüşümü*.(T. Bora ve M. Sancar, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Halkier, H.; Danson, M. and Damborg, C., (1998), *Regional Development Agencies in Europe*, Jessica Kingsley Publishing, UK.

Hallahan, K., Holtzhausen D., Van Ruler B., Verčič, D. & Sriramesh K., (2007). "Defining Strategic Communication," *Journal of Strategic Communication*, 1(1).

Harlow, Rex (1976), "Building a Public Relations Definition", *Public Relations Review*, 2.

Harrison, Shirley, (2000), *Public Relations An Introduction*, Second Edition, Tomsan Learning, Cornwall. Jefkins, Frank, (1992), *Public Relations*, Fourth Edition, Pitman Edition, London.

Hawkins, D.E. (2006). *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*. NY: Palgrave MacMillan.

Heath, Robert,- (1997), *Strategic Issues Management*, Sage Publications, USA.

Herman, Chomsky (1988) *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*

Howard R. Mitchell (2000), *Müşteri İlişkileri Rehberi-II*, Halkla İlişkiler, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul.

Hutton, James (1999), "The Definition, Dimension and Domain of Public Relations", *Public Relations Review*, 25.

Ihlen, Q. & Van Ruler B. (2009). "Applying Social Theory to Public Relations,"Ihlen, Q., Van Ruler B. ve Fredriksson (Edited by), *Public Relations and Social Theory: Key Figures and Concepts*, NY: Routledge.

Ihlen, Oyvind. (2010) "The Cursed Sisters: Public Relations and Rhetoric," in The SAGE Handbook of Public Relations, (Ed. Robert L. Heath), SAGE, Los Angeles.

Işık, M., Erdem, A. (2007): *Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım*, Eğitim Kitabevi.

İnceoğlu, M. (1993), *Tutum, Algı, İletişim*, V Yayınları, Ankara.

Jack Rabin, G. J. M. & W. B. Hildreth (2000). "Preface," In G. J. M. Jack Rabin and W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of Strategic Management*, Second Editon, (s. iii), New York: Marcel Dekker, Inc.

Jacobs, B., Suckling, S., (2007), "Assessing customer focus using the EFQM excellence model: a local government case", *The TQM Magazine*, Vol.19 No.4, pp.368-378.

Jefkins, F. (1992), "Public Relations (Edisi Keempat). Jakarta: Erlangga.

Joseph, W. O. J. (2008). "Rise and fall - or transformation?: The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006." *Long Range Planning*, 41(3), 248-272.

Kadıbeşegil, S. (2001 ), *Kriz Geliyorum Der*, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Kadıbeşegil, S. (2006), *İtibar Yönetimi*, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Kanter, R.M. (1983 ve 1989), *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, New York, Simon and Schuster.

KalDer, *EFQM Mükemmellik Modeli*, 2013.

Kalender, A. (2008) *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, Konya.

Kalyon, Y. (2006), *Halkla İlişkiler*, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Kaufman, J. L. & H. M. Jacobs (1987). "A public planning perspective on strategic planning,". *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 23–33.

Kayasü, S. ve diğerleri, (2003), *Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Kazancı, M. (1997), *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kazancı, M. (2006), *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Keinert, C. (2008). *Corporate Social Responsibility as an International Theory*. Leipzig: Physica- Verlag Heidelberg.

Key, S. (1999). "Toward a New Theory of Firm: A Critique of Stakeholder 'Theory'." *Management Decision*, 37(4), 317-328.

Keyman, E. F. (2006). "Kamusal Alan Ve "Cumhuriyetçi Liberalizm": Türkiye'de Demokrasi Sorunu." A. Karadağ, (Ed.). *Kamusal Alan Ve Türkiye*. (s.134-158). Ankara: Asil Yayınları.

Kitchen, P. (1997), *Public Relations, Principles and Practice*, International Thompson Business Pres.

Kivel, P. (2004) , "Buna Demokrasi mi diyorsun, Kim fayda Görüyor ve Kim gerçekten Karar Veriyor?" *Nisan*.

Kocabaş, F., Elden, M. ve Yurdakul, N. (2002), *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Koehler, J. , Anatol, K. ve Applbaum, R. (1981), *Organizational Communication: Behavioral Perspectives*, Holt, Rinehalt and Winston, USA.

Kotler, P., Mindak, W. (1978), "Marketing and Public Relations", *Journal of Marketing*, 42.

