

• Halkla İlişkilerde Strateji ve Planlama kitabının bu ünitesi kavram olarak strateji, strateji ve planlama, stratejik yönetim yaklaşımı, stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi gibi alt bölümlerden oluşmakta ve stratejik bir halkla ilişkiler anlayışının çerçevesini çizmeye çalışmaktadır. Strateji Kavramı ve Yönetiminde Stratejinin Rolü başlıklı ilk ünitenin hedefleri arasında; strateji kavramının tanımlanmasını sağlamak, stratejik planlamanın aşamalarını gösterebilmek, stratejik yönetim yaklaşımının kavranmasını sağlamak, stratejinin benzer kavramlarla ilişkisini kurabilmek yer almaktadır.

KAVRAM OLARAK STRATEJİ

• Strateji sözcük kökeni açısından iki temele dayanmaktadır. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıyla; ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Strateji sözcüğü zaman zaman, bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Türkçe’de ise strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamında kullanılmaktadır (Eren, 1997: 1).

• Farklı strateji tanımlarından hareket ederek ortak bir tanımlama yapacak olursak; strateji; bir kişi ve kuruluşun bir vizyona sahip olması ve buna ulaşmak için bütün kaynak ve enerjisini yoğunlaşmış bir irade ile harekete geçirmesidir. Kuruluşların kendi iç yapısını ve çevresini sürekli analiz ederek iç ve dış fırsatlar ve tehditler ışığı altında, örgüt misyonunu belirleyerek, örgüt amaçlarına ulaşmada politikalar saptama, bu politikaların uygulanmasında uygun insanlar çalıştırma ve kaynakları daha verimli değerlendirerek örgütü daha ileriye götürme sürecidir. (Erdem, 2006: 7).

• Strateji geçmiş odaklı değildir, geleceğe yöneliktir. En önemlisi, strateji değişimi içinde barındırmaktadır. Değişimi yaratıp ona hükmetmek, geleceği şekillendirmek ve geleceği yönetmek, fırsat ve tehditleri önceden saptayabilmek, stratejinin temel dayanaklarıdır (Erdem, 2006: 7).

STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama konusundaki çalışmalar 1950’lerden sonra ivme kazanmaya başlamıştır. Stratejik planlamanın işletmelerde kullanılmaya başlaması oldukça yeni sayılır. Stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasında rol oynayan temel faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

• Değişimin evrensel bir nitelik kazanması

• Teknolojik yeniliklerin hızlı gelişimiberberinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, rekabetin şiddetlenmesi

• Çevre kirliliğinin tüm dünyanın sorunu hâline gelmesi • Demokratik sistemlerinin gelişmesi Stratejik planlama süreci; vizyon, misyon ve etik değerlerin saptanması, örgütsel amaçların belirlenmesi, örgütün rekabetçi pozisyonunun tespiti, strateji oluşturma süreci ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Akgemci, 2008:20). Vizyon, Misyon ve Etik Değerler: Örgüt açısından vizyon, örgütlerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun bir ifadesidir. Bu hâliyle, örgüt stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında pusula işlevi görür. Misyon, örgütün varlık nedenini, vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir belgedir. Misyon örgüt açısından “Niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Örgütün varlık nedenini, örgütün ne yaptığını, kimin için yaptığını, niçin yaptığını açıklar. Örgütün verdiği sözleri tutması, güvenilir ve kaliteli ürünler/hizmetler sunması, sahip oldukları değerlere saygı duymaları, çalışanlarına güven ve saygı duyması, örgütün çevresel değerlere saygı duyması vs. gibi pek çok değer, etik değerler kapsamındadır (Akgemci, 2008:21-28).

Örgütsel Amaçlar: Örgütsel amaçlar, ekonomik olan ve ekonomik olmayan biçiminde ikiye ayrılabilir. Her örgütün öncelikli amacı ekonomik açıdan kâr elde etmektir. Ekonomik olmayan amaçlar arasında sosyal sorumluluk ve çevreyle ilgili (sanat, spor, kültür faaliyetlerini desteklemek) amaçlar gelmektedir.

Örgütün Rekabetçi Pozisyonunun Tespiti (İş veya İşletme Portföyünün Analizi): Bu aşamada bir örgütün hangi ürün veya hizmetlerle hangi pazarlarda faaliyette bulunacağı, hangi pazar diliminden çekileceği veya pazarı çekici bir hâle getirebilmek için nasıl bir yeniden yapılanma faaliyeti içinde bulunacağı konusunda karar verilir.

Strateji Oluşturma Süreci: Stratejik planlamayı diğer plan türlerinden ayıran en önemli özelliği, planların öngördüğü zaman süresinin uzunluğu ve örgütü bir bütün olarak dikkate almasıdır. Stratejik planlama, örgütün içinde bulunduğu çevre unsurlarının analizi ile başlar ve işletmeyi etkilemesi olası dışsal faktörlerin analizi ile devam eder. Her iki analiz sonucunda örgütün önündeki fırsatlarla,

karşılaşabileceği zorluklar ortaya konmaya çalışılır.

Stratejik planlama; çevrenin, işletmenin politikalarının hedeflerinin, stratejilerinin ve uygulama planlarının bir bütün olarak ele alındığı bir inceleme şeklidir. Freeman paydaşları “katılımı, ortaklığı olmadan işletmenin istenildiği gibi yaşamını sürdüremeyeceği kişi ya da grup” yani birincil paydaşlar ve grup veya örgütü etkileyen ya da örgütün faaliyetlerinden etkilenen fakat örgütün yaşamını devam ettirmesi için hayati önem taşımayan birey ve grup” yani ikincil paydaşlar olarak sınıflandırmıştır. Birincil paydaşlar; hissedarlar, işletmeyi (örgüte mal ve hizmet sağlayan kişi ve kuruluşlar) oluşturken, medya ve çeşitli çıkar grupları ise ikincil paydaşları oluşturmaktadır (aktaran Ertuğrul, 2008: 217). Planlamalar iki yönelime sahip olabilir (White, 2004:60): Tutucu ve Radikal. Tutucu: Kuruluşun içinde ulaşılabilir, mevcut kaynakların sınırlılıkları üzerine yükselir. Her bir birim, kaynaklarının gerektiği kadarını bu planın gerçekleşmesi için harcar.

Radikal: Mevcut sınırlılıkları kırma girişiminde bulunarak, yeni kaynaklar yaratma girişimidir.

Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi: Örgütün uyguladığı stratejik planların gerçekleştirilmesi yoluyla ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir iş birliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir. Bu bakımdan ticari yapıların yanı sıra, birlikler, dernekler, kulüpler, politik partiler, askerî kuruluşlar, işletme birimleri, takımlar ve buna benzer kuruluşlar da birer örgüt örneğidir.

Stratejik Yönetimin Özellikleri: Stratejik yönetim genel yönetim özelliklerini de kapsar. Bunların yanı sıra stratejik yönetim, klasik (fonksiyonel) yönetim anlayışından farklı olarak şu özellikleri gösterir (Dinçer, 1992:23-24): • Stratejik yönetim üst yönetimin bir fonksiyonudur.

Gelecek yönelimlidir ve örgütün uzun vadedeki amaçlarıyla ilgilidir.

- Stratejik yönetim, örgütü bir sistem olarak görür. Örgüt birbiriyle etkileşim içinde olduğu parçaların oluşturduğu bir bütündür.
- Stratejik yönetim örgütün amaçlarıyla toplum menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. • Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Stratejik yönetim, örgütün kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. Örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakları uygun bir şekilde dağıtır.
- Stratejik yönetim, bir bütün olarak örgütün etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.
- Stratejik yönetim yaklaşımında karşılaşılan problemler çözüme ulaştırılırken katılımcı ve yeni çözüm yolları arayan bir yaklaşım tercih edilir. Stratejik problem çözme sürecinde uzun vadeli, bürokratik, geçmiş tecrübelerden hareketle ya da geleneksel yollar tercih edilmez.

STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Strateji ve Amaç-Hedef Amaçlar, örgütlerin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Amaçlar işletmenin strateji ve planlarına yol gösterirken, hedeflerin tanımlanmasına da temel oluştururlar. Amaçların aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Eren, 1997:10-11):

- Amaçlar açık, seçik ve net olmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve güdüleyici olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalı ve değişimlere ayak uydurabilmelidir.
- Amaçlar somut ve ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun vadede ulaşmak istenen amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.
- Amaçlar onu uygulayacak olanlar tarafından (çalışanlar vs.) benimsenmelidir.
- Amaçlar motive edici (maddi/manevi) olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin, amaçlara göre daha açık ve ölçülebilir bir yapıdadır. Hedefler, stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli. Genel anlamda bu ikisi amaç birbiriyle uyum içinde olmalı ve birbirini desteklemelidir. Strateji ve Vizyon-Misyon Kuruluşun vizyonu; kuruluşun ne olduğunu tanımlar. Bu ifade kuruluşun kimliğinin özünü içerir ve teşebbüsün neden var olduğunu açıklar. Kuruluşun kaynakları, yeterlilikleri, rekabet gücü ve yapabilecekleriyle yakından ilgilidir. Vizyon, özellikle misyon kavramıyla karıştırılmaktadır. Misyon bir örgütün var olma nedenidir, vizyon ise gelecekte var olmak istediği noktadır.

Vizyonun nitelikleri aşağıdaki gibidir (Eren'den aktaran, Erdem, 2006):

- Her yönetici ve lider için orijinaldir yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Her yöneticinin, kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç-gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğini değerlendirilmesini ve açıklamasını gerektirir.
- Vizyon, yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
- Vizyon, kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısidir, strateji ve amaçlar için önemli

kaynakları oluşturur.

- Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları, kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve uygulanacak stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunur.

- Vizyon, yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.

Strateji oluşturma sürecinin başlangıcı olarak kabul edilen misyon cümlelerinin örgütlere kazandırdığı faydalar şöyle sıralanabilir (aktaran Köseoğlu, 2008:91):

- Çalışanların örgüt amaçlarını doğru şekilde algılamasını, böylelikle bu amaçlarla bütünleşmesini sağlar.

- Misyon, toplum içinde örgüt imajının oluşumunda belirleyicidir.

- Misyon, örgütün belirli çerçeve içinde hareket etmesini sağlar.

- Çalışanların motivasyonu ve ekip çalışmasına katkı sağlar.

- Stratejik planlama sürecinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

- Faaliyetlerin gerçekçi değerlendirilmesini kolaylaştırır.

İyi bir misyon ifadesinin taşıması gereken unsurlar şunlardır (Dobson, vd., 2004:10):

- Örgütün amacı (Örgütün ya da örgütün temel faaliyetlerinin bildirimi)

- İşle ilgili hedeflerin temeli • İşletmenin anahtar inanç ve değerleri

- İş dünyasındaki temel paydaşların kimler olduğunun tanımlanması

- Çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğinin tanımlanmasında yönlendirici ilkeler

Strateji ve Politika Bu iki kavram bazı açılardan farklılaşmaktadırlar (Dinçer, 1992: 16-17): • Politika ile strateji arasındaki en önemli fark; politikalar karar verirken bir düşünme rehberidir, stratejiler ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanım kararlarının verilmesidir.

- İkinci fark; strateji gelecek yönelimli olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içedir. Bu açıdan, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur.

Hâlbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Politika bir kez belirlendikten sonra sıkça değiştirilmez.

- Üçüncü fark; stratejiler dinamik bir yapıdayken, politikalar bir takım emir ve kurallardan oluşur.

- Dördüncü fark, süreç ve amaçlarla ilgilidir. Politikalar daha uzun süreliyen, amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Ancak stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yönelte faaliyetlerini kapsar. Stratejiler daha çok örgütün ileriye görme ve ilerde toplum içinde örgütün yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama sürecidir. Oysa politikalar, hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetsel kademelerdeki kararlar uygulanırken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Strateji ve Taktik Strateji, nereye gitmek istenildiğini ve neden gitmek istenildiğini belirtir. Taktikler ise, oraya nasıl ulaşılacağını gösterirler.

Stratejiler genellikle uzun bir süreyi içerirler. Taktikler ise genellikle kısa döneme ilişkindirler

(Akgemci, 2008:6; Erdem, 2006:16). Strateji ve Plan: Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla

ilgilidir. Plan ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması yani neyin, nasıl

yapılacağı saptanmasıdır (Akgemci, 2008: 6). Strateji temelinde planı da barındıran bir kavramdır.

Strateji amaçlara odaklanmışken, plan amaca ulaşmak için neyin, nasıl, ne zaman yapılacağı ile

ilgilenir (Erdem, 2006: 18). Görüldüğü üzere strateji kavramı pek çok kavramla ilişkilidir. Bu

kavramlarla karşılıklı olarak birbirini tamamlar, ancak onlarla aynı şeyi ifade etmez.

İŞLETMELER İÇİN STRATEJİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİŞİM

Günümüzün yönetim sistemleri ve uygulamaya konuş biçimleri değerlendirildiğinde, başarının kilit noktası olarak görülen strateji kavramının ve stratejik yönetim ve stratejik planlamanın kapsamlı olarak ele alınması, verimliliği artırabilmek için tüm yönetim süreçlerinde izlenecek yolun ve yöntemlerin planlanarak doğru yer, doğru zamanlama, doğru ekip ve yeterli bütçe ile bütünleştirilmesi gereği büyük önem taşımaktadır. Strateji; oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bakımından uzun bir süreci kapsamakta ve belli planlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu süreç somut temellere dayanması nedeniyle işletmelerin uygulamalarında sorunların çıkmasını engellemekte ya da en aza indirmektedir. Bu bakımdan işletmeler iş süreçlerini stratejik temelde oluşturarak misyonlarını gerçekleştirmek ve vizyonlarına ulaşmak için gerçekçi adımlar atmış olurlar. İşletmeler, gerçekleştirdikleri çalışmaları belli programlar çerçevesinde yapmakta ve bu çalışmalar önceden düşünülen, planlanan geniş bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç sonunda işletmenin yararına olacak şekilde bazı stratejik düşünceler ortaya çıkmaktadır. Stratejilerin işletmenin yararına olması planlanması nedeniyle işletmeyi daha ileri götürmesi gerektiği düşünülmektedir. Ancak işletme stratejilerini etkileyen iç ve dış faktörler de bulunmaktadır. İşletmeler bu faktörlerden en az zarar göreceği şekilde etkilenmek için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bu ünitenin amacı, hizmet ve kalite farklılığını ortaya koymaya çalışan tüm kamu ve özel kurum ve kuruluşlar açısından; işletme stratejisine sahip olmanın yararlarını; hukuk, gelenek, uygulamalar, karşı stratejiler, sosyopsikolojik etmenler gibi işletme stratejisini sınırlandıran unsurları ile yönetim kavramını, yönetim biçimlerini, kurumsal yönetim sürecini, yönetim kurulunun görev ve yetkilerini ayrıntılı bir şekilde ele alıp örneklerle açıklamaktır.

İŞLETMELERİN STRATEJİYE SAHİP OLMALARININ YARARLARI

Strateji, işletmelerin geleceklerini planlamalarını ve bulunan süreci kontrol altında tutmalarını sağlaması nedeniyle iş çevreleri açısından önem taşımaktadır. Ancak stratejinin işletmeler açısından önemini anlamak için stratejiye ilişkin ana konuları açıklamak gerekmektedir. Bu konular şöyle sıralanmaktadır: • Stratejik düşünme; yeni uygulamalar ve kurumsal düzeye yönelik ilişkiler hakkında inovatif (yenilikçi) düşünce sunar. Buradaki anahtar uygulama, ürünün ve aynı zamanda rekabetin gelişmesi olarak iş geliştirmenin anlaşılması olmalıdır. Kurumun stratejik temelini değiştirmedeki amaç, ürün pazarı ve rekabet seviyesidir. • Stratejik planlama; uygulama planlarının oluşumunu ve analizini ifade etmektedir. Buradaki ana uygulama, stratejik düşüncelerin hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleşmesi için kurumun gelişimine dönük fırsatlar yakalamasına yönelik pazar, kaynaklar, yapı vb. doğrultusunda iş fikirleri ve senaryolarını dönüştürmektir. • Stratejik uygulama; mevcut çevre, strateji ve kaynaklar doğrultusunda tanımlanan sınırlarla var olan aktivitelerin hayata geçirilmesidir. Stratejilerin kurumlara faydalı olabilmesi için doğru stratejiyi seçebilmesi gerekmektedir. Stratejik seçim, kurumun potansiyel stratejiler için ne arzu ettiği, başarı için uygun kaynak ve rekabetle ne yapabildiği, kurumun ulaşmak istediği şeylerin ne olduğu gibi faktörlere dayanır. Bir stratejinin doğru seçilen strateji olabilmesi için işletmenin öncelikli sanayi çevresini oluşturan rakipleriyle, müşteriyle ve tedarikçileriyle doğru ve karşılıklı bir etkileşime sahip olması gerekmektedir.

Bir işletme için stratejinin önem taşıma nedenleri maddeler halinde şöyle sıralanmaktadır:

• Strateji işletmelere, doğru zamanda doğru işi yapma, etkin olma fırsatı sunmaktadır. Böylelikle işletmeler, yanlış işlerle zaman, para, emek harcamamaktadır.

• Strateji; ulaşılmaktan ziyade bir döngü şeklinde belli süreçleri ifade ettiğinden, sürekli fayda sunan çalışmaları kapsamaktadır.

• Strateji; işletmelere, vizyon belirleyerek çalışmayı zorunlu kıldığından hata yapma riskini azaltmaktadır.

• Stratejinin temeli hedef belirlemek olması nedeniyle, stratejiye sahip olmayan bir işletme, hedeflerini saptayamamakta, bunun için gerekli hesapları yapamamakta ve böylece yeni girişimlere öncü gelişmelerden yoksun kalmaktadır.

• Strateji, rakiplerin çalışmalarının sürekli dikkatli bir şekilde takibini zorunlu kıldığından, işletmenin çevresiyle dikkatli iletişim kurmasını sağlamaktadır.

• Strateji, esnek bir yapıya sahip olması nedeniyle hatalı bir çalışmada geri adım atmaya ve yeni planların yapmayı kolaylaştırmakta zarar etme riskini en aza çekmektedir.

İŞLETME STRATEJİSİNİ SINIRLANDIRAN UNSURLAR

İşletme stratejisini sınırlayan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. İşletmeler her ne kadar iş süreçleri ve kendileri için en doğru stratejiyi seçmeye çalışsalar da bazı durumlarda bu sürece etki eden faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri; hukuk, gelenek, görenek ve ahlaki yapı, uygulamalar, karşı stratejiler, sosyopsikolojik etkenler olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörleri kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür. Ülkelerin hukuki yapıları siyasi, kültürel, ekonomik ve farklı yapılardan etkilenmekte dolayısıyla farklı içeriğe sahip olmaktadır. Bu durum işletmeleri de doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, yöneticilerin ve diğer iş görenlerin nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini belirlemektedir. İşletmelerde alınan kararlar hukuk kurallarına paralel olmakla beraber özellikle günlük iş sürecinde alınan kararlar daha çok gelenek ve göreneklerden etkilenir. Bu doğrultuda işletme yöneticilerinin ve çalışanların yaptıkları çalışmaları gelenek, görenek ve iş ahlaki çerçevesinde sürdürdüklerini söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle ahlaki anlayışın kavranmasında en başta yöneticilerin kavram kargaşalarını çözmeleri ve ahlaki sistemi, yönetimin kavramsal bir boyutu olarak görmeleri gerekmektedir. İş sürecinde mesai saatleri, toplantı saatleri, misyon ve vizyon gibi değerlerin neleri kapsadığı ve neleri sunduğu, işletme içerisinde dikey, yatay ve çapraz iletişime yönelik kanalların nasıl gerçekleştiği gibi bazı uygulamalar işletme stratejisini kısıtlayabilmektedir. Her işletmenin gerçekleştirdiği stratejilerin karşı stratejisi iki yönden ele alınabilir. Birincisi işletmenin kendi stratejisine yönelik kriz durumlarını göz önünde bulundurarak oluşturduğu karşı strateji, ikincisi rakiplerden gelen karşı stratejilerdir. Her iki strateji de işletme stratejisini doğrudan etkileyebilecek içerik ve özellik gösterebilmektedir.