Kunczik, M. (1990) *Images of Nations and International Public Relations*, Freidrich – Ebert- Stiftung, Bonn.

Kurtuluş, K. (1973), *Reklam Harcamaları*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Kuyucu, B. (2003), "Kurumlarda Başarılı ve Etkili İtibar Yönetimi", *İtibar Yönetimi*, ARGE yayınları, İstanbul.

L'Etang, J. (2002). "Halkla İlişkiler Ve Retorik." J. L'Etang ve M. Pieczka, (Der.). *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*. (s. 153-187). Ankara: Vadi Yayınları.

L'Etang Jacquie ve Pieczka Magda, (2002), *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar*, (Çev:Gülcan Işık, Derya Telan, Sema Yıldırım Becerikli ve diğ.), Vadi Yayınları, Ankara.



Lasswell, Harold ( 1927), Propaganda Technigue in the World War, New York: Peter Smith Ledingham, John, Stephen Bruning (1998), "Relationship Management in Public Relations: Dimension of An Organization-Public Relationship", *Public Relations Review*, 24.

Lawrence, M. (1994). "The rise and fall of strategic planning:" Henry Mintzberg, 1994, *International Journal of Forecasting*, 10(4), 645-646.

Lee, James A. *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*. Athens: Ohio University Press, 1982.

Likert R. (1967). *Human Organization: Its Management and Value* (p. 139). New York, McGraw-Hill.

Luecke, R. (2010). "Müzakere." (M. Ç. Şenerdi, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları. Mutlu, E. (2004). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Luthans, Fred. (1989). *Organizational Behavior* (p. 36). New York: McGraw-Hill.

Mackey, S. (2006). "The Misuse of Term 'Stakeholder' in Public Relations." *PRism*, 4(1), 1-15.

Marangoz, M. (2013), *Girişimcilik*, İstanbul.

MarÇap, Akın, (2009), *Yaratıcı Liderlik*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality* (p. 28). New York: Harper & Row

Massie, Joseph L. and John Douglas. (1992). *Managing: A Contemporary Introduction* (p. 48). Englewood Cliffs: Simon & Schuster Company.

McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Metren, K. (2004). "Mikro, Mikro – Makro oder Makro, Scwierige Verhaeltnisse Interdependenzen zwischen journalismus und PR," (Hrsg.) Klaus-Dieter Altmepfen, Ulrike Röttger, Günter Bentele, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Michel Chossudovsky (2001). "The Quebec Wall," *Nisan*.

Mintzberg, H. (1994). "The fall and rise of strategic planning." *Harvard Business Review* (January-February), 107–114.

Mintzberg, H. (1999). "Who Should Control the Operation?". Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (Edited by), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. Harlow: Pearson Education.

Moss, Danny, Garry Warnaby (1998), "Communications Strategy? Strategy Communication? Integrating Different Perspectives", *Journal of Marketing Communications*, 131-140.

Mutlu, E. (1994), *İletişim Sözlüğü*, Ark yayını, Ankara.

Naidu S.P. (2005) *Public Administration: Concepts and Theories*. New Delhi: New Age International Publishers.

Nunnally JC (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

O’Riordan, L. & Fairbrass, J. (2008). "Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder." *Journal of Business Ethics*, 83, 745-758.

Oackland, J.S. (2001), *Total Organizational Excellence: Achieving World-Class Performance*, 2nd ed., Butterworth-Heinmann, Oxford.

Odabaşı, Y., Oyman, M. (2006), *Pazarlama iletişimi Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul.

Okay A., Okay, A.(2002), *Halkla İlişkiler; Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul.

Okay A., Okay, A.(2013), *Halkla İlişkiler ve Medya*, Derin Yayınları, İstanbul.

Okay, A. (1998), *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Okay, A. (2000), *Kurum Kimliği*, Mediacat Yayınları, Ankara.

Okay, A. ve Okay, A. (2007), *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*, 3.Baskı, Der Yayınevi, İstanbul.

Oliver, S. (2001), *Public Relations Strategy*, Kogan Page, London.

- Oskay, Ü. (1992), *Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- Ouchi, William (1989), *Teori Z, Japon Yönetim Tarzı*, İstanbul: İlgı Yayınevi
- Özbek, M. (2010). "Giriş: Kamusal Alanın Sınırları." M. Özbek, (Ed.). *Kamusal Alan*. (s. 19-89). İstanbul: Hil Yayınları.
- Özerk Kurullar Arenası, 17-18 Aralık 2002, Ankara.
- Özevren, M. (2009). "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitabevi, 1. Baskı.
- Özgen, M. (1998), *Gazetecinin Etik Kimliği*, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları, İstanbul.
- Özkan, A. (2007), *Siyasal İletişim Stratejileri*, TASAM Yayınları, İstanbul.
- Öztürk, M. (2003), *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Özüpek, M.N. (2008), "Sosyal Sorumluluk", *Halkla İlişkiler* (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya.
- Palase, Michael, Y ancey Crane (2002), "Building An Integrated Issue Management Process As A Source of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Public Affairs*, Henry Stewart Publications, Vol: 2, N:4.
- Panimbang F. (2011). "The Reality of Corporate Social Responsibility: Experiences from China, South Korea, India and Indonesia." *Asia Monitor Resource Center*, Retrieved November 15, 2013 from <http://www.amrc.org.hk>
- Peters, T., Waterman, H. (1982) "In Search of Excellence".
- Peltekoğlu, F. (1998) *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta yayınları, İstanbul.
- Peltekoğlu, F. (2005), *Halkla İlişkiler Nedir*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Peltekoğlu, F. (2007), *Halkla İlişkiler Nedir*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Perry, A. (1996). "The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners:" by Henry Mintzberg. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (3), 275-278.

- Pett, M.A., Lackey, N.R. & Sullivan, J.J. (2003) *Making Sense of Factor Analysis*. Sage, London.
- Pira A., Sohodol Ç. (2004), *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Pira, A., Baytekin, P. (2007), *Halkla İlişkiler: Neyi, Nasıl Yapmalı?*, Dönence Yayınları, İstanbul.
- Porter, L., Tanner, S. (1998), *Assessing Business Excellence*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Rawlins, B.L. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*, IPR.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Roper, J. (2005). "Symmetrical Communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony?". *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69-86.
- Sabuncuoğlu, Z. (1993), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004), *Halkla İlişkiler*, Aktüel yayınları, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M. (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M. (2013), *Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, Bursa.
- Sarikaya, M. (2011), *Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi*. ASO Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Saydam, A. (2005), *Algılama Yönetimi: İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Sayımer, İ. (2006), "Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemler Açısından Değerlendirilmesi," *Küresel İletişim Dergisi*, sayı 2, Kocaeli.
- Sayımer, İ. (2008), *Sanal Ortamda Halkla İlişkiler*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Schaltegger, S., Burritt, R. & Petersen, H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management:*

- Schmidt,A. And Wallace, M. (1996), “Self-assessment: a study of progress in Europe’s leading organizatons in quality management practices”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.13 No.1, pp. 84- 104.
- Scott, W. (1961). (Çev. Turgay Erfun). “Organizational Theory: An Overview and An Appraisall.” *Academy of Management Journal*.
- Seghezzi, H.Dieter (2001), “Business Excellence: What is to be Done?”, *Total Quality Management*, Vol.12, No:7&8, 861-866
- Seib, Philip and Fitzpatrick, Kathy, (1995), *Public Relations Ethics*, Harcourt Brace and Company, Florida.
- Severin, J. Werner, James W. Tankard (1994), *İletişim Kuramları*, (Çev: Ali Atıf Bir, Serdar Sever) Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Sezer, B. (1986), "Yönetimde Halkla İlişkiler", *Halka İlişkiler Semineri*, TODAİE, Ankara Rato Yayınları, İstanbul.
- Sinclair, M.L. (2011). “Developing a Model for Effective Stakeholder Engagement Management”. *Asia-Pasific Public Relations Journal*, 12(11), 1-20.
- Smith, R. (2004). *Strategic Planning for Public Relations*. 2.Baskı. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, A. (1776). *Ulusların Zenginliği*, İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sözderen, M. (1975), *İşletme Yönetimi*.
- Stacey, Ralph D. (1996) *Strategic Management Organisational Dynamics*. Financial Times Pitman Publishing, London.
- Stewart, D. (1969). *The Industrial Revolution*, London.
- Suarez, J. Gerald. (1992) *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Department of Navy Total Quality Leadership Office, Arlington.
- Sweet, M.L., (1999), *Regional Economic Development in The European Union and North America*, by Praeger, Westport, Connecticut, USA.