KURUMSAL YÖNETİŞİM

İşletmenin yönetimi, yönetim kontrolü ve işletme performansına odaklanan kurumsal yönetim, işletmenin sahipleri ile yönetimi arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetimi, işletme içi etkin kontrol sistemlerinin kurulmasını, işletmenin yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkilerin optimum seviyede tutulmasını ve işletmenin hissedarları ve paydaşlarının ilgisi istikametinde yönetilmesini sağlayan bir sistem olarak açıklamak mümkündür. Kurumsal yönetim, iletişim temelli yönetim stratejilerinin uygulandığı, işletmenin iç ve dış olmak üzere çeşitli çevrelerle ilişkisini düzenleyen kurallar bütünüdür. Bu doğrultuda kurumsal yönetim uygulama şekli bakımından bazı ilkeleri temel almaktadır. Adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ilkesi bunlar arasında sayılabilir. Kurumsal yönetim; kurumun neleri yapıp neleri yapmayacağını, iş sürecinin standartlarını, yönetimle çalışanlar arasındaki mahrem olan ve olmayan alanları açıklığa kavuşturması anlamında yönetsel boşlukları doldurmaktadır. Bu belirleyicilik, kurumun gerçekçi stratejiler üretmesini ve iş sürecinin gerçekçi bir şekilde takip edilmesini sağlamaktadır. Tüm bu süreçleri yönetmekle görevli olan Yönetim kurulu üyeleri, işletme kanunlarına uygun olarak sevk ve idare eder. Genel kurulun aldığı kararları uygular. İşletmelere göre toplanma zamanı değişen Yönetim kurulu genellikle en az dört kişiyle toplanır. Kararlar toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla alınır. İşletme faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan iyi bir işletme yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Stratejik yönetim; stratejik değişimi gerçekleştirmek için kurumsal amaçlarla kurumsal direktiflerin bir araya gelmesine yardım eden geniş çaplı yönetim yaklaşımı olarak planlamanın vurgulanmasından türemiştir. Kurumsal yönetim genel olarak işletme yönetimiyle işletme sahipleri arasındaki yönetsel iletişim çalışmalarını kapsamakta, işletme hissedarlarının, ortaklarının, paydaşlarının vb. farklı çevrelerin zarar görmemesi için stratejik yönetim çalışmaları üzerinde durmaktadır. Bu noktada Yönetim Kurulu'na büyük görevler düşmekte ve yönetimi en ideal düzeyde uygulamaları beklenmektedir. Kurumsal yönetim, paydaşların desteğinin alınması ve bunun her yönden örgüt açısından avantaja dönüştürülmesinin anahtarıdır.

YÖNETİM KURULU, GÖREVLERİ VE YÖNETİŞİM

Yönetim kurulu üyeleri, işletme kanunlarına uygun olarak sevk ve idare eder. Genel kurulun aldığı kararları uygular. İşletmelere göre toplanma zamanı değişen yönetim kurulu genellikle en az dört kişiyle toplanır. Kararlar toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla alınır. İşletme faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan iyi bir işletme yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Yönetim kurulunun görevleri genel olarak şunlardır: • İşletme çalışma alanlarını ve önceliklerini belirleyerek yönetmelikleri görüşüp karara bağlar.

İşletmeyi amaçlara ve yasalara uygun olarak yönetir.

- İşletmenin amaçlarına uygun araştırmalar yapar, yaptırır.
- İşletmenin hukuksal sorumluluklarını yerine getirir.
- İşletmenin gelir-gider çalışmalarını kontrol eder yönetir ve bu konuda gerekli yatırımları veya çalışmaları yapar.
- İşletmenin misyonuna uygun işler yapmasını sağlar ve çeşitli işletmelerle iş birliğine gidebilir.
- İşletmeye ilişkin arşivin tutulmasını sağlar.
- Genel kurul toplantılarının düzenlenmesi için çağrı yapar ve gündemi belirler.

- Farklı nedenlerle boşalan Yönetim kurulu üyelerinin yerine yedek üyelere atama yapılmasını sağlar.
- İşletme içerisinde bazı atamaları gerçekleştirir ve bazı özel durumlarda işletmeye alınan personele karar verir. Kurumsal yönetim, işletmelerin yöneticileri ve diğer tüm paydaşları arasındaki iletişimi doğrudan kapsamı nedeniyle, yönetim kurulunun kurumsal yönetimde doğrudan etkili olduğunu hatta kurumsal yönetim sisteminin yürütücüsü olduğunu söylemek gerekmektedir. Bu nedenle işletme içerisine ve dışarısına yönelik alınacak kararlar yönetim kurulundan geçmesi nedeniyle kurumsal yönetimde son noktayı yönetim kurulu koymaktadır. Bu durum işletmenin stratejisini doğrudan etkilemekte ve belirlemektedir.

İŞLETMELERDE YÖNETİŞİM BİÇİMLERİ

İşletmelerde yönetim biçimleri; genel girişimcilik yönetimi, hayalet yönetim, ortaklık yönetimi, kaos yönetimi olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır. Girişimcilik yönetimi; tepe yönetiminin stratejik kararları almada inisiyatif kullanması, uygulamaları kişisel kararlarla alması ve tepe yönetim olarak aktif yönetim uygulamasına karşın, yönetim kurulunun yapılan çalışmalara karşı pasif kalmasını ifade etmektedir. Hayalet yönetim; girişimcilik yönetiminin tersine yönetimi kurulunun stratejik kararları almada ve uygulamaları gerçekleştirmede inisiyatif kullandığı, tepe yönetimin ise alınan kararlarda ve uygulamalarda pasif kaldığını ifade etmektedir. Ortaklık yönetimi; yönetim kurulu ve işletme tepe yöneticilerinin bir araya gelerek alınacak kararlarda, uygulamaların gerçekleştirilmesinde ortak karar almaları anlamına gelmektedir. Kaos yönetimi; ortaklık yönetiminin tersine hem yönetim kurulunun hem de işletme tepe yöneticilerinin alınan kararlara müdahalede bulunmamasını, işletmelerin iç ve dış çevrelere karşı yönetim ve uygulama olarak belirsiz duruşunu ifade etmektedir.

ÖRGÜTLER İÇİN HALKLA İLİŞKİLER HİZMETLERİ

Örgütler, genellikle başka amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır. Bu gerçek, örgüt (organization) sözcüğünün kökenine de yansımıştır. Etimolojik açıdan incelediğimizde dilimize örgüt ya da organizasyon olarak çevrilen “organization” sözcüğünün Yunanca Organon ve Latince Organum sözcüklerinden türemiştir. Sözcüğün aslını oluşturan Yunancadaki organon kelimesi alet ya da araç anlamına gelir. Türkçede ise uzuv, organ olarak kullanılan bu sözcük, gövdenin veya varlığın bir bölümü, bütüne hizmet eden bir parça anlamına gelmektedir (Ülgen, 1989:5).

Bir örgütte var olması öngörülen özellikler şunlardır (Türkmen,1992:9-10):

- Ortak amaçların varlığı
- Üyeler arasında bilinçli bir etkileşim
- Başkalarınca tanınan bir kimlik
- Görev yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması

Formel örgüt yapısı, önceden bilinçli bir şekilde belirlenmiş ve bir amaca hizmet eden ilişkiler topluluğunu ifade etmektedir. Formel yapı, genellikle örgütün yönetim kademeleri tarafından yazılı metinler aracılığıyla belirlenir. Bu yazılı metinler yukardan aşağı, aşağıdan yukarı, yatay ve çapraz konumda çalışanlar arasında olabilir. Ancak bunun yanında, örgüt çalışanları tarafından sözlü ve sözsüz iletişim (söylenti-dedikodu ve fısıltı mekanizmaları, vücut dili; jest, mimik, giyim tarzı, hâl ve hareketler vs.) aracılığıyla geliştirilen “informel” iletişim biçimleri de bulunmaktadır.

HALKLA İLİŞKİLER BİRİMİNİN ÖRGÜTLERDEKİ YERİ VE GÖREVİ

Halkla ilişkiler örgütlerde aşağıda sıralayacağımız pek çok işlevi yerine getirmektedir: Katılımın Sağlanması: Örgüt içerisinde ve çevresindeki örgüt kamuları olarak da adlandırılan değişik kesimlerin beklentilerinin örgüt yönetimince öğrenilmesi ve bu beklentilerin değerlendirildikten sonra yönetsel eylem ve işleme dönüştürülmesi, katılımın sağlanmasına yönelik çabalarıdır. Örgüt yönetiminin aldığı kararlara, bu kararlardan etkilenen kesimlerin katılımını sağlamak, alınan kararların uygulamaya daha başarılı bir şekilde geçirilmesi anlamına gelir. Katılım, iç ve dış katılım olmak üzere ikiye ayrılabilir. Dış katılım, örgüt çevresinde yer alan kumların katılımı; iç katılım ise, örgüt içerisinde yer alan bireylerin katılımı ifade edilmektedir. Örgüt İçi İletişimin Sağlanması: Her örgüt devamlılığını sürdürebilmek için iç ve dış çevresiyle iletişim hâlinindedir.

Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Benimsetilmesi: Örgüt kültürünün saptanması, örgüt içinde algılama, davranış, değerlendirme, örgüte bağlılık ve uyum yaratma kodlarının oluşmasına yardımcı olur. Halkla ilişkiler uygulamalarının amaçlarından biri de örgüt kültürünün yaratılması ve benimsetilmesi sürecinde rol oynamaktır. Kurum Kimliği ve İmajının Oluşturulması: Kurum liderinin tutumu, davranışları, öncelikleri, vurgulanan değerler, tüketicilere iletilmek istenilen mesajlar, kurum kültürünün sağlam temellere sahip olması, kimliğin şekillenmesinde ve geliştirilmesinde önemlidir. Bir kurumun kimliğinin olması ve bunu sürdürebilmesi tüm kurum çalışanlarının ve liderlerinin katkılarıyla sağlanmaktadır. Kurum İmajı ise birey ya da kurumların insanlarda bıraktıkları, sürekliliği olan izlenimler olarak tanımlayabiliriz. Oluşumu uzun sürebilir (Kazancı, 2007:64-65). Tanıtma ve Tanıma Çalışmaları: Tanıtma, hedef kitlenin genel olarak aydınlatılması, kararların açıklanması, bilgi eksikliğinin giderilmesi için sorunlu noktalarda hedef kitleyi bilgilendirme çalışması olarak tanımlanabilir (Kazancı, 2007: 81). Tanıtma özel sektör açısından; bilgilendirme ve bu dolaylı yoldan satışların artırılması çabasıdır. (Tolungüç, 1999).

Tanıtım faaliyetleri kısa dönemli çalışmalardır. Halkla ilişkiler uygulamalarında çalışmaların bir bölümü çevreye dönükken, bir bölümü de yönetimin karar almada bilgi eksikliğini gidermek, çevreyi tanımak, halkın isteklerini öğrenmekle ilgilidir. Tanıtma dediğimizde bu amaçlar ve bunlarla ilgili uygulamalar, çalışmalar anlaşılmalıdır (Kazancı, 2007:149). Lobicilik: Demokratik sistemlerin ayrılmaz bir parçasını oluşturan baskı gruplarının temel amacı siyasi mekanizmayı kendi amaçları doğrultusunda etkileyebilmektedir. Bu faaliyetler kimi zaman yasanın kabul edilmesi ya da değiştirilmesi kimi zaman da yasanın kaldırılmasına yönelik faaliyetleri içerir (Göksel, Başok Yurdakul, 2007:127-128). Lobiciliğin kökeni, İngilizce’de lobby (koridor) sözcüğüne dayanmaktadır. ABD’de Kongre binasının koridorlarında, yasa koyucuların belli yönde oy kullanmalarını sağlamak için yürütülen kulis çalışmalarına “lobicilik” adı verildikten sonra, çalışmalar bu şekilde adlandırılmıştır (Sezgin, 2007:299). Lobi faaliyetlerini sürdürenlere lobici denilmektedir (Göksel ve Başok Yurdakul, 2007: 128).

Kriz Yönetimi: Kriz, bir örgütün (işletme, belediye, sivil toplum vs.) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan, örgütçe öngörülemeyen ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan ve kısaca örgütte gerilim yaratan bir durumdur. Kriz yönetiminde öncelikli sorumluluk halkla ilişkiler birimlerindedir. Örgütlerin halkla ilişkiler birimleri, kriz dönemlerinde örgüt içi ve dışı iletişimi yönetmek, yani kriz iletişim sistemlerini kurmak ve krizle başa çıkmayı sağlayacak önlemleri almak üzere özel bir ekip oluşturmalıdır. Kamuoyunun kriz zamanlarında doğru bilgi edinme hakkına sahip olduğu unutulmamalıdır. Bu faaliyetlerin tümü hızlı bir biçimde gerçekleştirilmelidir (Özer, 2009:324,353). Sponsorluk: Sponsor kelimesi esasen İngilizceden gelmektedir.

Türkçe karşılığı ise kefil ya da desteklemek, himaye etmek anlamındadır. Sözlükte sponsorun anlamı destekçiliktir. Kuruluşların ve kişilerin, çalışma konusu ile doğrudan bağlantısı olmayan konulara destek sağlamasına sponsorluk denir. Olaya ya da etkinliğe desteği daha fazla olan sponsora ana sponsor denir (Karadeniz, 2009:63-64). Sponsorluğun pek çok amacı vardır. Sponsorluğun amaçlarından biri ürün ve örgüt imajını geliştirmek ve pekiştirmektir. Marka imajını yaymak, kamuoyunun ilgisini çekebilecek olaylara, toplumsal sorunlara, kültürel ve sportif faaliyetlere yatırım yapmak ve maddi destek sağlamak da diğer amaçlar arasında yer alır. Sponsorluk, bir kuruluşun kamu nezninde tanınırlık düzeyini artırır (Sezgin, 2007:282). Özetleyecek olursak; katılımın ve örgüt içi iletişimin sağlanması, örgüt kültürünün oluşturulması ve benimsetilmesi, kurum kimliği ve imajının oluşturulması, tanıma ve tanıtma çalışmaları, lobicilik, kriz yönetimi, sponsorluk gibi alanlar, halkla ilişkilerin örgütlerde üstlendiği görev tanımları arasında yer almaktadır.

HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUKLARI

Yönetim ile kurulacak gerçekçi ve detaylı bir iletişim, tüm halkla ilişkiler plan ve uygulamalarının hayata geçirilmesi yönünde hayati önem taşımaktadır (Aşkun, 2001: 131-132).

Halkla ilişkiler yöneticilerinin sorumluluklarını tanımlayacak olursak;

- Halkla ilişkiler yöneticileri, birimlerinin halkla ilişkiler politikalarını belirler ve birimde ki elemanlarla birlikte halkla ilişkiler faaliyetleri aracılığıyla uygulamaya konulmasını ve değerlendirilmesini sağlar.
- Halkla ilişkiler kampanyaları/etkinlikleri kapsamında araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından sorumludurlar.
- Örgütü çevreye tanıtıcı bilgileri yazılı ya da sözlü olarak vermekle yükümlüdürler.
- Örgütün faaliyetlerinden etkilenen ya da faaliyetleriyle örgütü etkileyen her türlü kişi ya da kurumun şikâyetlerini dinlemek, ilgililere iletmek ve çözüm odaklı öneriler geliştirmekle görevlidir.
- Halka karşı dürüst, saydam ve güvenilir bir biçimde yani etik kodlara uygun olarak çalışmak durumundadırlar.

HALKLA İLİŞKİLER BİRİMLERİNİN KURUM İÇİNDE YER ALMASININ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Halkla ilişkiler birimleri örgütlerin içinde kurulabilir. Bu, işletmenin kendi bünyesinde gerçekleştirdiği bir örgütlenmedir. Bu durum üst düzey yönetime yakın bir konumda olmasını sağlar. Halkla ilişkiler açısından bir başka örgütlenme biçimi ise birim bazlı olarak kurulmasıdır. İşletmenin üst yönetimi, bir yöneticinin sorumluluğu altında bir halkla ilişkiler birimi de kurarak bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Halkla ilişkiler faaliyetlerini işletme içinde bir birim olarak konumlandırmak pahalı bir iştir. Çalışmaların gerçekleştirilmesi ve başarıya ulaşması için gerekli personelin istihdam edilmesi ve teknik donanımın edinilmesi gerekir. Ancak bu durumda halkla ilişkiler birimi, işletmenin diğer birimleriyle yakından bilgi alışverişi olanağına sahip olur ve tüm bu birimler arasında bir eş güdüm sağlayabilir.

HALKLA İLİŞKİLER UZMANLARININ ROLLERİ

Halkla ilişkiler uygulamaları şu hususlarda görülebilmektedir (Okay ve Okay, 2001:314-318):

- İnsan davranışlarını anlamaya yönelik danışmanlık yapmak
- İlerde olabilecek eğilimleri analiz etmek ve sonuçlarını önceden tahmin etmek
- Kamuoyu, tutum ve beklentilere yönelik araştırmalar yürütmek
- Doğru ve tam bilgi esasına dayanan iki yönlü iletişim kurmak ve bunu devam ettirmek
- Yanlış anlaşılmalara ve ihtilaflara önlemek
- Karşılıklı saygı ve sosyal sorumluluğu duyurmak
- Özel ve kamu yararı uyumunu sağlamak
- Çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer hedef kitlelerle iyi niyeti sürdürmek
- Endüstriyel ilişkileri geliştirmek
- İyi ve nitelikli personeli kuruluşa çekmek
- Ürün ve hizmetleri tanıtmak
- Kurum kimliğini yansıtmak Broom, uzmanların belli başlı iki baskın rolü üstlendiklerini belirtmektedir; teknisyen ve yönetici rolü. Halkla ilişkiler alanında kadın çalışanların yoğunluk kazanması da bu konuda yapılan araştırmalarda dikkat çeken bir başka noktadır.

Bu olguya “kadife getto” adı verilmektedir. Halkla ilişkiler alanında çalışan uzmanlar, şu faaliyetleri yaparlar (Okay ve Okay, 2001:317-318):

- Yönetime danışmanlık yapmak
- Yönetimin politika kararlarına katılmak
- Halkla ilişkiler programları planlamak ve bu programları üst yönetime aktarmak
- Orta düzeydeki yönetimle iş birliği yapmak
- Konuşmaları dinlemek
- Konuşma yapmak ve başkaları için konuşmalar hazırlamak
- Kurumsal toplantılara konuşmacılar çağırarak
- Kitle iletişim araçlarında konuşmacıların (kuruluşların) yer almasını sağlamak
- Toplantılar düzenlemek
- Tanıtım materyalleri hazırlamak
- Gazeteci ve editörlerle konuşmak
- Basın konferansları düzenlemek
- Makaleler yazmak
- Kamuoyu araştırması yapmak
- Olayları planlamak ve yönetmek
- Geziler düzenlemek
- Mektuplar yazmak
- Broşür, bülten ve raporlar yazmak
- Çalışanlara yönelik bültenler hazırlamak
- Duyuru panoları düzenlemek
- Posterler hazırlamak
- Görüntülü materyal hazırlamak (film, slayt vs.)
- Sergi düzenlemek
- Fotoğraf çekmek ya da fotoğrafçıları denetlemek
- Ödül törenleri düzenlemek
- Ziyaretçileri karşılamak
- Yardım isteklerini incelemek
- Halkla ilişkiler programlarını değerlendirmek

HALKLA İLİŞKİLER UZMANLARININ NİTELİKLERİ

Halkla ilişkiler uzmanları dürüst, güvenilir ve alanda eğitim görmüş kişilerden oluşmalıdır. Halkla ilişkiler işini yapmaya aday olan bir kişi şu yeterliliklere sahip olmalıdır (Becerikli, 2005; Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008:97; Aydede, 2007:8, Bıçakçı; 2002:141):

- Kamuoyundaki iklimi kurumun üst yönetimine aktarabilecek birikime sahip bir iletişim danışmanı olmalıdır.
- Özellikle bağlı olduğu işletmelerin çalışma alanlarında geniş bilgi birikimine sahip, ayrıca gazetecilik, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, işletmecilik, hukuk, edebiyat ve sanat gibi alanlara ilişkin genel kültür birikimine sahip olmalıdır.
- Kişilerarası iletişim dinamiklerini kavramalı ve bu konuda başarı kaydetmelidir.
- Örgütsel iletişim alanında kullanabileceği araçlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Ulusal /uluslararası düzlemde siyasal/ekonomik/kültürel değişimler hakkında fikri olmalıdır.
- Hedef kitlelerini tanımalı ve analiz edebilmelidir.
- Etik kodlara uygun davranmalıdır.
- Eğer örgüt uluslararası alanda faaliyet gösteriyorsa, halkla ilişkiler uzmanı örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin komşularıyla ilişkiler, temel gruplarla aralarındaki gerginlik, ticari partnerler, politik sistem, ekonomik ve yasal sistem, medya gelişim düzeyi, medya özgürlüğü, ithalat ve ihracat, uluslararası kuruluşlara üyelik vs. gibi konularda bilgi sahibi olmalıdır.
- İletişim yöntemleri hakkında bilgi sahibinin yanında, yönetim ve organizasyon yeteneği olmalıdır.
- Güçlü bir kişilik ve liderlik yeteneğine sahip olmalıdır.
- İyi derecede bir ya da daha fazla yabancı dil bilmelidir.
- Etkili yazma, etkili konuşma ve etkili dinleme konularında yetenekli olmalıdır
- Yayın ve rapor hazırlama konusunda bilgili olmalıdır.
- Yazılı ve sözlü basınla ilişki kurma becerisine sahip olmalıdır.
- Yeni iletişim teknolojilerini verimli kullanabilmelidir.
- Yaratıcı, çok yönlü ve derin düşünebilmelidir.
- Ekip elemanlarıyla uyum içinde çalışabilmelidir.
- Araştırmacı ruhu taşımalı ve yenilikçi bir kişiliğe sahip olmalıdır.
- İşini sevmeli, karşılaştığı sorunlara karşı soğukkanlı, hoşgörülü ve sabırlı olmalıdır.
- Karşı tarafın dikkatini çekecek ve güven verecek bir dış görünüme sahip olmalı, temiz ve düzgün giyinmelidir.

- Hepsinden önemlisi sevecen, sıcakkanlı ve güleryüzlü biri olmalıdır.

Sivil Toplum Örgütleri İçin Stratejik Seçenekler Sivil toplum örgütleri, toplum yararına çalışan ve bu yönde kamuoyu oluşturan, kâr amacı gütmeyen, sorunların çözümüne katkı sağlayarak çoğulculuk ve katılımcılık kültürünü geliştiren, demokratik işleyişe sahip, bürokratik donanımdan yoksun ve gönüllü olarak bir araya gelen bireylerden oluşan örgütlenmelerdir.

Sivil toplum örgütlerinde üç farklı stratejik seçenek mevcuttur. Örgütsel strateji, örgütün gelişme yolunu belirler ve örgütün amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğini ortaya koyar. Programla ilgili strateji; programların nasıl geliştirileceğini, yönetileceğini ve sonuç vereceğini belirler. Örgütün sonuç almasına yönelik eylemler dizisinin neler olacağı ve bunun sonuçlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyar. İşlevsel strateji, örgütün etkililiğini ve verimliliğini etkileyen yönetim ve destek gereksinimlerinin nasıl yönetileceğini ortaya koyar.

Kamu Yönetimi İçin Stratejik Seçenekler Kamu yönetiminde strateji belirlenirken, kurumun kaynak ve yetkinlikleri öncelikli olarak saptanır. Strateji seçiminde göz önünde bulundurulması gereken unsur, uygulanacak stratejinin sağlam hukuki temeller üzerine kurulmuş olmasıdır. Kamu yönetiminde uygulanan stratejik seçenekler, piyasacı, yönetsel, program ve aşamalı ve yavaş değişim stratejisidir. Piyasa Stratejisi, devletin vatandaş ve diğer kamu kuruluşları olmak üzere iki farklı alana hizmet sağlama zorunluluğunda olmasından dolayı birtakım riskler içermektedir.

Yönetsel Stratejide yönetici, finansal ve insan kaynakları başta olmak üzere, kaynakların kullanımında, kural ve baskılardan arındırılmış şekilde yetki sahibidir. Program stratejisi, temelini kamu kaynaklarının, kamunun temel amaç ve öncelikleri doğrultusunda en etkili oldukları alanlara yöneltilmesi oluşturur. Aşamalı ve yavaş değişim stratejisi, uzun vadeli değişimleri hedefleyen bu stratejide küçük ve yavaş değişim hedeflenir. Ticari Girişimler İçin Stratejik Seçenekler Ticari işletmeler için strateji sahibi olmak çok önemlidir. Strateji, bir işletmenin odak noktasıdır. Halkla ilişkiler stratejisi de işletmenin stratejisinden bağımsız düşünülemez.

Üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak da stratejiyle olur ve strateji yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve harekât tarzlarının bütünüdür. Stratejinin başarılı olması işletmelerin bazı yetenekleriyle ilgilidir. Bunlar: enformasyon teknolojisini coğrafi, kültürel ve örgütsel sınırları kapsayacak şekilde kullanabilme yeteneği, verileri enformasyona, enformasyonu bilgiye ve bilgiyi de eyleme dönüştürmede müşterilere yardımcı olabilme yeteneği, enformasyon hizmet ve ürünlerinin bireylere yığınsal ve özel olarak sunulabilmesi yeteneğidir. Stratejik Seçeneklerin Sınıflandırılması Stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve uygulanması sırasında, halkla ilişkiler birimi, bu stratejilerin hedef kitle üzerindeki etkilerini, işletmeye karşı oluşturulan pozitif tutum ve bu tutumun devamını sürdürmekle görevlidir. İşletmelerde stratejik seçenekler büyüme, dengelilik, tasarruf, karma ve yenilik olma üzere beş tanedir.

İşletme, tasarruf ve dengelilik stratejilerini pazar payının azaldığı ve ekonomik açıdan güçlük çektiği sırada uygularken, büyüme ve yenilik stratejilerini pazar payını artırmak ve gelişmek amacıyla uygular. Büyüme Stratejileri Büyüme stratejisi, işletmelerin hem ürünlerini hem de pazarlarını birlikte değerlendirip, değerlendirmediklerini ya da hangi yönde uygulama yapıldığını tespit etmek amacıyla uygulanır. Büyüme stratejileri, iç büyüme yolları ve dış büyüme yolları olarak ikiye ayrılır. İç Büyüme Yolları İç büyüme yollarında; uzmanlaşma, yatay farklılaşma, dikey farklılaşma, tek yönlü farklılaşma, yığışım, türdeşlik stratejileri uygulanır.

Uzmanlaşma: Tek bir ürün ya da hizmet kolunda odaklanmaya yönelik planları içerir. İşletme, yatay farklılaşmada teknolojiyi ve sektöründeki gelişmeleri göz önünde bulundurarak, hâlihazırda ürettiklerine benzer ürün ve verdikleri hizmete benzer hizmet kollarına girerek büyümeyi hedefler.

Dikey Farklılaşma: İşletme ürün ve hizmetlerinde maliyeti azaltmak için kendine mal satan veya mal aldığı şirketleri bünyesine katmak istemesidir. Tek Yönlü Farklılaşma: Yatay farklılaşmanın bir türü olarak düşünebileceğimiz tek yönlü farklılaşmada, riskler çeşitli ürünler ve pazarlara dağıtmak amaçlanır.

Yığışım: İşletmenin fırsat gördüğü farklı alanlarda faaliyet göstermeyi tercih etmesi durumunda gösterdiği strateji türü yığışımdır. Türdeşlik: Ticari yönden dar fakat birçok faaliyet alanında yer alan işletmelerin bir grup adı altında birleşmeleri stratejisidir. Dış Büyüme Yolları Dış büyüme yolları olarak adlandırılan başka işletmeleri satın alma ya da onlarla birleşme ve müşterek yatırım ortaklığı gibi stratejileri uygular. Yeni alanlara girmek ve risk almak istemeyen işletmeler, dengelilik stratejisi izler. Bu strateji ile işletme, aynı veya benzer ürün hizmet sunmaya devam eder ve ürün/hizmet

sunumunda bir çeşitlemeye gitmez. Kararlı, dengeli ve durgun bir yol izlenir. Bu strateji, güçlü piyasa payına sahip, ürün/hizmetlerinin yaşam seyirlerinde olgunluk dönemini yaşayan işletmeler için uygundur.

Dengelik Stratejileri Dengelik stratejisi, güçlü piyasa payına sahip, ürün/hizmetlerinin yaşam seyirlerinde olgunluk dönemini yaşayan işletmeler için uygundur yavaş büyüme, harmanlama, fasıllı durgun büyüme ve destekli büyüme olmak üzere üç şekildedir. Yavaş büyüme: Bu stratejinin başarılı olması çevreye bağlıdır.

Çevredeki değişimin yavaş olması ve işletmenin de buna ayak uydurabilmesiyle yararlı olabilecek bir stratejidir. Destekli büyüme: Çevresel koşulların büyüme gelişmeye izin vermediği durumlarda uygulanır. Fasıllı durgun büyüme: Hızla büyümüş ve kontrol zorluğu yaşayan işletmeler, geldikleri yeni noktayı dengeye oturtmak için bu stratejiyi uygular. Harmanlama: Bu strateji, işletmenin nakit girişlerini ve gelirlerini kısa dönemde artırmak amacıyla uygulanır. Tasarruf Stratejileri Tasarruf stratejilerinin başarısızlığı simgelediği düşünüldüğünden, işletme yöneticilerinin uygulamayı tercih etmediği stratejiler arasında yer alır. Ekonominin durgunluk yaşadığı dönemde veya işletmenin içinde bulunduğu pazardaki talep azalmasının yaşandığı ortamda etrafa bakma stratejisi uygulanır. Tecrit etme stratejisinde işletmenin herhangi bir stratejik iş birimi satılır veya faaliyetleri durdurulur. Bu stratejinin uygulanma nedenleri arasında, satışlardaki durgunluk, faaliyetlerine son verilecek birimin kârlılığının az olması ve bu birimin teknolojik yeniliklerinin işletmenin sahip olduğundan daha fazlasını gerektirmesi yer alır.

Son verme stratejisi başarısızlığı simgeler. Çünkü işletmenin sadece bir tek stratejik iş biriminin değil, işletmenin tamamının satılması veya kapanması söz konusudur. Bu stratejiyi uygulayan işletme iflas etmek dışında başka seçeneği olmadığını farkına varır ve iflas yerine işletmeyi satmayı tercih eder. Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının %75'inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa müşteriye mahkûm bir strateji izliyordur. İşletmenin, pazarlama veya diğer işletme faaliyetlerini güçlendirmede isteksiz ya da yeteneksiz olması ve finansal açıdan güçlenmenin bu yolla gerçekleşeceğinin düşünülmesi durumlarında işletmeler bu stratejiyi uygular. Karma Stratejileri Büyük ölçekli örgütlerin aynı anda farklı stratejiler izlemesine karma stratejiler denmektedir. Holding gibi birçok alanda faaliyet gösteren işletmeler, buldukları alandaki ihtiyaçlara göre yenilik, küçülme, büyüme gibi stratejiler izleyebilirler.

Yenilik Stratejileri Alternatif stratejiler içinde işletme için en çok risk taşıyan strateji, yenilik stratejisidir. Çünkü yenilik stratejisinde işletme yeni bir alana girecek, o alana daha önce hiç denememiş bir hizmeti ya da ürünü götürecektir ve bunun da kabul edilmesini bekleyecektir.

Bu ünite, halkla ilişkilerde bir sorunun tanımlanmasını ve araştırma amaçlarının gösterilmesini, araştırma planının geliştirilmesini, bir araştırma yaklaşımının tasarlanmasını, veri tipleri ve kaynaklarını ayırt edilebilmesini, araştırma takviminin amaçlarının kavranmasını, araştırma bütçesinin kalemlerinin tasarlanmasını, araştırmanın hukuki ve etik dayanaklarının gösterilebilmesini hedeflemektedir.

HALKLA İLİŞKİLERDE SORUNUN TANIMLANMASI VE ARAŞTIRMA AMACININ BELİRLENMESİ

Glen Broom ve David Dozier, araştırmayı tanımlanan ve anlaşılabilir bir amaç için kontrollü, nesnel ve sistematik bir bilgi toplama süreci olarak tanımlamaktadırlar (Wilcox vd., 2003:125). Halkla ilişkiler amaçlı bir araştırma etkinliği; medya takibi, internet, yazılı kaynaklar, sözlü kaynaklar, kamuoyu araştırmaları gibi bilgi kaynakları aracılığıyla örgütün kamularına ilişkin çeşitli bilgileri elde etme, derleme ve değerlendirme sürecini içermektedir (Biber, 2003:6). Halkla ilişkiler uygulamasında önemli olan hangi kitleye nasıl ulaşılabileceği ve ona ne iletileceğidir. Bu anlamda hedef kitlenin tespiti, halkla ilişkiler uygulamasında ne yapılması gerektiğini gösterecek, belirli bir yön çizecek ve başarıya götürecektir ilk koşul olarak görülmektedir. Hangi hedef kitleye ulaşmamız gerektiğinin saptanması, halkla ilişkiler uygulamalarında araştırmaların ilk yanıt vermesi gereken husustur. Halkla ilişkiler sürecinin ilk adımı olan araştırma aşamasında hedef kitleye ilişkin tüm veriler elde edilerek, bu veriler çözümlenmeye çalışılır (aktaran, Ertürk, 2010:87). Halkla ilişkiler uzmanları araştırmayı şu amaçları gerçekleştirmek için kullanırlar (Wilcox vd., 2003:126): Yönetime Güvenilirlik Sağlamak: Yürütülen araştırma sonucunda elde edilen veriler örgütün amaçlarıyla ilişkili olmalıdır. Böylelikle örgüt politikalarının belirlenmesindeki karar verme süreçleri daha sağlıklı ve güvenilir biçimde yürütülebilir. Hedef Kitleleri Belirlemek ve Kamuları Bölümlendirmek: Hedef kitlelerin demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, meslek, gelir ve eğitim düzeyi vs.), yaşam tarzları, karakteristik özellikleri ve tüketim alışkanlıklarının saptanması, uygun hedef kitlelere uygun mesajların aktarımını sağlayacaktır. Strateji Formülasyonu: Yanlış stratejilerin izlenmesi, örgütte büyük mali kayıplara ve itibar kaybına neden olmaktadır. Araştırma süreci doğru stratejinin formülasyonuna yardımcı olmaktadır. Mesajların Test Edilmesi: Araştırmalar, hedef kitlelerin en çok gözüne çarpan mesajların hangileri olduğunu ortaya çıkarırlar. Yönetime Temas Konusunda Yardımcı Olmak: Araştırma yönetime, önemli kamularıyla sorunlar ve ilgi alanları konusunda bir köprü kurma vazifesi görmektedir. Rakipleri İzlemek: Sağduyulu örgütler rakiplerinin faaliyetlerini ve durumunu izlerler. Araştırmalarda tüketicilerine rakiplerin ürünleriyle ilgili düşüncelerini, bu rakiplerin medyada ne kadar ve nasıl yer aldıkları ve bunlarla ilgili izlenimlerini sorarlar. Kamuoyunu Etkilemek: Araştırma sonucunda elde edilen verilerin kamuoyuna sunulması örgütün söylediklerinin inandırıcılığını ve güvenilirliğini yükseltmektedir. Başarıyı Ölçmek: Herhangi bir halkla ilişkiler programının temeli belirlenen amaçların başarılması için zaman ve maddi kaynak ayrılmasını gerektirir. Halkla ilişkiler programlarının başarısının ölçülmesi de yine araştırma süreciyle belirlenmektedir. Krizleri Önlemek: Krizlerin çoğunluğu örgüt içindeki işlevsel sorunlardan çıkmaktadır. Araştırma, krize yol açacak bu sorunların saptanmasına yardımcı olarak krizleri ortaya çıkmadan önce önleyebilir.

ARAŞTIRMA PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırma planının yapılması temel olarak dört ana öğeden oluşur. İlki; stratejidir. İkincisi; kavramsal çerçevedir. Üçüncüsü; araştırma ne ya da kimin üzerine olacaktır. Dördüncüsü; malzemenin toplanması ve çözümlenmesi için kullanılacak olan araçlar ve işlemlerle ilgilidir. Araştırma sonunda toplanan verilerin nasıl toplanacağı ve çözümleneceği, bu aşamada saptanmalıdır. Çalışanlar üzerinde anket yoluyla sayısal verilere ulaşılabileceği, bu anlamda saptanmalıdır. Çalışanlar üzerinde anket planlanması, araştırmanın derinlemesine mülakatlarla veya odak grup çalışmalarıyla yürütülmesi de söz konusudur. Ayrıca gözlem, örnek olay çalışmaları gibi teknikler de nitel araştırma teknikleri içinde sayılmaktadır. Bazen karma bir yapı kullanılır ve hem nicel hem de nitel bir araştırma tasarımı bir arada uygulanır. Örgütün araştırma amacına en uygun planlamanın yapılması ve planlama bileşenlerinin bu ekseninde ele alınması gereklidir. Bu aşamalardan bir bölümü ünitenin devamında ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır. **ARAŞTIRMA YAKLAŞIMININ TASARLANMASI** En genel anlamda araştırma; kuram üreten (akademik) araştırmalar, uygulamalı araştırmalar ve yönetsel araştırmalar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Kuram üreten, akademik araştırmalar; mevcut bilgi tabanını genişletmek ve alanla ilgili bilinmeyenleri ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilir.

Uygulamalı araştırmalar; tıpkı kuram üreten araştırmalar gibi bilgi edinme amacıyla yürütölen, özgün araştırmalardır. Ancak belli bir pratik amaç ya da hedefe yönelik olarak gerçekleştirilirler. Yönetmel araştırmalar; kamu veya özel sektör kurumlarının yönetim gereksinimleri bağlamında ve onların hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yapılan araştırmalardır (Geray, 2006:56). İmaj araştırması: İmaj araştırmaları iç ve dış çevrelerin örgütle ilgili düşüncelerini, örgütün halka ilişkiler faaliyetleri konusunda ne düşündüklerini ortaya koymak, böylelikle gelecekte neler yapılması gerektiğine ilişkin ipuçlarını elde edebilmek amacıyla yapılmaktadır. İletişim araştırmaları: İletişim araştırmaları, örgütün iç ve dış iletişim amacıyla kullandığı araçların etkinliğini tespit edilmesidir.