- Şerifoğlu, V. (1999), "İnanç Yayma Sanatı: Propaganda", *Star Gazetesi* 13 Kasım tarihli Cumartesi Eki, İstanbul.
- Şimşek, G. (2008), "Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler: MPR", *Halkla İlişkiler* (Ed: Ahmet Kalender-Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya.
- Tarhan, A. (2008), "Halkla İlişkiler Modelleri", *Halkla İlişkiler*, Tablet Yayınları, Konya.
- Tari, J.J., (2006), "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish University" *Journal of Educational Administration*, Vol.44 No.2 pp.170-188
- Theaker, A. (2006), *Halkla İlişkiler El Kitabı*, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Thiagaragan, T., Zairi, M. And Dale, B.G. (2001), "A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No.3, pp. 289-306.
- Toksöz, F. (2008) "*İyi Yönetişim El Kitabı*", Tesev Yayınları, İstanbul.
- Toledano, Margalit. (2010) "Military Spokespeople and Democracy," in *The SAGE Handbook of Public Relations* (Ed. Robert L. Heath), SAGE, Los Angeles.
- Tortop, N. (1998), *Halkla İlişkiler*, 7. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tortop, N. (2003), *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tosun, K. (1982), *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara.
- Tucker, Kerry, Glen Brom (1993), "Managing Issues Acts as a Bridge to Strategic Plannig", *The Public Relations Journal*, Vol: 49, N: 11.
- Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Tüz, Melek (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Ulaştırma Bakanlığı (2012), *10. Kalkınma Planı*.
- Uludağ, A. (2008), "Halkla ilişkilerde Stratejik Süreç", *Halkla İlişkiler* (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya.

Ulusoy, A. (2002), “Türkiye için nasıl bir bağımsız idari otorite modeli”, STEAM II. *Özerk Kurullar Arenası*, 17-18 Aralık, Ankara

Ural, E. (2006), *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Birsen Yayın evi, İstanbul.

Ustakara, F. (2013). *Hegemonya-Müzakere İkilemi Bağlamında Halkla İlişkilere Yönelik Algı Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ustakara, F., Mavnacıoğlu, K., Görpe, S. (2012). “The Change in the Perception of Public Relations: From Publicity to Consensus Building”. Unpublished Proceeding. *EUPRERA Congress*, 20-22 September 2012, İstanbul.

Ülgen, H. (1990), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, Gençlik Basımevi, İstanbul.

Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İ.Ü. Yayınları, İstanbul.

Varol, M. (1993), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Venero, S., Nabitz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A., Molinari, R.,(2007), “A twolevel EFQM self-assessment in an Italian hospital”, *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, Vol.20 No.3, pp.215-231

Vural, B, Coşkun, G. (2007), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Vural, B. (2003), *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınları, İstanbul

Walters, Jamie (1992), *Marketing: A How to Do Manuel For Librarians*, Neal Schuman, New York Winner, Paul (1 990), *Effective PR Management*, Kogan Page Ltd, London.

Walti, S., D. Küjbler, and Y. Papadopoulos (2004). “How democratic is ``governance"? lessons from Swiss drug policy”. *Governance*, 17(1), 83–113.

Waters, R., Tindall, N. , Moron, T. (2010). “Media Catching and the Journalist – Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations,” *Journal Public Relations*.

- Westlund, Anders H. (2001), "Measuring environmental impact on society in the EFQM system", *Total Quality Management*, Vol.12, No.1, p.125- 135
- Wilcox, Dennis ,L., Nolte, Lawrence W.(1990), *Public Relations Writing and Media Techniques*, Harper Collins Publishers Inc. New York.
- Wolferen, Karen von (1992), *Japon Gücünün Sırrı*, İş Bankası Yayınları
- Yayınoğlu, Pınar Eraslan (2005), *Halkla ilişkilerde Araştırma*, Birsen yayınevi, İstanbul.
- Yaylagül, L. (2008), *Kitle İletişim Kuramları*, 2.Baskı, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Yazar, A. (2004). "Bürokratik ve Profesyonel Örgütler." *Endüstri Psikolojisi*, 3 (2).
- Yıldırım, İ. (2004), *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Demokrasi*, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, N. (2003), "Halkla İlişkilerin İdeolojik Bir Yöntem Olarak İşleyişi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 36, Sayı 5, Aralık
- Young, G. (2008). "Stakeholder Economy." Robert W. Kolb (Edited by), *The Encyclopedia of Business Ethics and Society* (1986-1988). CA: Sage Publications.
- Yozgat, O.(1980), *İşletme Yönetimi*, Nihad Sayar Yayınevi, İstanbul.