VERİ TİPLERİNİN VE KAYNAKLARININ SAPTANMASI

Birincil veri kaynakları; araştırmacının bilgiyi bizzat ilk elden edindiğı kişi, olay ya da kaynaklardır. (Yayınoğlu, 2005:208-209). İkincil veriler ise; araştırmacının kendisi tarafından toplanmamış, başka kişi ya da kuruluşlarca üretilmiş ve genellikle de yayınlanmış verilerdir ((Kotler vd., 2001'den aktaran Yayınoğlu, 2005). Veri; araştırma sonrasında toplanan enformasyondur. Veriler ölçüm, sayım, deney, gözlem ya da araştırma yolu ile elde edilmektedir. Ölçüm ya da sayım yolu ile toplanan ve sayısal bir değer bildiren veriler nicel veriler, sayısal bir değer bildirmeyen veriler de nitel veriler olarak adlandırılmaktadır.

ARAşTIRMA TAKVİMİNİN NETLEşTİRİLMESİ

Araştırma takviminin netleştirilmesi aşamasında iş-zaman çizelgesi ve tanımlanan iş paketlerini kimlerin gerçekleştireceğı saptanmaktadır. İş-zaman çizelgesinin bu şekilde tablolafıtılması takvimin denetlenmesini kolaylaştıran unsurlardandır.

ARAşTIRMA BÜTÇESİ

Hiçbir örgütün araştırmalara ayıracağı bütçe sınırsız değildir. Her örgütün belli periyotlarla araştırmaya ayırdığı limiti belli bir bütçesi vardır. Araştırmalarda çalışan insan gücü, gerekli makine ve teçhizat, sarf malzemesi, hizmet alımı, seyahat giderleri, mekân kirası gibi pek çok kaleme harcanacak para en baştan hesaplanır. Örneğın bir araştırmada insane kaynakları maliyeti o araştırmada çalışacak kişilere ödenecek ücretleri kapsar. Araştırma ekibi, yürütücüsü, halkla ilişkiler uzmanı, ekibi eğitecek kişi vs. gibi araştırma kapsamında yer alacak tüm kişilerin maliyeti hesaplanır. Araştırma için insan kaynakları dışında da harcama kalemleri de mevcuttur. Örneğın makine-teçhizat, sarf malzemeleri, hizmet alımları, seyahat giderleri, mekân kiralaları vs. gibi giderler de buna örnek verilebilir.

ARAşTIRMANIN HUKUKİ VE ETİK DAYANAĞI

Araştırmaların her zaman hukuki ve etik bir boyutu vardır. Sosyal bilimlerde araştırmacıları bağlayan bir takım hukuki ve etik konular söz konusudur. Bunları özetleyecek olursak (Neumann, 2007:212):

- Araştırmacılar, bilimsel çalışma uğruna insan haklarını ihlal etmemelidirler.
- Araştırmalar, araştırma yaptıkları kişilere fiziksel ya da psikolojik zarar vermemelidir. • Araştırmacılar hiçbir zaman veriler ya da veri toplama yöntemleri üzerinde tahrifat yapmamalı, onları çarpıtılmamalı ya da başkalarının çalışmalarını izinsiz ve kaynak göstermeden kullanmamalıdır.
- Araştırmacı katılımcılara karşı dürüst olmalı ve katılımcılar kendi iradeleriyle çalışmaya onay vererek katılmalıdırlar. Araştırmaya katılan herkesten, araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul ettiklerine dair iradi onay belgesi alınmalıdır.
- Araştırmacılar araştırmalarını açık ve konuyla ilgili bilgi vererek yürütmelidirler, gizli araştırma kullanılmamalıdır.
- Üzerinde araştırma yapılan insanların mahremiyet haklarına özen gösterilmelidir.

ARAŞTIRMAYA BAŞLAMA: MEVCUT VE OLASI ENGELLERE KARŞI ALTERNATİF PLANLAR HAZIRLAMA

Araştırmaya örgüt yönetiminin ya da halkla ilişkiler biriminin ihtiyaç duyması hâlinde başlanır ve bir kişi ya da grup araştırmaların yürütülmesinin sorumluluğunu alır. İster örgüt içinden isterse örgüt dışından olsun araştırmayı yürütecek kişi ya da grubun kendisine yardımcı olacak araştırma metodlarını iyi bilmesi ve araştırmaya en uygun metodu seçip bunu uygulayabilecek yeterlilikte olması gereklidir. Ayrıca araştırmayı uygulayacak kişi ya da kişilerin araştırma tekniklerine olan hâkimiyetinin yanında, araştırma sonuçlarını değerlendirebilecek ve bunları örgütlerin stratejileriyle ilişkilendirebilecek genişlikte bir vizyona da sahip olmaları beklenir. Araştırma başka kurumlarda da çalışma yapılmasını gerektiriyorsa, bunun için söz konusu kurumlardan önceden araştırma izni alınması gerekir. Bu izni yazılı olarak almamız araştırmamızın sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir.

VERİ TOPLAMA

Birincil veri kaynakları, araştırmacının bizzat ilk elden edindiği kişi ya da olaylardır. Bir halkla ilişkiler uygulamacısı, örgütün danışma ya da müşteri hizmetleri bölümüne yapılan başvuruları inceleyerek kendisine birincil veriler toplayabilir ya da tüketicilerle bizzat görüşerek bu verilere ulaşabilir.

Toplanan bütün verilerin beş önemli özelliği taşınması gerekmektedir (Eraslan Yayınoglu, 2005:54):

- Geçerli
- Güncel
- Yeterli
- Elverişli
- İlgili olan (araştırma konusuyla)

Şimdi evren ve örneklem kavramlarını tanımlayalım (Punch, 2005:102):

Evren: Araştırmanın konusu olan ve araştırmacının onun hakkında bir şeyler söylemeye çalıştığı bütün hedef gruptur. (Örneğin, bir kozmetik firmasının müşterileri)

Örneklem: Araştırmanın yürütüldüğü ve verilerin toplandığı gerçek gruptur. (Örneğin; evren 50.000 kişiye bunların arasından çeşitli yöntemlerle seçilmiş 5000 kişi örneklemidir.) Rastgele örneklemde; evrendeki her bir öge ya da kişi örnekleme girmek için eşit şansa ya da eşit seçilme olasılığına sahiptir. Genelleme örneklemeden elde ettiğimiz bulguların evren hakkında çıkarımda bulunmak için kullanılmaktadır. Temsil sorununu aşmak için genellikle olasılıklı örneklem terimi kullanılır. Bu şekilde örneklem seçmek için farklı stratejiler kullanılsa da en temel olanı rastgele seçimdir. Rastgele örneklemde; evrendeki her bir öge ya da kişi örnekleme girmek için eşit şansa ya da eşit seçilme olasılığına sahiptir (Punch, 2005:102-103).

İkincil Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi: İkincil veriler, araştırmacının bizzat kendisinin derlediği değil, başka kişi ya da kurumlarda üretilmiş ve yayınlanmış olan verilerdir. İkincil verilere örgütün kendi bünyesinde, kütüphanelerde, sektörel kuruluşlarda, internette ulaşılabilir. Bu tür verilerin elde edilebileceği yerler; gazete ve dergiler, kuruluşların veri tabanı kayıtları, online veri tabanları, sektörel bilgi üreten ticari amaçlı veri kuruluşları, sektörel raporlar ve diğer tür yayınları, istatistik kuruluşlarının yayınları, internet veritabanları, akademik araştırma raporları vs. dir (Eraslan Yayınoglu, 2005:53-54).

İkincil veriler, birincil verilere göre daha az maliyetle edinilebilir.

Zamandan tasarruf sağlar. Araştırmacı verileri toplamak için uzun zaman harcamak yerine çözümlenmeye hemen başlayabilir. Bu verilerin niteliği yüksek olabilir. Örneğin bir veri bankasınca derlenen veriler, olasılıkla yalnız ve deneyimsiz bir araştırmacının elde etmeyi umduğu veriden daha yüksek nitelikte olabilir. Ayrıca araştırmacıya hakkında bilgi edinilmesi güç evrenlere ulaşabilme olanağı sunar.

Literatür taraması, mevcut istatistikler, dâhilî kayıtlar, halkla ilişkiler ve pazarlama istihbaratında biriken bilgiler, ikincil veri kaynaklarını oluştururlar. İkincil veriler, birincil verilere göre daha az maliyetle edinilebilir. Zamandan tasarruf sağlar. Araştırmacı verileri toplamak için uzun zaman harcamak yerine çözümlenmeye hemen başlayabilir. Bu verilerin niteliği yüksek olabilir. Örneğin bir veri bankasınca derlenen veriler, olasılıkla yalnız ve deneyimsiz bir araştırmacının elde etmeyi umduğu veriden daha yüksek nitelikte olabilir.

Veri Toplama Yolları: Verileri toplamanın gözlem, deney ya da görüşme gibi pek çok yolu vardır.

Sırasıyla bunları inceleyelim (Erdoğan, 2003: 185; Daymon ve Holloway, 2004:203-204;Yıldırım ve Şimşek, 2006:170; Geray, 2006:83):

• Gözlem: Sistemik olarak önceden hazırlanmış bir yaklaşımla bir durumu ya da oluşumu göz dâhil, duyularla izleyerek veri toplamadır.

• Deney: Deneyler iletişim alanında uzun süredir uygulanmaktadır. Sosyal bilimler alanında bir deneyin başlaması için araştırmacının denetleyebildiği ya da yönlendirebildiği bir durumu yaratılarak, bu durumun sonuçlarına ilişkin olası beklentilerin ortaya konması gerekmektedir. Deneysel çalışmalarda birtakım kavramların bilinmesi gerekmektedir:

Denek: Deneysel araştırmalardaki katılımcılar için kullanılan isimdir. Deney grubu: Müdahale edilen ya da müdahale edilen unsurun bulunduğu gruptur. Kontrol grubu: Müdahale edilmeyen gruptur.

Bulundurulmasındaki amaç; müdahale edilen grupta edilmeyen grup arasındaki farkı ölçmektir.

Müdahale: Araştırmacının değiştirdiği şeydir.

Bağımsız değişken: Araştırmacı tarafından müdahale edilen değişkendir.

Bağımlı değişken: Araştırmacının bağımsız değişkenin üzerinde etkisini ölçtüğü toplumsal davranışlar, tutumlar, duygular ya da inançlardır.

• Görüşme (Derinlemesine Mülakat): Görüşme, “önceden belirlenmiş ve bir amaç dâhilinde yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmaktadır. Görüşmeler ikiye ayrılır; yapılandırılmış görüşmeler, yapılandırılmamış görüşmeler. Yapılandırılmış görüşmeler; önceden belirlenmiş bir dizi sorunun sorulmasıyla gerçekleştirilir. Yapılandırılmamış görüşmelerde ise açık uçlu sorular yer alır ve yanıtlayıcının inisiyatifine bir alan bırakılır.

PILOT ÇALIŞMA

Pilot çalışma, bir araştırmaya başlamadan, ona son şeklini vermeden önce, çok küçük sayıda üzerinde uygulanan ve elde edilen sonuçlar neticesinde araştırmacının sorularının, biçiminin daha sağlıklı hâle getirilmesini sağlayan ön araştırmadır. **ARAŞTIRMALARDA TEMAS VE ERİŞİM**

TEKNİKLERİ

Araştırmanın yürütme aşamasında, bilgisine başvurulacak yanıtlayıcılara hangi yollardan ulaşılabileceğiyle ilgili seçenekler şöyledir (aktaran, Eraslan Yayınoglu, 2005:107-112; Brody ve Stone, 1989:141-143; Cameron vd., 2008:127-129; Geray, 2006:164): Mektup: Soru formunun yanıtlayıcılara posta yoluyla ulaştırılması eskiden çok yaygın bir yöntemdi. Genellikle bu postaların üzerinde postanın geri dönüşünü sağlamak amacıyla pul yapıştırılırdı. Özellikle coğrafi olarak geniş biçimde yayılmış çok sayıda insana ulaşmamız gerektiğinde uygulanır. Bu tekniğin dezavantajı, geri dönüşüm oranının azlığıdır. Telefon: En çabuk bilgi toplamayı sağlayan tekniklerden biridir.

Görüşmeyi yapan kişi soruları açıklayabilir. Telefonla görüşme kişisel ve karşılıklı bir görüşme tekniği olduğu için etkili iletişim tekniklerinin uygulanabileceği bir alandır. Telefon görüşmeleri yanıtlayıcının bu konudaki isteğine göre 5-10 dakika da olabilir, 45 dakikaya kadar da uzayabilir.

Kişisel Temas: Araştırmalarda kişisel temas, bireysel ya da grup görüşmeleri aracılığıyla geliştirilir. Bu görüşme biçimleri, insanlarla yüz yüze, evlerinde, işyerlerinde, sokakta ya da alışveriş merkezleri gibi insanların toplu hâlde buldukları ortamlarda yapılabilir. Araştırma sorularını yanıtlama oranı diğer tekniklere göre daha yüksektir. Araştırma yüz yüze gerçekleştirildiği için, anlaşılmayan soruların açıklanması sağlanır. Bu tekniğin en temel dezavantajı; maliyet ve örneklem sorunudur. Kişisel görüşmeler, telefonla yapılan görüşmelere oranla üç ya da dört kat daha maliyetlidir. Ayrıca araştırmacıya zaman kaybettiren bir tekniktir. Araştırmayı yürüten görüşmecilerin iyi eğitilmesi gerekir. Araştırmacının dış görünüşü gibi faktörler yanıtlayıcıyı etkileyebilir. Bu da kişisel temas tekniğinin bir diğer dezavantajını oluşturur. İnternet: Araştırmalarda internet yoluyla, e-posta, intranet (kurum içi internet ağı) ya da extranet (kurum dışı paydaşlarla internet ağı) gibi teknikler, soruların yanıtlanmasında kullanılabilir. Ancak internet üzerinden ulaşılan örneklem herkesi temsil etmeyebilir. İnternet kullanıcıları daha çok gençler, eğitim ve gelir düzeyi ortalamanın üzerinde kişilerdir.

Çoğunlukla da erkektirler. Bu nedenle internet yoluyla yapılan araştırmalarda, yanıtlayıcılar profili heterojen bir özellik göstermekten uzaktır. Ayrıca mail yoluyla yürütülen araştırmalarda geri dönüşüm oranı düşüktür. Çok uzun ve zaman alıcı çalışmalara katılım oranı daha da düşmektedir. Mail yoluyla yapılan araştırmalar oldukça basit olarak formüle edilmelidir. Online araştırmaların en önemli avantajı, düşük maliyetli ve hızlı olmalarıdır. Yalnızca birkaç gün içinde sonuçlanabilecek araştırmalar yürütülebilir. Yanıtlayıcının kim olduğundan emin olmamak, isteyeninin yanıt vermemesi gibi durumlar söz konusu olabilir. Doğru bir örneklem seçilmediği takdirde de araştırmaların sonuçları genel nüfusa (evrene) genellenemez.

Araştırmacılar topladıkları verilerin araştırma konusu ya da sorunuyla ilgili olarak ne ifade ettiklerini görebilmek için bazı yöntemlere başvururlar. Anketlerdeki, not defterlerindeki, kayıt cihazlarındaki ya da kâğıt üzerindeki ham verileri, bilgisayar ortamına aktararak yeniden düzenlerler. Bu verilerin özelliklerini görebilmek için onları çizelgeler, grafikler ve tablolar aracılığıyla sunarlar ve sonuçları yorumlarlar. Böylelikle araştırma amacına ulaşır ve örgüt için önemli verilerin ve yorumların pratikte kullanılması aşamasına geçilir. Araştırma verilerinin yorumlanması ve analizi araştırmanın en son ve en önemli bölümüdür.

Bu ünite de verilerin kodlanmasını kavramanız, araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik sorununu anlamanız, nicel ve nitel verilerin analiz biçimlerini ayırt etmeniz, grafik ve tablolştırmanın türlerini bilmeniz, araştırma sonuçlarının nasıl yorumlanacağını ve analiz edileceğini çözümleyebilmeniz hedeflenmektedir.

VERİ KODLAMA

Veri kodlama, ham verileri bilgisayar ortamında okunabilir hâle getirmek için sistematik olarak yeniden düzenlemektir. Bilgiler bir biçimden bir başka biçime dönüştürülür. Veriler eğer sayılar olarak kaydedilmişse, kodlama daha basit bir biçimde gerçekleştirilebilir. Ancak araştırmacı açık uçlu ve sayısal olarak ifade edemeyeceği sorular sormuşsa, kodlama süreci çok zorlaşır (Neumann, 2007:495-496). Araştırmacılar bir kodlama prosedürü ve kod çizelgesi kullanırlar. Kodlama prosedürü, değişken özelliklerine belirli sayıların tayin edildiğini belirten bir dizi kuraldır. Kodlama çizelgesi ise; değişkenlerin kodlanma prosedürünü ve konularını bilgisayarın kullanabileceği bir formatta tanımlayan belgedir. Veriler kodlama prosedürüne uygun bir şekilde kodlanırlar. Verileri kodlarken doğruluk son derece önemlidir. Kodlama veya verilerin bilgisayara girilmesi sırasında yapılan hatalar, ölçümlerinin geçerliliğini tehdit eder ve yanıltıcı sonuçlara neden olurlar. Mükemmel bir örnekleme, mükemmel ölçütleri bulunan ve veri toplama aşamasında hiç hata yapmayan bir araştırmacı, kodlama sürecinde verileri bilgisayara hatalı olarak girerse, bütün araştırma sürecine verilen emek ortadan kalkar. Araştırmacı verileri dikkatli bir şekilde kodladıktan sonra, kodlamanın doğruluğunu kontrol eder, hatalı girilenleri düzeltir (Neumann, 2007:498). Nicel veriler genellikle SPSS (Statistical Package for the Social Science) adlı bir programda değerlendirilir.

GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Güvenilirlik, tutarlılık ya da sağlamlık anlamına gelir. Aynı şeyin eş ya da benzer koşullarda tekrarlandığında, aynı sonuçların alınabileceğine işaret eder. Güvenilirliğin tam aksinde dengesizlik, istikrarsızlık ve tutarsız sonuçlar veren bir ölçüm süreci söz konusudur. Güvenilirlik iki şekilde ölçülür; zaman içinde tutarlılık ve iç tutarlılık. Zaman içinde tutarlılık güvenilirliği veya sabitlik, ölçmenin zaman içinde değişmezliği anlamına gelir. Aynı insanlarla, aynı koşullar altında ancak farklı zaman dilimlerinde aynı araç kullanılırsa, bu araçlarla aynı sonuçlara ulaşma düzeyidir. Aynı sonuçlar elde edilemiyorsa, o araç güvenilir değildir. İç tutarlılık güvenilirliği ise; daha önce tanımlanan ve ölçmenin kavram veya göstergeyle ilişkilendirilmesidir. Araştırmada kullanılan soruların birbirleriyle ya da aynı şeyi ölçmeye çalışan tüm soruların kendi aralarında ne ölçüde tutarlı olduğuyla ilişkilidir. Bu, bir ölçüm aracının iç tutarlılığıdır. Sosyal bilimlerde, güvenilirliği ölçmek için tekrarlama, alternatif form veya yarılama yöntemleri kullanılabilir. (Küçük Kurt vd., 1988:147-148). Geçerlilik ise doğruluğa işaret eder. Geçerlilik; araştırmacının sahip olduğu fikrin ya da kullandığı kavramların gerçekliğe ne kadar iyi “oturduğuna” gönderme yapar. Basit bir şekilde ifade edersek, geçerlilik; araştırma yoluyla ölçülen toplumsal gerçekliğin araştırmacıların onu anlamak için kullandığı yapılarla ne kadar eşleştiğidir. Nitel araştırmacılar geçerliliğin temel ilkesi olan doğruluğa yani yanlış ya da çarpıtılmış anlatımlardan kaçınmaya özen gösterirler. Toplumsal dünyayla ilgili anlayışları, fikirleri ve açıklamalarıyla, gerçekte gerçekleşmekte olan arasında temel bir uyum oluşturmak için çaba sarf ederler (Neumann, 2007:288). Yukardaki tablodan da anlaşılacağı üzere nicel araştırmalarda genelleme, tahmin nedensellik kurma ya da nedensellik ilişkilerini açıklama gibi amaçlar ön plandayken, nitel araştırmalarda derinlemesine betimleme, yorumlama ve aktörlerin bakış açısını anlama gibi amaçlar öne çıkmaktadır.

NİCELİKSEL VERİLERİN ANALİZİ

Nitel araştırmalardan ortaya çıkan veriler “zengin” ve “derin” veriler olarak tanımlanmaktadır. Verinin zenginliği, nitel araştırmacıların sağladıkları grift detaylara işaret etmektedir. Nicel verileri analiz etmek için, önce verileri analize hazırlamak ve düzenlemek gerekir. Veriler çizelgeler ve

tablolar yoluyla düzenlenirler ve istatistiksel ölçülerle özetlenirler. Araştırmacılar istatistiksel analizleri, hipotezlerini test etmek ve araştırma sorularını yanıtlamak için kullanırlar.

NİTEL VERİLERİN ANALİZİ

Nitel araştırmalardan ortaya çıkan veriler “zengin” ve “derin” veriler olarak tanımlanmaktadır. Verinin zenginliği, nitel araştırmacıların sağladıkları grift detaylara işaret etmektedir. Çalıştıkları insanlarla bir ilişki süreci yürütmeleri, onların geniş detaylar yakalamalarına ve araştırdıkları olgulara ya da insanlara dair açıklayıcı ve aydınlatıcı perspektifler sunmalarına olanak sağlamaktadır (Kuş, 2003: 119). Niteliksel araştırmaların analizi, araştırmanın ele aldığı sorunu betimler, sınıflandırır ve öğelerin karşılıklı ilişkileri açısından ele alır. Analiz aşamasında betimleme önemli bir yer tutmaktadır. Betimlemeler, verileri özetlemektedirler ve kuram için gerekli başlangıcı oluşturmaktadırlar. Betimleme ne olup bittiğini, ortamın nasıl olduğunu, insanların neler yaptığını anlatır. Tüm bu olanlar nerede, ne zaman, nasıl, niçin olmaktadır? sorusunun yanıtını da betimlemelerde bulabiliriz Betimsel analiz dört aşamadan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 224): Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma: Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi: Bu aşamada araştırma raporu yazılırken örnek verilecek ifadeler/alıntılar da seçilmektedir. Bulguların tanımlanması Bulguların yorumlanması: Nitel verilerin değerlendirilmesinde bazı bilgisayar programları ve yazılımları da yardımcı olabilmektedir. Örneğin ATLAS, NUDİST, NVİVO , AnSWR gibi yazılımlar nitel verilerin analizinde yol gösterici nitelik taşıyabilmektedirler.

GRAFİK VE TABLOLAŞTIRMA

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, yazının yanında tablolar, şekiller ya da grafikler eşliğinde sunulurlar. En sık kullanılan grafikler; sütun grafiği ve pasta grafiğidir. Toplanan verilerin sütun şeklindeki grafikte gösterilmesine sütun grafiği adı verilmektedir. Bu tür bir grafikte gösterilmek istenen değerler, sütun ve çubuklarla ifade edilir. Çizgi grafiğinde olduğu gibi dikey ve yatay çizgiler çizilir ve eşit aralıklarla bölünür. Karşılaştırılacak değerler bu aralıklar üzerinde işaretlenir. Sütun grafiğinde eğer kategorileri oluşturan toplam sayılar yani örneklem sayısı az ise, sayı verilmelidir. Ancak örneklem sayısı yüksekse yüzdeler kullanılmalıdır. Sütun grafiğiyle değişkenlerin dağılımları gösterilebilir. Pasta grafiği, verileri “pastanın dilimleri” veya bir bütünün oranları olarak görselleştirmemizi sağlar. YORUMLAMA VE ANALİZ Bir araştırmanın sonuçlarının yorumlanması ve analiz edilmesi, araştırmanın en önemli aşamasıdır. Elde edilen bilgiler, örgütün ihtiyaç duyduğu bir konuya ya da soruna ilişkin olarak gerektiği gibi yorumlanarak sunulmalıdır. Son evrede araştırma raporu hazırlanır ve bu son evredir. Araştırma raporu, araştırmanın bütün bir özetini oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler açısından araştırma raporunun amacı; araştırmayla ulaşılan sonucu örgüt yönetimi ve gerektiğinde örgütün paydaşlarıyla (tüketiciler, medya, hissedarlar, tedarikçiler vs.) paylaşmaktır. Her aşamada olduğu gibi bu aşamada da planlı ve sistematik bir yaklaşım izlenmelidir. Yorumlama ve analizin sunulmuş biçimine ve içeriğine karar verilmelidir. Araştırmanın sonuçlarını yazmadan önce şu aşamaları yerine getirmek işimizi büyük ölçüde kolaylaştıracaktır (Merriam, 2009: 230-233):

- Hedef kitleyi belirlemek: Raporu kim/kimler için yazdığımıza bu araştırma raporunun kimler tarafından okunacağına karar vermek hedef kitleyi belirlemek anlamına gelmektedir.
- Bir odak seçmek: Odak bir amacı ifade eder ve sonra yapmayı taahhüt ettiklerinizi yaptırır. Bir odak ortaya koymak okuyucuya ne söylemek istediğinize karar vermektir.
- Raporun çerçevesini belirlemek: Çerçeveyi belirlemek için önce raporun kapsamına almak istediğimiz herşeyi yazmamız, sonra da onları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlememiz gerekmektedir.
- Araştırma raporunda yer alması gerekenleri şu şekilde açıklayabiliriz (Güven, 2001:205-210): Araştırma Raporunun Biçimi ve İçeriği: İyi bir araştırma raporunun içerik açısından da şu özellikleresahip olması beklenir;
- Öz ama yeterince ayrıntılı olmasına
- Okuyucuya bağımsız yorumda ve yargıda bulunabilme olanağı sağlamasına
- Araştırmacının kendi yorum, yargı ve önerilerine açıklık kazandıracak genişlikte olmasına özen gösterilmelidir. Araştırma raporunda; araştırma sorununun net bir şekilde ortaya konulmasına, bu sorunu yanıtlamak için başvuru araştırma yöntem ve tekniklerinin açıklanmasına ve sonuçta ulaşılan verilerin yorumlanmasına ve analizine yer verilmelidir.

Araştırma Raporunun Bölümleri: Araştırma raporu şu bölümlerden oluşur:

- Araştırma sorunun açıklanması: Bir araştırmada sorun, örgütün ilgi alanları, bilgi alanları, gözlem yaptığı konular, merak ettikleri, şikâyet ettikleri, beklentileri üzerine şekillenebilir. Ancak araştırma sorununun, araştırma olanakları da göz önünde bulundurularak daraltılması gerekir.
- Araştırma yönteminin açıklanması: Araştırma raporunun ikinci bölümünde, araştırma yönteminin bilimselliğine ilişkin açıklamalarda bulunulur ve seçilen yöntem gerekçelendirilir.
- Araştırma Sonuçlarının Açıklanması: Araştırmayı yapan kişi, bu konuda geniş bir deneyim ve bilgi birikimi elde etmiş bir biçimde sürecin sonuna geldiğinde, araştırma sorunu ve bu soruna getirdiği yanıtlarla ilgili olarak bazı yorumlarda ve analizlerde bulunabilmelidir. Bu konular, bu bölümde dile getirilmeli, elde edilen veriler bir genellemeye gitmeye olanak tanyacak yeterlilikte ise, bu genellemelerin

güvenilirlik düzeyi de açıklanmalıdır. Araştırmacı yorum ve analizlerde bulunurken, sosyal bilimlerde, özellikle de iletişim ve halkla ilişkiler alanında hiçbir zaman kesin doğruların bulunmadığını gözden kaçırmamalıdır. Bu nedenle kesin yargılarda bulunmaktan kaçınmalı, esnek ve ihtiyatlı olmalıdır. Verilerin yorumlanması ve değerlendirilmesi; öncelikle verilerin titiz bir şekilde araştırmacı tarafından incelenmesini, sınıflandırılmasını, kategorilere ayrılmasını, değerlendirilmesini, karşılaştırılmasını, sentezlenmesini ve üzerinde düşünülmesini gerektirir (Neumann, 2007:674). Niteliksel verilerin çözümlenmesindeki yaklaşımlardan bir bölümünün, söylem çalışmalarından ilham aldığı gözden kaçırılmamalıdır. Söylem analizi yöntemi de nitel verilerin analizinde kullanılan önemli yöntemlerden bir tanesidir.

- Yeni araştırma önerilerinde bulunulması: Araştırma raporu, son olarak alanda yapılması gereken yeni araştırmalar için bazı önerilerde bulunulmasıyla bitirilebilir. Böylelikle bundan sonraki araştırmalara ortam hazırlanarak, örgütün bu konuda istikrarlı bir yapıya kavuşturulması amaçlanır.

Bu ünitenin hedefleri arasında; biçimlendirici araştırmaların özelliklerini kavramak, özetleyici araştırmaların kullanım alanlarını bilmek, program değerlendirme araştırmasının bir saha deneyi olarak ele alınmasının yollarını göstermek, program değerlendirme araştırmasını halkla ilişkiler hedef ve amaçlarıyla ilişkilendirmek bulunmaktadır.

HALKLA İLİŞKİLER PROGRAMININ DÜZELTİLMESİ İÇİN BİÇİMLENDİRİCİ ARAŞTIRMA

• Değerlendirme halkla ilişkiler kampanyasının tüm aşamalarında yer alır. Kampanya öncesi (daha önceki çalışmalar nasıl yürütüldü, mevcut koşullar içinde en iyi sonuç alınabilecek stratejiler nelerdir?) kampanya uygulanırken (kampanya uygulamaya geçilirken her bir aşamada nasıl etkili oluyor?) ve kampanya sonrası (kampanya hedeflediği amaca, hedeflediği biçimde ulaşabildi mi?) uygulanır (Stacks, 2002:5). Halkla ilişkilerde halkla ilişkiler firmalarının ve birimlerinin yürüttüğü araştırmaların sayısında önemli bir artış vardır, bunun yanında araştırmalar da giderek karmaşıklaşmakta, hem nicel hem nitel araştırmalar bir arada kullanılmakta ve formel araştırma verilerinin analizleri giderek daha sofistike bir hâle gelmektedir.

• Halkla ilişkilerde araştırmanın kullanım alanlarını şöyle sıralayabiliriz:

• Halkla ilişkiler araştırması çevreyi izlemek, ölçmek, değerlendirmek ve halkla ilişkiler eylemlerini değerlendirmek için kullanılır.

• Araştırma, halkla ilişkiler pozisyonlarının mevcut ve gelecekteki durumunu anlamaya ve incelemeye yardımcı olacak yönelimleri ve gelişmeleri analiz etmeye yardımcı olur.

• Araştırma, halkla ilişkiler mesajlarının ve kampanyalarının değerlendirilmesini ve ölçülmesini sağlar. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin düzeltilmesi için yürütülen biçimlendirici nitelikte araştırmalar, halkla ilişkiler faaliyeti ya da programı henüz sürerken yapılır. Çünkü bu tür faaliyet veya programlar bittikten sonra birtakım noktaların saptanması çok geç olabilir. Bu nedenle faaliyet ya da program sürerken, programın aksayan yönlerinin saptanması gerekmektedir. Biçimlendirici nitelikteki bu araştırmalarda kullanılan çeşitli kriterler vardır. Bunlar sonuçların ön planda tutulması, içeriğin takip edilmesi, okunurluğu tahmin etme, iz sürme çıktıları ve alıcı kitlenin betimlenmesi olarak sıralanabilir (aktaran, Eraslan Yayınoglu, 2005:159-180):

Sonuçların Ön Planda Tutulması: Örgütün amaçlarına hizmet etmesi gereken sonuçlar yerine, bu amaç uğruna yapılmış çabaları göstermek etkililiği sağlamayacaktır. Örneğin başarılması gereken hedefler örgütün iletişim amaçlarına ilişkin olabilir. Bu amaçlar; örgütsel politikanın çalışanlara duyurulması, örgütün finans durumunun aktarılması, örgüt yöneticilerinin tanıtılması, çalışanların örgüt hakkındaki bilgi düzeylerinin artırılması şeklinde sıralanabilir.

İçeriğin Takip Edilmesi: Okur sayısında olduğu gibi içerik de genellikle halkla ilişkiler programının etkilerini görmek için gerekli olan ama tek başına yeterli olmayan bir tekniktir. İçerik analizi; iletişim içeriğinin, genellikle önceden belirlenmiş sınıflamalar (kategoriler) çerçevesinde, sistematik olarak gerçekleştirilmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir (Geray, 2006:147).

İçerik analizinin modern anlamda 20.yüzyıl başında, Columbia Gazetecilik Okulu'nun gazetelerin nicel analizine ilişkin çalışmalarıyla ortaya çıktığı kabul edilmektedir. "Çeşitli konu başlıklarının envanterini yapmak, basın organlarının evrimini izlemek, yazıların "sansasyon" düzeyini ölçmek, kent ve kır kesiminde çıkan günlük ve haftalık yayınları karşılaştırmak, bu çalışmaların temel konularıdır" (Bilgin, 2006:3).

İçerik analizi nicel anlamda, nitel verileri incelememiz demektir. Halkla ilişkiler araştırmacıları uzun zamandır içerik analizini, basında örgüt ile ilgili çıkan haberlerin analizinde, müşterilerin adının basında kaç kez geçtiğini saptamada ya da halkla ilişkilercinin halkla ilişkiler birimlerinin hazırladığı mesajların basında nasıl yer aldığını belirlemede kullandılar. Bazıları içerik analizini nicel yöntemler arasında saymaktadır, ancak bu yöntem nicel ve nitel yöntemler arasında bir geçiş/bağlantı görevi üstlenmektedir. İçerik analizinin anahtar sözcüğü "objektiflik"tir. Başkaları da aynı içeriği, aynı şekilde incelediğinde aynı sonuçlara ulaşmalıdır.

İçerik analizinin en önemli avantajı objektif olması, bir mesajı ya da bir grubun mesajını tanımlaması ve gelişmiş istatistiki yöntemlere başvurusudur. Kişisel yorum ve görüşler içermez. İçerik analizi iki düzey üzerinden yürütülebilir. Çoğu içerik analizi "açık içerik" olarak adlandırılan düzey üzerinden yürütülür. Açık içerik şu anda gördüğünüz ve hesaba kattığınız içeriktir. Açık içerik sözcük, karakter, parça, alan ya da zaman ölçümüdür. Gizli içerik ise; biraz daha nitel bir ölçümdür, mesajların

altındaki anlamlarla ilgilidir. Bu temaları ölçüm sistemleri ya da bazı skalalar kullanarak değerlendirmek gerekir çünkü hesaplanmaları zordur.

Pek çok araştırmacı Bernard Berelson'un beşli analiz birimini kullanır (Stacks, 2002:110):

- Semboller/Sözcükler
- Karakterler
- Zaman/Alan Ölçümü
- Birimler
- Temalar Okunabilirliği Tahmin Etme: Halkla ilişkiler programı için üretilen her türlü malzemenin hedef kitle tarafından ne düzeyde okunabilir olduğunun saptanmasıdır. Okunabilirlik araştırmalarında kullanılan en bilinen tekniklerinden biri olan Rudolph Flesch'in "okunabilirlik puanları" tekniğidir. İz Sürme Çıktıları: Genellikle basın kupürü derlemesi, radyo ve televizyonda çıkan haberlerin kayıtları, internette yer alan haberlerin bir örneği, halkla ilişkiler faaliyetlerinin kamuoyunda bıraktığı izi ölçümlemekte kullanılan yöntemler arasındadır. Alıcı Kitlenin Betimlenmesi ve İlgileri: Ne kadar alıcıya ulaşıldığının hesaplanması, programın ulaştığı insanların sayısı verir ancak onlar üzerinde programın nasıl bir etkide bulunduğuna ilişkin bir şey söylemez. Özellikle gazete ve dergiler için kullanılan tiraj kavramı, bir yayının dağıtımına giren ya da satılan miktardır. Rating ise; bir program süresince her dakikaya düşen ortalama izleyici yüzdesini gösterir. İzlenme payını gösteren ölçümlerin tümüdür. Radyo televizyon programlarını kapsar. Tiraj ve rating gibi çok sayıda iletişim etkisini ölçmeye yönelik teknik olmasına karşın, halkla ilişkiler programlarının mesajlarının okunurluğunu ölçümlemede kullanılan iki teknik diğerlerinden daha önceliklidir; tanıma ve hatırlama tekniği. Tanıma tekniği: İletin kaç kişi tarafından okunduğunu, görüldüğünü, işitildiğini ölçümlemede kullanılır. Araştırmaya katılanlara, önce söz konusu ileti sunulur ve daha önce bunu okuyup okumadıkları (görmek ve işitmek de dâhil) sorulur. Eğer ileti tanınmışsa bunun akabinde başka sorular da sorulur. Örneğin dikkat çekici bulunup bulunmadığı, algılama şekli, değişikliğe yol açıp açmadığı vs. Hatırlama tekniği; iletinin bellekte bıraktığı izi ölçmeye yöneliktir. Yanıtlayıcılara ileti sunulmaz, ancak onlara bu iletinin içeriği, hangi konuda olduğu, ileti sahibinin kim olduğunu hatırlayıp hatırlamadıkları sorulur.

HALKLA İLİŞKİLER PROGRAMININ BELGELENMESİ İÇİN ÖZETLEYİCİ ARAŞTIRMA

Bu amaçla yürütülen araştırmalarda amaç; halkla ilişkiler programının belgelenmesidir. Bu araştırma türü gerektiğinde hesap vermek için gereken özet bilgileri içerir. Bu araştırma türünde; zamanlama, harcamalar, etkinlikler ve girişimlerin kayıt altına alınması söz konusudur. Sistemik olarak tutulan bu tür kayıtlar sayesinde daha sonraki dönemlere yönelik bütçe planlamaları kestirilebilir.

PROGRAM DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASININ BİR SAHA DENEYİ OLARAK ELE ALINMASI

Halkla ilişkiler programının hedefleri dâhilinde olan çıktı kriterleri yeniden ölçümlenir. Kontrol grubundaki ve deney grubundaki değişimler saptanarak, bunların karşılaştırması yapılır. Bu farklılıkları, programın yaratıp yaratmadığı saptanmaya çalışılır (aktaran, Eraslan Yayınoglu, 2005:188).