## İNTERNET KAYNAKLARI

- Acar, Ertan. (2015) “Kurumsal İletişim Yönetimi Nedir?,” Radikal Gazetesi, <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/kurumsal-iletisim-yonetimi-nedir-1483422/>
- “İş Süreçlerinin Yönetimi ve İşletmelere Faydaları,” <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/is-sureclerinin-yonetimi-ve-isletmelere-faydalari/182> (8 Kasım 2015)
- “Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması,” <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tutuncu-dogan-topoyan.pdf> (Çevrimiçi: 8 Kasım 2015)
- Baldrige National Quality Program – [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov), (Çevrimiçi: 05.05.2016)
- <http://www.efqm.org/efqm-award-2015>, (Çevrimiçi: 05.05.2016)
- BTK, [http://www.tk.gov.tr/kurum\\_hakkinda/kurulus/index.php](http://www.tk.gov.tr/kurum_hakkinda/kurulus/index.php), (Çevrimiçi: 30.03.2016)
- EPDK, [http://www.epdk.gov.tr/web/guest/epdk\\_hakkinda](http://www.epdk.gov.tr/web/guest/epdk_hakkinda), (Çevrimiçi: 09.12.2011)
- <http://barisbaraz.com/wp-content/uploads/Durumsallik.pdf> (Çevrimiçi: 14.03.2016).
- [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/mccombs01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/mccombs01.pdf), (Çevrimiçi:01.08.2016)
- <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=18>, (Çevrimiçi: 13.11.2015)
- <http://www.kalder.org/uploads/odulkitap2015.pdf>, (Çevrimiçi: 05.05.2016)
- <http://www.maliyetis.com/wp-content/uploads/2010/05/HENRIFAYOL1.pdf>, (Çevrimiçi: 10.03.2016)
- <http://www.merriam-webster.com/dictionary/quality>, (Çevrimiçi: 23.07.2016)
- <http://www.tdk.gov.tr/> (Çevrimiçi: 23.07.2016)
- [http://www.rcopper.com/files/Ch Postmodern Managing İntro.pdf](http://www.rcopper.com/files/Ch%20Postmodern%20Managing%20Intro.pdf) adresinden aktaran, <http://inaneryilmaz.blogspot.com.tr/2013/02/postmodern-orgut-kuramlari.html> (Çevrimiçi: 14.03.2016).
- <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2015/11/us-secretary-commerce-penny-pritzker-announces-four-recipients-2015>, (Çevrimiçi: 30.03.2016)
- <https://www.emaze.com/@AQQTWIO/Kuram> (Çevrimiçi: 14.03.2016)
- Ömer Ongun (2013) <http://bianet.org/biamag/medya/143865-medya-denetimi-ve-propaganda-modeli> (3 Ekim 2015)

Pozitif Ayrımcılıktan Pozitif Aksiyona (2005)

<http://arsiv.ntv.com.tr/news/313447.asp> (13 Kasım 2015)

TAPDK, <http://www.tapdk.gov.tr/kurum.asp>, (Çevrimiçi: 30.03.2016)

Türk Dil Kurumu (TDK) (2015). Sözcük arama: “oydaşma”.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.553505395679f5.57528588](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.553505395679f5.57528588) (Çevrimiçi: 25.09.2015)

GTS.553505395679f5.57528588 (Çevrimiçi: 25.09.2015)

Umut Koray Tuncay (2013) <http://dogader.org/index.php/bilgi/546-tuketim-toplumu>

(Çevrimiçi: 03.10.2015)

[http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-](http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-Notlar%C4%B1.pdf)

[Notlar%C4%B1.pdf](http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-Notlar%C4%B1.pdf) (Çevrimiçi: 18. 05.2016)



## ÖZGEÇMİŞ

Belis GÜLAY; 6 Ocak 1987 yılında İstanbul'da doğdu. İlköğretimini TED Ankara Koleji'nde ve orta öğretimini de İSTEK Semiha Şakir Lisesi'nde tamamladıktan sonra 2010 yılında T.C. Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler ve Avrupa Birliği Bölümü'nden mezun oldu.

2012 yılında T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı'ndan mezun olan Belis GÜLAY, 2011 – 2014 tarihleri arasında TAV Havalimanları Holding 'de Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü'nde çalışmıştır.

Şubat 2012 tarihinden itibaren T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde doktora yapan Belis GÜLAY, Mart 2014 'den beri de T.C. Maltepe Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olarak, akademik hayatına devam etmektedir.