PROGRAM DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASININ HALKLA İLİŞKİLER HEDEF VE AMAÇLARINA BAĞLANMASI

Halkla ilişkiler programının işleyip işlemediği, hedeflerin ve amaçların belirtildiği ifadelerle yerleştirilmiş olan kriterler gözetilerek gerçekleştirilir. Bu kriterler şunlar olabilir (aktaran, Eraslan Yayınoglu, 2005:189):

- Bütçe ve zaman sınırlılıklarına uygunluk
- Farkındalığın ve bilginin artması
- Tutumlarda olumlu değişim
- Medyada haber olarak yer almanın oranının ve kalitesinin artması/genişlemesi
- Örgütün sektördeki konumunun yükselmesi
- İstenen yanıtların/tepkilerin artması
- Örgütün ticari değerinin artması Tüm bu kriterler, program henüz başlamadan hedefler tayin edilirken oluşturulmalıdır. İyi bir araştırma programı hem nicel hem de nitel yöntemlerle veri toplama ve analiz etme döngüsünü sürdürmelidir. Benzer bir şekilde Walter K. Lindenmann da halkla ilişkilerin spesifik sonuçlara göre değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir:

Herhangi bir halkla ilişkiler programının temelde üç amacı olabilir (Stacks, 2002:27-28):

- Enformasyonel
- Motivasyonel
- Davranışsal
- Program değerlendirme araştırmalarının sonuçları, hedef kitleye yönelik amaçlarının gerçekleştirilmesi bu üç düzlemde başarı sağlanıp sağlanmadığıyla ölçülür. Hedef kitle üzerinde istenen değişim/gelişim yaratılmışsa yani farkındalık bilgi, motivasyon ve davranış düzleminde bir yükselme varsa bu, tutum ve davranışlarda olumlu bir değişim yaratıldığı anlamına gelir.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

Değişen örgüt paradigmaları paralelinde halkla ilişkiler fonksiyonunun yapısı ve işlevleri de değişmiş ve halkla ilişkiler, örgütün üst düzey strateji (sosyal/enterprise strateji düzeyi) formülasyon sürecine eklenen stratejik bir fonksiyona dönüşmüştür. Bu düzeyde halkla ilişkiler stratejik bir yetkiyle örgütün makro ve mikro çevresine uyum sağlaması konusunda, stratejik paydaşları, toplumsal konuları ve sorunlar etrafında oluşan kamuları geliştirdiği senaryolar aracılığıyla örgütün strateji formülasyon sürecine dâhil eder. Bu durum halkla ilişkilerin toplumsal onay çerçevesinde tanıtımla başlayan bir süreçten ortam taraması, paydaş - kamu segmentasyonu ve konu yönetimi ile dış çevrenin örgütün karar alma süreçlerine yansıtılmasına doğru bir değişimi tanımlamaktadır. Bu değişim halkla ilişkilerin artık bir örgüte, 'dış' perspektiften bakmasını gerekli kılmıştır. Dolayısıyla bu değişim halkla ilişkiler için 'iletişimi' uygulamaların yönetimi olarak görmekten, iletişimi stratejik olarak kullanmaya yönelik dönüşümün de bir ifadesidir. Bu durum halkla ilişkilerin sadece paydaşlar ve kamularla iletişim uygulamalarının yönetimi olarak değil, paydaşlar ve kamularla ilişkilerin yönetimi olarak tanımlanması gerekliliğine işaret etmektedir. Sosyal Strateji Düzeyinde Halkla İlişkiler Halkla ilişkilerin stratejik olma durumu, örgütün sosyal (enterprise) strateji düzeyi ile işlevsel strateji düzeyine yaptığı katkı ile açıklanmaktadır.

Stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı ayna işlevi ile sosyal (enterprise) strateji düzeyinde ortam taramaları ile konuları analiz eder, konulara bağlı paydaşlar ve kamulardan elde edilen bilgiyi yorumlar, örgüt için sonuçlarını senaryolara bağlı olarak değerlendirir ve bu bilgileri örgütün üst düzey strateji formülasyon sürecine dâhil eder. Böylece halkla ilişkiler stratejik bir yetkiyle örgütün makro ve mikro çevresine uyum sağlaması konusunda, stratejik paydaşları, toplumsal konuları ve sorunlar etrafında oluşan kamuları geliştirdiği senaryolar aracılığıyla örgütün strateji formülasyon sürecine dâhil ederek paydaş odaklı bir yaklaşımla köprü kurucu rolünün sınır aşıcı fonksiyonunu yerine getirir. Örgütü dışarıdan içeriye bir perspektifle görme sorumluluğunu taşıyan ayna işlevi sayesinde örgüte finans odaklı girdiler dışında sosyal alana ilişkin girdiler sağlanmış olur.

İşlevsel Strateji Düzeyinde Halkla İlişkiler İşlevsel strateji düzeyinde yeniden tanımlanmış yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı, vitrin işlevi ile örgütün üst düzey stratejileriyle (sosyal ve kurumsal) uyumlu halkla ilişkiler stratejisi geliştirir ve bu strateji doğrultusunda stratejik iletişim planı oluşturur. Sosyal strateji düzeyinde stratejist rolüyle dışarıdan içeriye aktarılan girdiler doğrultusunda, halkla ilişkiler işlevsel strateji düzeyinde önce halkla ilişkiler stratejisi geliştirir. Halkla ilişkiler stratejisi örgütün iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeyi ve misyonun ortama adapte olmasını sağlayan üç temel amaç üzerine yapılandırılır; itibara yönelik yönetim amaçları, ilişkisel yönetim amaçları ve görevlere yönelik yönetim amaçları. Bu amaçların her birinin tek başına kullanılması zorunlu değildir, amaçların tümünü kapsayan bütüncül bir halkla ilişkiler strateji de geliştirilebilir. Halkla ilişkiler stratejisinin örgütün üst düzey (kurumsal ve sosyal düzey) stratejilerinde alınan kararlarla uyumlu; örgütün proaktif olarak iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeyi ve misyonun ortama adapte olmasını sağlayan amaçlarla paralel; ortamı ve paydaşları dikkate değer bir stratejik unsur olarak değerlendiren uyumlayıcı ve yorumlayıcı strateji perspektifleri temelinde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu strateji kiminle iletişim kurulacağını ve neyin aktarılacağını belirleyerek planlı ve ani olmak üzere iki şekilde geliştirilir.

Planlı halkla ilişkiler stratejisi; stratejik paydaşlarla ilişkiler kurmak, örgütü iyi bir kurumsal vatandaş olarak konumlandırmak, iyi bir itibarı korumak gibi örgütsel amaçları başarmak için iletişimi stratejik fırsat olarak değerlendiren orta düzey (meso) bir stratejidir. Daha kısa süreli bir strateji olan ani strateji ise paydaşların ve politikaların stratejiye devamlı olarak eklendiği bir süreç odaklanmaktadır.

Ani halkla ilişkiler stratejisi, özellikle kriz durumlarında ortaya çıkan iletişim durumlarını çerçeveler. Yeniden tanımlanmış yönetici rolüyle halkla ilişkiler uygulayıcısı üst düzey örgüt stratejileriyle uyumlu planlı ve ani halkla ilişkiler stratejisi geliştirdikten sonra bu stratejilerin operasyonel düzeyde uygulamaya geçirilmesi amacıyla stratejik iletişim planı oluşturur. Stratejik iletişim planı halkla ilişkiler stratejisinin operasyonel düzeyde uygulamaya konulması için bir karar kalıbı sunmaktadır. Bu doğrultuda yeniden tanımlanmış yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından oluşturulan stratejik iletişim planı, teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından gerçekleştirilecek iletişim uygulamalarını (halkla ilişkiler kampanyaları ve programları) kolaylaştıran bir kalıplama

olarak görülebilir. Bu stratejik iletişim planı, oluşturulmuş olan halkla ilişkiler stratejilerinin operasyonelleştirilmesidir. İşlevsel strateji düzeyindeki stratejik iletişim planı halkla ilişkiler stratejisi ile operasyonel düzeyde gerçekleşecek iletişim uygulamaları arasındaki bağı oluşturmaktadır. Konu ve kamular, Swot Analizi, amaçların belirlenmesi, iletişimin yönü, medya planı, bütçe ve kontrol aşamalarından oluşan stratejik iletişim planı, operasyonel düzeyde teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından gerçekleştirilecek iletişim uygulamaları için bir kalıplama sunmaktadır. Yedi bileşenden oluşan stratejik iletişim planı, sosyal strateji düzeyinde gerçekleştirilen ortam taraması sonucu örgütün üst düzey stratejileriyle uyumlu olarak geliştirilen halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda oluşturulmaya başlanır. Bu durumda ortamda örgütü olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek sadece halkla ilişkiler fonksiyonuyla ilişkili veriler stratejik iletişim planı içerisinde yer alır. Örgütün ortamında bulunan konu ve kamular halkla ilişkilerin görev ve sorumluluk alanında yer aldığı için stratejik iletişim planında kritik öneme sahiptir. Bu nedenle sosyal strateji düzeyinde elde edilen verilerin, özellikle de halkla ilişkilerin yetki alanında bulunan kamu ve konularla ilgili verilerin eğer iletişim müdahalesi gerektiriyorsa, oluşturulan halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda stratejik iletişim planına dâhil edilmesi gerekmektedir. Stratejik iletişim planı için konuları ve kamuları sınıflandırmak ve öncelik sırasına koymak önemlidir. Ayrıca örgütü etkileyebilecek iletişim müdahalesi gerektiren her bir konu stratejik iletişim planına Swot Analizi yapılarak dâhil edilir. Böylece konunun stratejik tehdit mi yoksa stratejik fırsat mı yaratacağı, örgütün bu konuda güçlü ve zayıf olduğu noktalar belirlenerek stratejik iletişim planı bu doğrultuda oluşturulur. Swot analizinden elde edilen veriler doğrultusunda stratejik fırsat ve tehdit içeren konular için amaçlar belirlenir. Konular stratejik tehdit ya da stratejik fırsatlar yaratabileceği için amaçlar da stratejik tehditleri ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya ve stratejik fırsatları maksimize etmeye odaklanmaktadır. Bu noktada istenen amaçları gerçekleştirmek için önceliklendirilen konular doğrultusunda, paydaş ve kamular ile asimetrik ya da simetrik bir eylem yönü ile ilişki inşa edilerek, kamu ve paydaşlar hakkında elde edilen bilgiler ve medya analizleri neticesinde örgütün medyada yer alması için en uygun olan kombinasyonu oluşturmayı hedefleyen medya planlaması ve etkin bir bütçe ile stratejik iletişim planı oluşturur.

Halkla ilişkiler kampanyasının kalitesi iletişim sürecinin doğru işlemesine bağlıdır. İletişim sürecinin öğeleri olan kaynak, mesaj ve hedefin halkla ilişkiler sürecindeki rollerinin tanımlanması ve belirlenmesi gerekir. Eylem ve iletişim stratejisi, koordineli şekilde hareket etmelidir. İletişim stratejisi, eylem programını desteklemelidir. İletişim stratejisi, eylem hakkında tüm hedef kitlenin bilgilendirilmesi, hedef kitlenin eylem programını kabul etmesi için ikna edilmesini ve hedef kitlenin eyleme katılmayı kabul etmesini içermektedir.

STRATEJİK EYLEM BİLEŞENLERİ

Halkla ilişkilerde eyleme geçme; organizasyonun halkla ilişkilere ihtiyacı olmasıyla başlayan neyi nasıl yapacağına, kimlerle iş birliği içinde olunacağına, neyi kime nasıl söyleyeceğini içeren bir süreci kapsar. Eylem stratejileri, kurumsal performansın artırılması, hedef kitlenin katılımı ve etkinlikler, ittifak ve koalisyonların oluşturulması, sponsorluklar ve aktivizmi içerir.

Kuruluşun performansının artırılması: Bu eylem süreci müşteriyi en kaliteli hizmeti veya ürünü sundukları konusunda ikna etmeyi içerir. Bu ikna sürecinde işletme, müşteri ile olan ilişkisini geliştirdiği gibi zaman zaman hedef kitlenin ihtiyaçları doğrultusunda değişimi de içerir. **Hedef kitlenin katılımı ve etkinlikler:** Bu strateji, iki yönlü iletişim taktiklerini kullanmayı ve hedef kitleleri iletişim etkinliklerine katmayı içerir. Sponsorluk, bir etkinlikte ihtiyaç duyulan kaynakların bir işletme tarafından karşılanması anlamına gelmektedir. Şirketler, festivaller, sergiler, arkeolojik kazılar, bilimsel toplantılar, spor ve müzik organizasyonları gibi pek çok konuda sponsorluk yapmaktadırlar. Aktivizm, toplumsal sorunlar çerçevesinde eylemi içeren etkinliklerde bulunmasıdır. Çevre sorunları, madde bağımlılığı, engellilerin hakları, kadın hakları gibi pek çok sorunda hem ele aldıkları sosyal sorunları hem de kuruluşlarının mesajlarını iletmek için eyleme geçerler.

STRATEJİK İLETİŞİM BİLEŞENLERİ

Halkla ilişkilerde eylem geçme etkili bir iletişim süreci oluşturmayla olur. Etkili iletişim ise durum, zaman, yer ve hedef kitleye göre düzenlenir. Hedef kitlenin mesajı doğru algılaması için stratejik iletişim bileşenlerinin iyi tahlil edilmesi gerekir. Halkla ilişkilerde stratejik iletişim bileşenleri, mesajın çerçevesi, anlam ve sembol, bariyer ve stereotipler olarak sıralanmaktadır. **Mesajın Çerçevesi** Mesajın çerçevelenmesi o mesaja ilişkin halkla ilişkiler uzmanının kısaca neyi önemseyerek seçtiğine ilişkindir. Halkla ilişkiler eyleminde önemli olan unsur belirlenir, seçilir ve mesaj buna göre düzenlenir. Mesajın çerçevesinde kullanılan geleneksel kıstas, haber değerleri olarak da adlandırılan unsurlardır. Haber değeri, bir gazetenin ya da yayın organının bir habere ne kadar görünürlük kazandıracağını anlatan bir gazetecilik terimidir. Haber değeri, bir gazetenin ya da yayın organının bir habere ne kadar görünürlük kazandıracağını anlatan bir gazetecilik terimidir.

Halkla ilişkiler uzmanları da eyleme geçerken bu unsurlardan yararlanırlar.

Haber değerleri, zamanlılık, önemlilik, insani ilgi, ilginçlik, çarpıcılık, yakınlık olarak ifade sıralanmaktadır. Halkla ilişkiler programında mesajlar oluşturulurken, açık ve anlaşılır, rahatsız edecek kadar tekrarlara yer vermeden, cümleleri yerli yerinde kullanarak, yanlış anlamalara neden olabilecek bir üsluptan kaçınarak, anlatılmak istenen konuya uygun kelimeler kullanılarak ele alınmalıdır. Halkla ilişkiler programının mesajının çerçevesini belirlerken göz önünde bulundurulması gereken dört nokta bulunmaktadır. Hedef kitle nasıl insanlardan oluşuyor? Hedef kitlenin bir profili çıkarılmalıdır. İnsanların demografik özellikleri onların mesaja nasıl karşılık verebilecekleri konusunda ipuçları verebilir. İletişimci de mesajı oluştururken bu unsurları göz önünde bulundurmalıdır. Hedef kitle hangi iletişim kanalını kullanmaya eğilimli? Bazı insanlar televizyon seyretmeyi, bazı insanlar okumayı, bazı insanlar dinlemeyi bazıları da gezmeyi sever, bazıları da bilgisayar başında vakit geçirmeyi ya da akıllı telefonları kullanmayı sever. Bu durumda hedef kitlenin bu etkinliklerden hangisine eğilimi olduğunu saptamak gerekir. Ona göre bir iletişim stratejisi uygulanır. Televizyon izlemeyi seven biri için televizyon, okumayı seven biri için dergi veya gazeteler, gezmeyi seven biri için outdoor reklam mecraları, bilgisayar başında vakit geçirenler için internet veya sosyal medya, cep telefon kullanıcıları için SMS olarak adlandırılan kısa mesaj etkili olabilir.

Her kitle iletişim mecrasının onu kullanan müstakil bir topluluğu vardır. Hedef kitle kendi beklentilerine göre, sosyal, toplumsal, kültürel ve siyasal birikimine göre kullandığı iletişim kanalını seçer. Kitle medyası; bireyler, kolektif eğilimler ve davranışlar konusunda kolayca ölçülemeyecek çeşitli etkilere neden olabilir. Medyanın kişiler, toplumlar, bireylerin davranışları konusunda ne

şekilde etki edebileceği önceden tam anlamıyla hesaplanamamaktadır. Etkinin düzeyinin saptanması mümkün olmamaktadır. Bu yüzden halkla ilişkiler programında mesajın içeriği oluşturulurken, amaçlanan veya amaçlanmayan etkiler konusunun hesaba katılarak dikkatli olunması gerekmektedir. Dil ve Semboller Dil paylaşılan bir olgudur. Geçmişten bu güne toplumsal süreç içinde anlamlarıyla aktararak gelir. İletişimde dil önemlidir. Halkla ilişkiler programında mesajlar oluşturulurken, açık ve anlaşılır, rahatsız edecek kadar tekrarlara yer vermeden, cümleleri yerli yerinde kullanarak, yanlış anlamalara neden olabilecek bir üsluptan kaçınarak, anlatılmak istenen konuya uygun kelimeler kullanılmaktadır. İletişimde semboller de önemlidir. Mesajların anlaşılabilmesi için kullanılan sembollerin anlamlarının bilinir olması gerekir. Mesajı oluşturan semboller bir yandan kaynak, öte yandan hedef için aynı anlama gelecek simgelerden oluşmalıdır. Ortak yaşam ve referans çerçevesi içinde yer alan simgeler kullanılmalıdır.

Bariyer ve Stereotipler Kişilerin içinde bulunup yetiştikleri ortam iletişim sürecinde onların mesajları nasıl algılayacağına etki eder. Bu durum da iletişimde bariyer olarak ifade edilmektedir. Stereotip kavramı ise, belli bir insan, grup ya da topluluk için herkes tarafından aynı şekilde algılanan basmakalıp kanaat ve inanış anlamına gelmektedir. Halkla ilişkilerde eyleme geçilirken bu stereotip ve kalıpyargılara dikkat edilmelidir. Stereotipleştirmeden uzak şekilde farklı kültürlere, farklı cinsiyetlere, ırklara, etnik gruplara, cinsel tercihlere, beden şekillerine karşı saygılı ve hassas davranmak gerekir. Mesajın Yayılması Halkla ilişkilerde eyleme geçme bir mesajın hedef kitle tarafından kabul edilmesine kadar olan geçen süredir. Önce eylemi anlatan bir mesaj oluşturulur ve ardından mesajın yayılması sağlanır. Mesajın hedef kitleye yayılmasının beş aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar, bilgilenme, ikna olma, karar verme, uygulama ve kabul etmedir. Rogers, mesajın yayılması sürecinde insanları da kategorileştirmiştir. Kabul etme düzeylerine göre hedef kitle beşe ayrılmaktadır: Yenilikçiler, Erken kabullenenler, Erken çoğunluk, Geç çoğunluk, Ağır kimseler.

STRATEJİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Eylem planı yapıldığında kaynağa alıcının gözünden yaklaşılmalı ve kaynağın yeterli bilgi düzeyine ve güvenilirliğe sahip olup olmadığı sorgulanmalıdır. Kaynağa ilişkin bu kontrol yapıldıktan sonra, mesaja ilişkin kontrollere geçilmelidir. Bunun için mesajın eylem planına uygun düzenlenip düzenlenmediği, mesajın alıcıya ulaşması için seçilen medya aracının doğru olup olmadığı, mesajın hedef kitlenin ihtiyaçlarını yeterli ve açık şekilde karşılayıp karşılamadığı, mesaj hedef kitleyi geri bildirimde bulunması konusunda motive edip etmediği konusunda bir kontrol listesi yapılmalıdır. İyi bir halkla ilişkilerci mesajın geçireceği bu dönüşümü hesaplayıp eylem stratejisini ona göre kurgular. Mesajın ilk anlamıyla hedef kitle tarafından anlaşılmasını sağlar. Halkla ilişkiler programının uygulanmasında dikkate alınması gereken yedi nokta vardır: İnanırlık/güvenirlilik, bağlam, içerik, açıklık, devamlılık ve tutarlılık kanalları, kapasitedir.

Program Değerlendirme Süreci içinde program değerlendirme, halkla ilişkiler programlarının çıktı ve sonuç olarak ifade edilen etkilerini belirlemeye çalışmaktadır. Çıktı ölçümü, sonuç ölçümüne göre nispeten daha kolay ve pratiktir. Bu nedendir ki uygulamada sonuç ölçümüne nazaran daha çok tercih edilmektedir.

Çıktılar, daha somut ve her zaman kolayca elde edilebilir veriler sunar. Kurum içi yazışmalar, broşürler, afişler, medyada yer bulan haberler, kuruma dair yazılı tüm belgeler bu grupta değerlendirilir. Çıktılara yönelik ölçümler de biraz önce ifade edilen yazılı ve görsel malzemenin değerlendirilmesine yönelik çabalardan oluşur. Sonuç ölçümü ise daha soyut etkileri ifade eder. Program Ve Program Değerlendirmenin Tanımı Değerlendirme kavramı sözlükte değer biçme, değer belirleme anlamında kullanılmıştır. Değerlendirme, ölçme sonucunu bir ölçüt ile karşılaştırma ve bu yolla ölçme sonucuyla belirlenmiş olan özellik hakkında bir karara varma işlemidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, değerlendirme sürecinde, bir şeyin niteliği hakkında değer yargısına ulaşılabilmesi için, o nitelik üzerinde en az bir gözlem yapılmış ve veri elde edilmiş olunması, bu veriyi karşılaştıracak bir ölçüt bulunması gereklidir. Bu veri o ölçütle karşılaştırılarak bir değer yargısına ulaşılabılır. Cronbach ise değerlendirmeyi; bir eğitim programı hakkında kararlar vermek için bilgilerin toplanması ve kullanılması şeklinde tanımlamaktadır ve değerlendirmenin kurum sistemi, kurum içi çalışanlar hakkında vb. yönetsel kararlar, strateji ve planlar, uygulamalar verme gibi amaçlara hizmet edebileceğini belirtmektedir.

Program Değerlendirmede Dikkat Edilmesi Gereken Özellikler Ve İlkeler Bir program değerlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken bir takım özellikler ve ilkeler vardır. Bir program değerlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır; Program değerlendirmenin amacının ve hedeflerinin iyi belirlenmesi ve tüm değerlendirme, sürecin belirlenen bu hedefler sadece ürün/çıktı üzerinden değil de değerlendirmenin hedeflerine göre girdi, bağlam, süreç ve üründen uygun seçmelerle “çok alanlı değerlendirme” yapılması, Uygulama sonuçları ile ilgili bireysel, kurumsal ve toplumsal faydanın birlikte gözetilmesi ve değerlendirmenin mümkün olduğu kadarıyla “tüm taraflar” dikkate alınarak tasarlanması, tasarlanan değerlendirme deseninin değerlendirilen programı tüm giriftliği yansıtması, nicel ve nitel değerlendirme yöntem ve araçları ile “çoklu değerlendirme” yapılması, genel olarak kullanılan değerlendirme tasarımının, daha özelden değerlendirme yöntem ve araçlarının sınırlıkları dikkate alınarak programla ilgili sonuçlara gidilmesi ve karar verilmesi, sistematik bir şekilde belirli aralıklarla yapılan ihtiyaç analizleri, bu analizler doğrultusunda revize edilen uygulama hedefleri ve program değerlendirmeler ile “sistematik ve sürekli program geliştirme ve değerlendirme” anlayışının benimsenmesi.

Program Değerlendirme Yöntem Ve Araçları Değerlendirmede tasarım sürecinin önemli basamaklarından birisi değerlendirme yöntem ve araçlarının belirlenmesi ve programa ait resmî tüm boyutları yansıtabilecek yöntem ve araç çeşitliliği ile etkin ve kapsayıcı bir değerlendirme deseninin oluşturulmasıdır. Bu noktada nicel ve nitel yöntemlerinin birbirini destekleyecek şekilde birlikte kullanılması tercih edilir. Çoklu bir değerlendirme deseni oluştururken kullanılacak nicel ve nitel yöntem ve teknikler şunlardır: •Değerlendirme formları, anketler, ölçekler

•Tutum ölçekleri •Performansa dayalı ölçme-değerlendirme

•Gözlemler, kontrol listeleri

•Fenomenolojik yöntem

•Görüşme, odak görüşme, katılımlı görüşme

•Tema veya içerik analizleri

•Eylem araştırması

•İzlem çalışması

•Portfolyo değerlendirme

•Kendi kendini değerlendirme Program Değerlendirme Çeşitleri Program değerlendirme, kullanılan kıyaslama esasına göre ve yönelik olduğu amaca göre yapılabilir.

Kıyaslamaya göre yapılan sınıflandırma kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar: •Norma dayalı program değerlendirme •Hedefe dayalı program değerlendirmedir Norma dayalı değerlendirmede bireyleri birbirleriyle karşılaştırma ve seçme söz konusu olduğundan, program değerlendirmelerinde hedefe dayalı değerlendirmeler daha tutarlı olmaktadır. Çünkü program geliştirme çalışmalarında uygulamaların birbirlerine göre durumlarını değil, uygun program yoluyla gerçekleştirilmesi

hedeflenen özellikleri kazanıp kazanmadıkları önemlidir. Stratejik Halkla İlişkilerde Program Değerlendirme Stratejik yönetim; işletmenin dış çevresi ile belirleme ve çözümlenmeleri kapsayan, uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili soruları cevaplayan ve dolayısıyla işletmeye bir yön belirleyebilmek için yapılacak çalışmaların planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreç içerisindeki en önemli unsur, iletişimdir.

İletişimin iki yönlü boyutu ise; bilgilenme, durum tespiti, planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmalarının her aşamasında stratejik yönetimin başarısının en önemli ögesidir. Stratejik olarak yönetilen her işletmede fonksiyonel ve yönetsel sistemler stratejik kararlarla ilişkilidir. Stratejik değerlendirme, belirlenen halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik strateji ve programlara ilişkin bilgilere veya verilere bir anlam verme, onları belli amaçlara elverişlilik, belli koşulları karşılama, belli anlamlarda olup olmama vb. bakımlardan yorumlama işlemi olarak ifade edilebilir.

Değerlendirme aşaması ile “Belirlediğimiz stratejik hedeflere ulaşıp ulaşmadığımızı nasıl anlayacağız?” sorularına cevap aranır. Genel olarak program değerlendirme sürecinde, beklentilerle kazanımlar, tasarlananlarla uygulamalar arasındaki uyum derecesinin araştırıldığı değerlendirmeye, programı oluşturan tüm bileşenler, güçlü ve zayıf yönleriyle, kendi içyapıları ve bu yapılar arasında kurulan ilişkiler ağıyla ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu yönüyle bir program değerlendirme sürecinin temelini oluşturur ve diğer birçok alan gibi halkla ilişkiler uygulamalarını değerlendirme açısından da önem taşır.

Değerlendirmeye ilişkin tanımlarına halkla ilişkiler açısından bakıldığında, “Bir uygulama programı hakkındaki kararların verilmesine kaynaklık edebilecek hedef kitle davranışlarındaki değişmelerle ilişkili bilginin toplanması ve kullanımıdır.” veya “Halkla ilişkiler program geliştirme sürecinde verilen kararların uygunluğunu değerlendirmede kullanılan yöntemdir.” Şeklinde açıklamak mümkündür. Stratejik Halkla İlişkilerde Program Değerlendirme Süreci Ve Temel Aşamaları Program değerlendirme çalışmalarında sistematik bir sürece uymak gerekir. Sistematik bir sürece uyulması, değerlendirmenin bir taraftan yapıllaştırılmasını sağlarken, diğer taraftan da daha kapsamlı hâle getirilmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik halkla ilişkilerde program değerlendirme sürecinin etkili ve başarılı olabilmesinde izlenmesi gereken belirli aşamalar bulunmaktadır.

Bunlar;

- 1.Program değerlendirmenin organize edilmesi
- 2.Program misyonunun tanımlanması
- 3.Program amaçlarının tanımlanması
- 4.Programın öğrenme çıktılarının tanımlanması
- 5.Mevcut ve gerekli değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi
- 6.Her bir öğrenme çıktısı için değerlendirme yöntemlerinin ve hedeflerinin belirlenmesi
- 7.Verilerin toplanması
- 8.Sonuçların analizi
- 9.Geri dönütün sağlanması
- 10.Değişikliklerin uygulanması
- 11.Değişikliklerin izlenmesi ve sonuçların karşılaştırılması
- 12.Bilgilerin gözden geçirilmesidir.

Bu aşamalardan ilk 6'sı planlama (plan), 7.si uygulama (do), 8. ve 9.su kontrol etme (check) ve 10., 11. ve 12.si ise yürütme (act) süreçlerini içermektedir. Bunun yanında, program değerlendirme sürecinin temel aşamalarını ya da işlemlerini şu başlıklar altında oluşturmuştur:

- Anlamın kesinleştirilmesi (program değerlendirmenin ne anlama geldiğinin ortaya konması)
- Amaçın belirlenmesi
- Anahtar tarafların belirlenmesi
- Olanakların ve engellerin belirlenmesi
- Yanıt aranacak soruların belirlenmesi
- Tasarımın kesinleştirilmesi
- Verilerin toplanması
- Verilerin çözümlenmesi
- Sonuçların yorumlanması ve ilgililere bildirilmesi

Program Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı Halkla ilişkilerde stratejik değerlendirme

sonuçlarının kullanımının stratejik halkla ilişkiler uygulamalarına katkıları şu şekilde ifade edilebilir;

- Halkla ilişkiler uygulamalarının verimliliğinin artmasına yardımcı olur ve halkla ilişkilere ilişkin hizmet kalitesinin gelişmesini sağlar.
- Hedef kitleye ilişkin halkla ilişkiler planlamasının daha kolay ve doğru bir biçimde yapılmasını sağlar.
- Halkla ilişkiler personelinin gelişme potansiyellerini daha doğru belirlemeyi sağlar.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgilerin daha güvenilir bir biçimde elde edilmesini sağlar.
- Kurum ve halkla ilişkiler yöneticilerinin planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olmasını sağlar.

- Ast-üst iletişimini gelişmesini sağlar.
- Kurum ve halkla ilişkiler departmanı çalışanlarının, gelişmesi gereken yönlerinin belirlenmesini ve geliştirilmesi ile daha güçlü bir kadroya ulaşılmasını sağlar.
- Kurum ve halkla ilişkiler yöneticilerinin yönetsel becerilerinin gelişmesini sağlar.
- Çalışanların şirkete bağlılığının, iş tatmininin ve özgüveninin artmasını sağlar.
- Hedef kitlenin kurumun halkla ilişkiler çalışmalarına verdiği önemi kavramasını ve güven ortamını pekiştirmeyi sağlar.
- Halkla ilişkiler uygulamalarında ilişkin nesnel ölçütler saptanmasını sağlar
- Halkla ilişkiler programlarının değerlerini ve başarılarını ölçümlemelerini sağlar.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Kültür Latince colere ya da cultura'dan türemiştir. "Bakmak" ve "yetiştirmek" anlamına gelmektedir. Toprağı ekmek, biçmek, işlemek anlamlarına sahiptir (Çeçen, 1985:114). Kültür; örgüt yönetimi açısından, "kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı" şeklinde tanımlanmaktadır. Kültür üzerine yapılan tüm tanımlamaların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması ve bütünlüyci bir özellik taşımasıdır (Akıncı, 1998:31)" (akt. Becerikli,1999). Örgüt kültürüne yönelik 1980'lerden sonra giderek artan bir ilgi olmuştur. Örgütsel yaşamın kültürel ve sembolik yanı, rasyonel yanına oranla önem kazanmaya başlamıştır.

Örgüt kültürünün özelliklerini şu şekilde aktarabiliriz (Akıncı, 1998'den akt, Becerikli,1999): Ayırt edicidir: Her bir örgütün kendine özgü bir tarihi, değerleri, yapısı, iletişim modeli, vizyonu ve misyonu, hikâye ve mitleri vardır. Kararlı bir yapıdadır: Örgüt kültürü zaman içinde çok yavaş değiştiğinden kararlı bir yapı gösterir. Açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilir: Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıdadır. Semboliktir: Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin hikâyeler, mitler, örgüt değerlerini yansıtan sloganlar, çalışanların ödüllendirildiği tören ve seramoniler sembolik olarak örgüt kültürü hakkında bir fikir vermektedir.

Bütünleştiricidir: Çalışanların kişisel amaçlarıyla, örgütün genel amaçlarının bütünleşmesine, işçi-işveren uyumunu sağlamaya katkı sunar. Üst yönetimin bir yansımasıdır ve çalışanlar tarafından kabul görmüştür: Örgüt iklimi; örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Örgüt kültürü, bir örgüt yaşamına ilişkin tüm değerleri kapsarken, örgüt iklimi, örgütteki kültürün yarattığı hava/atmosfer olarak tanımlanabilir. Bu açıdan karıştırılmaması gerekir. Örgütsel yapı, örgüt ya da işletmenin öğeleri arasındaki düzenli ve yerleşik etkileşimi inceler. Kültür ise bir sosyal yapıda yaşanan deneyimlerdeki, düzenlilik ve biçimselliğin ifadesi olan soyut bir kavramdır. Sosyal bir etkileşim olan kültürün sonucunda örgütsel yapı oluşur. Bunlar birbirleriyle neden- sonuç ilişkisi içinde bulunurlar. İdeolojiler, kültürün alt değişkenlerinden biridir. Üst yönetim tarafından işletme çalışanlarına hissettirilen inanç ve değerlerden oluşur.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt üzerine araştırma yapan bilim insanları, 1940'lı ve 1950'li yıllarda "örgüt kültürü" kavramından bahsetmeye başlamışlardır. Ancak örgüt kültürüyle ilgili araştırmalar ve bu konuya verilen önem 1980'lerde artmaya başlamıştır. Günümüzde örgüt kültürünün önemi, herkes tarafından kabul edilmiştir.

Kendini yenilemek ve değiştirmek isteyen örgütler, işe örgüt kültürünü oluşturan unsurlardan başlamaktadırlar. Örgütün vizyonu, misyonu, inançları ve örgütte paylaşılan ortaklaşa anlamlar böyle bir değişimde bulunmak isteyen örgütlerin hareket noktaları olmaktadır. Yani örgüt kültürü yalnızca bir takım biçimsel değişkenlerle oynamak anlamına gelmemektedir. Yeni bir örgüt kültürü; yeni bir yaşam tarzı ve bu yaşam tarzının örgütün tüm birimlerince kabul görmesi anlamına gelmektedir. Örgüt kültürünün örgüt içinde bütünlüğü sağlama, örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözmeye ve çevreyle bütünleşmeyi tesis etme ve çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme gibi işlevleri vardır. Kültürün en önemli konularından biri de; örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesini sağlamaktır. Örgütlerin hiyerarşik mevkiilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, atama yükseltme kriterlerinin neler olacağına net bir şekilde belirlenmesi , örgütsel uyum ve barışa hizmet etmektedir. Bununla birlikte örgütlerde çalışanlar arasında huzur ortamının olması, duygusal olarak da iş doyumunun sağlanması, güçlü arkadaşlık ve çalışma ilişkilerinin oluşturulması örgütsel uyuma katkı sunmaktadır. Örgüt kültürünün önemli görevlerinden biri de, kişinin çevresindeki belirsizlikleri korkuyu ve endişeyi azaltması ve örgütsel yaşamın onun için rahat ve kendini güvende hissedeceği bir ortama dönüştürmesidir (Eren, 1998'den akt, Becerikli,1999).

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

Öznel-Nesnel Kültürler: Yapılan ayırimlardan biri öznel-nesnel ayırimıdır. Öznel kültür "örgüt üyelerinin taşıdığı ortak inanç, varsayım ve beklentiler; örgütün çevresini ve onun normlarını algılama biçimi" olarak görülür. Nesnel kültür ise fiziki ortamlar, ofis dekoru ve yönetici ayrıcalıkları gibi örgütsel unsurlardan oluşur. Egemen-Alt Kültürler: Bir başka ayırım biçimi egemen kültür-alt kültür ayırimıdır. Örgütlerde birden çok alt kültür olabilir. Örgütsel kültür alt kültürlerden ve karşıt

kültürlerden oluşan karmaşık ve çok yönlü bir olgudur. Egemen kültür örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ana değerlerden oluşmaktadır. Ayrıca alt kültürler de kendi içlerinde; güçlendirici, dikey ve karşıt olmak üzere üçe ayrılmaktadırlar; güçlendirici alt kültürler, dikey alt kültürler, karşıt kültürler.

ÖRGÜT KÜLTÜR TİPLERİNİN STRATEJİ OLUŞUMUNA ETKİSİ

Örgütsel etkililiğe ve verimliliğe ulaşmak her örgüt liderinin en önemli amacıdır. Örgütler sadece ürün ve hizmet değil, değer ve inanç da üretirler, örgütler sadece kâr elde etmezler, anlatacak bir geçmişleri vardır. Güçlü kültürleri olan örgütler, belli bir durumda hareket ederken ya da karşılaşılan sorunları çözerken, çalışanların referans olarak kullanabilecekleri geçmiş örnek olayları vardır. Örgüt yaşamı üzerinde kültür, söz edildiği üzere ayrıcalıklı bir öneme sahiptir. Ortak inançlar iletişimi kolaylaştırmakta ve ekonomikleştirmekte, ortak değerler daha yüksek katılım ve adanmışlık duygusuna yol açmaktadır. Bu nedenle kültür, örgütler için artı değerdir.

LİDERLİK TANIMI

Liderlik olgusu geçmişten günümüze tarihin her döneminde var olan bir olgudur. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımın ortak noktasından liderlik; “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı” şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 1998:342). Çeşitli araştırmaların saptamalarına göre başarılı liderlerin aşağıdaki rollere sahip olmaları beklenmektedir (Avcu, 2008:4):

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmek
- Üst, ast ve aynı düzeydeki çalışanlarla olumlu bir iletişim ortamı sağlamak
- Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak
- Örgütü başarıyla temsil etmek
- Örgüt içindeki biçimsel olmayan grupları çalıştırmak
- Astları örgütlemek
- Astların başarılarını objektif ölçütlerle değerlendirmek
- Gücünü dengeli bir şekilde kullanmak
- Görevini uygulamak astları arasındaki koordinasyonu ve iş birliğini sağlamak.

Etkili liderler motivasyonu güçlendirirler ve vizyon, misyon gibi değerleri oluştururlar. Örgütü daha verimli ve yüksek performans çıktılarına yöneltirler (aktaran Öztop, 2008:5-7).

LİDERİN ÖRGÜT İÇİ VE DIŞI DEĞİŞİMDEKİ ROLÜ

Örgütlerdeki değişim arzusu zaman zaman örgüt çalışanlarınca bir dirençle karşılanabilmektedir. Bunun nedenleri arasında; örgütteki bireylerin çıkarları, bilgi ve güven eksiklikleri, değişim hakkında farklı görüş ve değerlendirmelere sahip olmaları ve bu tür değişiklikleri kabullenme düzeylerinin düşük olması sayılabilir. Bu tür bir dirençle başatmanın farklı yolları vardır. Örneğin, örgüt çalışanlarının değişim konuları hakkında eğitilmesi, değişimin gerekliliğini anlamalarını sağlayacak bilgilerin açık ve net olarak iletilmesi, potansiyel direnişçileri sürece (planlama ve uygulama aşamasına) dâhil etmek, çalışanlara verilecek destek ve sağlanan kolaylıklar, müzakere ve anlaşmalar yoluyla azaltılabilir ya da önlenir (Akıncı, 1997:95-99).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi bir süreç işidir. Başarılı bir örgüt kültürü değiştirmede Hellriegel, Slocum ve Woodman'a (1995:476, akt.Becerikli 1999) göre şunlar gözlenir:

- Öncelikle eski kültür kavranmalıdır. Çünkü, yöneticiler ve çalışanlar nereden başladıklarını bilmeden yeni bir kültür oluşturamazlar.
- Daha iyi bir kültür oluşturmak için fikirleri olan ve bu fikirleri yerine getirmeye hazır çalışanlara ve takımlara destek sağlanmaktadır. Örgütte en etkili alt kültürü bulmak ve bunu kullanmak gereklidir.
- Saldırgan bir kültüre meydan verilmemeli, çalışanların ve takımların işlerini daha iyi yapmasına yardım edilmelidir.
- Yeni kültürün görüşlerini birer mucize olarak değil, değişim için kılavuz ilkeler olarak kabul etmek gerekir.
- Anlamli kültürel değişim öğelerinin yerleşmesine uzun bir süre tanınmalıdır.
- Yeni kültür bizzat yaşanmalıdır, çünkü eylemler sözcüklerden daha üstündür.

ETKİN VE BAŞARILI LİDERDEN BEKLENEN HALKLA İLİŞKİLER GÖREVLERİ

Örgüt liderleri, her türlü tutum ve davranışlarıyla geniş kamuları etkilemektedirler. Etkin ve başarılı liderler ürün ya da hizmetin üretilmesinden önce başlayacak bir şekilde halkla doğru iletişim kurmalı, halkı tanımak adına ihtiyaç ve taleplerini öğrenmelidir. Örgütün büyümesinden ve gelişmesinden birincil derecede örgüt liderleri sorumludur.

DEĞİŞİMCİ LİDERLİK VE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARININ AŞAMALARI

- Değişimci liderlik, ilk defa 1973 yılında J.V. Downton tarafından yürütülen sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Değişimci liderin özelliklerini detaylı olarak inceleyelim (aktaran, Avcu, 2008:22-24):
- Değişimci liderler adalet, özgürlük, eşitlik gibi değerleri dikkate alırlar ve bu değerleri kullanarak takipçilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltirler.
- Dönüşümcü liderlerin bazı şartları yerine getirmesi gerekmektedir. Lider, fırsatları görmeli ve bunu

gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır. Vizyon astlara anlatılmalı ve bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda astlar ikna edilmelidir.

- Tichy ve Devana'nın 1986 yılında büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucunda değişimci liderlerin şu özelliklere sahip oldukları ortaya koyulmuştur; değişimci liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler, yüreklidirler, cesaretlidirler, insanlara inanırlar, örgütsel değerleri sürdürürler, bir ömür boyu öğrencidirler, karmaşık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler ve ileri görüşlüdürler.

HALKLA İLİŞKİLERDE PERSONEL YETKİLENDİRME YAKLAŞIMI

Örgütsel süreç ve yapıların kesiştiği noktalarda davranışsal olay ve etkileşimler açığa çıkmakta; karar verme ve uygulama pratikleri örgüt içerisinde yetki, iletişim, karar alma, amaç geliştirme ve çıkan çatışmaları çözme gibi birçok unsurla doğrudan ilişkili hâle gelmektedir. Örgütler açısından ele alındığında personel yetkilendirme yaklaşımı, uygulamaya dönük bir yönetim felsefesine işaret eder. Yönetim anlayışında süregelen değişim ve yaşanan gelişmeler, personel yetkilendirme ve kurum içi halkla ilişkiler uygulamalarının paralel işleyişe sahip olmasını sağlamıştır. Çalışanların yürüttükleri işler çerçevesinde sorumluluk üstlenmeleri, işe verilen önemi artırıcı rol oynar.

ÖRGÜT YAPISINI DEĞİŞTİREN KOŞULLAR

Yönetim uygulamaları da değişen iş süreçlerine paralel dönüşümler yaşamıştır. İş dünyasında, kurumsal yapılanmaların piyasa dinamiklerine cevap vermede zaman zaman yetersiz kalması, örgüt yapılarında yenilikler geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Yönetim pratiklerinin farklı çözüm teknikleri çerçevesinde kendini güncelleştirmesinin iş süreçleri üzerinde doğrudan etkili olduğu özellikle günümüz iş pratikleri çerçevesinde bilinmektedir. Yerinden yönetimin getirilerinden yararlanmak isteyen işletmeler sorumluluk bilincini geliştirip yaymak zorundadırlar; bunun başarısında ise uygulamaya yönelik öğrenimlere ağırlık verilmesi esastır. Yerindenlik denildiğinde şu unsurlar ön plana çıkmaktadır:

- Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin ulusal temsilcilikleriyle yetki paylaşımında bulunması
- Ulusal dağıtım kanallarını kullanan şirketlerin, bölgesel temsilciliklerini, sorunların çözümünde inisiyatifi ele almaya davet etmesi
- Küçük bütçeli bir örgütte yönetimin, çalışan personele işiyle ilgili yetkilendirme yaparak verimliliği artırması Kurum içi halkla ilişkilerin değişen doğası, çalışanların;
- İşlerin yürütülmesine hangi düzeylerde dahildâhil olacaklarını
- Dahildâhil oldukları kararlar üzerinde ne derece etkili olacaklarını
- Etkili oldukları kararların uygulanmasında ne gibi yöntemleri kullanacaklarını ve
- Kullandıkları yöntemlerin sonuçlarını nasıl tartışacaklarını gündeme getirmektedir.

KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER VE PERSONEL YETKİLENDİRME YAKLAŞIMI İLİŞKİSİ

Son çeyrek yüzyıllık dönemde, yönetim teorileri temelden dönüşüme uğramış; kurumların kendi yapılarını yeniden kurguladıkları organizasyonel değişim süreçlerinde kullanılan tekniklerden birisi olarak “personel yetkilendirme yaklaşımı” (empowerment) ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmeler, artan rekabet nedeniyle üretimlerini, pazarlarını ve yönetsel süreçlerini artık küresel boyuta taşımışlardır. Personel yetkilendirme yaklaşımını benimseyen işletmeler, kurumsal olarak günün gereklerine en hızlı biçimde cevap verebilecek bir iç örgütsel ağının oluşturulmasına odaklanmaktadır. Personel yetkilendirme yaklaşımı teorik olarak, a) katılım (participation) b) yetki devri (delegation) c) güdüleme (motivation) kavramlarıyla ilişkilidir Bu yaklaşım, en kapsamlı ifadesini örgütlerin kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarına yoğunlaşmaları sonrasında kazanmıştır. Personel yetkilendirme yaklaşımı ile kurum içi halkla ilişkiler etkinliklerinin temelde ortaklaştıkları nokta, her ikisinin de hemen hemen tüm örgütlerin ihtiyaç duydukları temel iletişim becerilerini geliştirmeye dönük ve örgüt kültüründeki sosyal değişim dinamiklerinin birer parçası olmalarıdır. Katılım; kurum kültürü, zaman ve ekonomik, politik, teknik, hatta sosyo- psikolojik ortama bağlı olarak değişkenlik gösterir. Yetki devri, temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Yetkinin kime devredileceğine üst yönetim tarafından karar verilir. Güdüleme (motivasyon), çalışanların davranışlarının yönlendirilmesi ve denetlenmesini beraberinde getirir.

PERSONEL YETKİLENDİRMEDE TEMEL ÖLÇÜTLER

Personel yetkilendirme, en geniş anlamıyla, bir organizasyonun vizyonunu, misyonunu ve performansını doğrudan etkileyecek kararlar alma ve bu kararlara bağlı olarak ortaya çıkacak sorunlara ilişkin çözümler geliştirme yetkisinin, tüm çalışanlar arasında paylaşılması ve çalışanların kurum stratejisi çerçevesinde fiziksel ve zihinsel bakımdan kendilerini yenileyebilme olanağına kavuşmasıdır. Bu ölçütler, katılım, yenilik, sorumluluk ve bilgiye ulaşılabilirliktir. Bu temel ölçütler, eğitim ve kurumsal dönüşüm gibi unsurların da dahildâhil olduğu kapsamlı bir yönetim yaklaşımının parçalarıdır. Personel yetkilendirme yaklaşımında yenilikler önemli yer tutmaktadır. Yetkilendirme sürecinin

işlemeye başlamasıyla birlikte, çalışanlar işlerine ilişkin yenilikler geliştirmek için cesaretlendirilirler.

Teşvik edilen yeniliklerin başında;

- Mal üretimine yönelik inovasyon tercihlerinin açıklanması
- Hizmet sunumuna yönelik kalite artırıcı ilkeler geliştirilmesi
- Çalışma koşullarına ilişkin yeni plan ve programlar hazırlanması
- Marka değerine ve kurumsal itibara katkı sağlayacak projeler önerilmesi gelmektedir. Personel yetkilendirme ölçütlerinin ortak paydası,

- İş dünyasına ilişkin amaç ve hedeflerini belirlemiş,
- Sorun çözme konusunda alternatifler geliştirebilme becerisi edinmiş,
- İşine ilişkin yenilik önerileri sunan çalışanların ortaya çıkmasını sağlamaktır. Öyle ki personel yetkilendirme aracılığıyla iş tatmini gün geçtikçe artan ve sorunlar karşısında başarıma isteği yüksek olan çalışanlar örgütlerde aktif hâle gelmekte ve örgütsel verimlilik hızla yükselmektedir.

PERSONEL YETKİLENDİRME UYGULAMALARI VE KURUMSAL VERİMLİLİK

Değişen koşullar çerçevesinde örgütler, işleyiş süreçlerinde dönüşümler yapmak zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda ön plana çıkan personel yetkilendirme yaklaşımı, yetkilendirme uygulamalarının verimliliği artırıcı yönde sonuçlar doğurmuştur. Üst düzey yöneticilerin bu noktayı gözden kaçırmaları ise, yetki parçalanması ve örgüt ikliminin bozulmasına neden olmaktadır. Verimliliği artıracak talep ve önerilerin, birim/kısım yöneticileri tarafından üst düzey yöneticilere iletilmesini takiben;

- Organizasyonda personel yetkilendirme yapılabilecek iş süreçleri dikkatle incelenmeli ve
- Çalışanların iş süreci üzerinde bilgi sahibi olmalarının ve iş sürecini kontrol edebilmelerinin, onlara ne gibi avantajlar sağlayacağı belirginleştirilmelidir. Buna karşın personel yetkilendirme, kurum kültürü ve “katılımcı organizasyon atmosferi” ile desteklenmediği takdirde hangi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı öngörülmeye çalışılmalıdır. Örgüt içinde insana (çalışanlara) verilen değer arttırılmalıdır.

Çalışanlar, örgütlerin işlevlerini daha etkin ve verimli hâle getirmek için, iş fonksiyonlarının planlanmasına ve kontrolüne katılmak durumundadırlar. Personel yetkilendirme uygulamasında, kademe kademe ve aşağıdan yukarı doğru azalan bir iş sürecine dahildâhil olma prensibi egemendir. Yetkilendirmenin yapıldığı iş yerlerinde şu ortak özellikler mevcuttur:

- İşin içeriğini geliştirmek • İşin yapılışını oluşturan beceri ve görevleri genişletmek
- Yeniliği özgür kılmak • İşe ilişkin kararlar hakkında yüksek kontrol süreçleri geliştirmek
- Bir görevin sadece bir parçasını değil, bütünü tamamlamak
- Müşteri memnuniyeti sağlamak
- Pazardaki koşulları tanımak Yöneticilerin çalıştırdıkları personele yapılacak iş konusunda güven duymaları ve bunu desteleyici sözlü ifade ve davranışlar sergilemeleri personel yetkilendirme uygulamasının temelinde yer alır.

Güven duygusunun oluşmasında;

- Güçlü bir görevlendirme
- Kesinleşmiş bir görev tanımı
- Yoğun bir eğitim
- Etkili bir ödüllendirme politikası önemli bir yere sahiptir.

Günümüzde yükselen bir piyasada kurumsal gelişimin başarısındaki sürdürülebilirlik, kurum içi halkla ilişkiler kanallarının işlerliğiyle mümkündür.

Kurum içi halkla ilişkiler;

- Sorunun tespiti
- Sorunu çözümlenecek tekniklerin arayışına girilmesi
- Uygulanacak yöntemin tercihi
- Uygulama deneyimi
- Elde edilen sonuçların tartışılması aşamalarında bireyin en önemli kaynak olarak görüldüğü bir iletişim sistemidir. Amaç, organizasyonun tüm insani değerlerinden faydalanabilmektir. Halkla ilişkiler yönetimin bir parçasıdır ve işletme yönetimleri çevreleriyle uyumlu ve olumlu ilişkiler kurabilmek için kendi içlerinde bir halkla ilişkiler politikası ve bu doğrultuda bir halkla ilişkiler planlaması oluşturmak zorundadır. Bu politika, işletmenin, amaç, etkinlik, işlev ve davranışlarının çevreye tanıtılması ve çevrenin işletme üzerindeki etkilerini yakından izleme şeklinde belirir.

PERSONEL YETKİLENDİRME YAKLAŞIMININ GÜNCEL DİNAMİKLER ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Personel yetkilendirme yaklaşımı, günümüz iş dünyasında, en küçük çaptaki işletmelerden dünya ölçeğinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlere kadar farklı kurumlarda uygulanmaktadır. Personel yetkilendirme, çalışanların tercihlerinin somut kararlara dönüşmesi ile bireylerin zihinlerinde örgüt kültürünün yerleşmesine destek sağlamakta ve bilginin paylaşılması yoluyla çalışanların sorumluluklarını artırarak kurumsal verimliliğin gelişimine kaynaklık etmektedir. Değişen piyasa koşullarında organizasyonun hedef kitlesinin taleplerine en kısa sürede cevap verilebilmesi için karar

verme mekanizmalarına çalışanların da dahil dâhil edilmesi, fiyat dışındaki rekabet unsurlarını kullanan kurumların en önemli avantajıdır. Çalışanların verimliliğinin ve yapılan işin kalitesinin artırılmasının, ancak personel tatmini sağlanmış, her kademesinde başarma isteğinin yüksek olduğu ve yeniliklerin kolaylıkla benimsendiği bir kurum kùltùrùyle mümkün olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

KÜRESELLEŞME

İletişim ve bilgi teknolojileri ve ulaşımdaki gelişmeler kültürden ekonomiye kadar dünya üzerinde büyük bir değişime neden olmuştur. Seksenli yılların başında ortaya çıkan küreselleşme, sadece ekonomik boyutlarıyla değil toplumsal ve kültürel boyutlarıyla da ele alınan bir kavramdır. Küreselleşme olgusu, genel olarak 1980 'li yıllarda konuşulmaya başlayan bir kavramdır. Özellikleri arasında uluslararası mal ve hizmet ticaretinin serbestleşmesi, tüketim kültürünün yerleşmesi, iki kutuplu dünya anlayışı yıkılması, kaynakların üretimi, dağıtımı ve tüketimi küresel bir ölçüğe ulaşması gibi boyutlar yer almaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri her alanda kullanılmaya başlanmış. Bu anlamıyla dijital bir devrim yaşanmıştır. Ekonominin uluslararası hâle gelmiş, uluslararası ticaret yaygınlaşmıştır. Ekonomik küreselleşme alanlarını; üretimde, ticaretle, para ve sermaye piyasalarında, bilgi ve fikir piyasalarında ve emek piyasalarında olmak üzere beş farklı alandır.

KÜRESEL STRATEJİLER

İşletmenin faaliyetlerinde tüm dünyayı hedef aldığı bir strateji çeşididir. Şirketler küresel stratejilerini üç aşamada oluştururlar. İlk aşama işletmenin temel rekabet avantajları belirlenir. İkinci aşama ise işletme faaliyetlerinin ulusallaştırılır, son aşamada ise, işletmelerin uluslararasılaştırdıkları faaliyetleri birleştirilerek küreselleştirilir. İşletmeler, faaliyetlerini uluslararasılaştırmak için, ihracat, lisans verme, franchising, yatırım ortaklığı, direkt yatırım gibi stratejiler uygular. İhracat, lisans verme, franchising, yatırım ortaklığı, direkt yatırım gibi stratejilerin uygulandığı uluslararasılaştırma, küreselleşmeden bir önceki aşamadır. Lisans verme: İhracatın yetersiz görüldüğü durumlarda şirketler, doğrudan yatırım için lisans verme yöntemini tercih eder. Firmaları lisans vermeye yönelten nedenler; yurtdışında ürünlerin pazarlanmasında bazı avantajlar elde etmek, yeni bir pazara ulaşmak, yabancı bir pazara hızlı giriş yapmaktır. Franchising (İmtiyazlı Lisans Anlaşmaları): Sınırlı bir sermaye ile az risk alarak yabancı bir pazara girmek isteyen şirketlerin uyguladığı yöntem olan franchising, bir firmanın diğer bir firmaya belli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesini içermektedir. Yatırım ortaklığı: Gelişmekte olan pazarlara girmekte en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde hedef pazara yönelik yeni bir kurum oluşturmak için firmalar kaynaklarını birleştirir ve ortak bir girişim belirler.

Direkt yatırım: Kendi ülkesi dışında ihracat ve lisans verme gibi tecrübe kazanan birçok firma bir süre sonra daha fazla yatırım ve bağlılık gerektiren yöntemleri seçerek bir başka ülkede yüzde 100 doğrudan yatırımı tercih eder. Bu yöntemin tercih edilmesi için pazarın yeterince büyük olması gerekmektedir. Stratejinin Küreselleştirilmesi Küresel strateji, tüm dünyayı tek bir pazar gibi görmeyi ve aynı standartta üretilmiş ürünü aynı satış ve pazarlama yöntemleri ile pazarda satışa sunmayı içerir. İşletmeler küresel stratejiyi uygulamalarında göz önüne aldığı iki nokta homojenleşme ve standartlaşmadır.

ULUSLARARASI STRATEJİLER VE KÜRESEL STRATEJİLER ARASINDAKİ FARKLAR

Küresel stratejiler çok uluslu strateji olarak da adlandırılan uluslararasılaştırma stratejilerle karıştırılmaktadır. Bu karışıklık, küresel şirketlerin zaman zaman küresel stratejileri başarısız olduğunda uluslararası stratejilere yönelmesinden kaynaklanmaktadır. Çok uluslu ve küresel işletmeler arasındaki stratejik farklılıklar bazı unsurlar çerçevesinde kendini göstermektedir. Bunlar; stratejik alan, işletme stratejisi, üretim hattı stratejisi, ham maddeler ve bileşenler için arz kaynağı, pazarlama, dağıtım ve promosyon, firma organizasyonu, tasarımıdır. Çok uluslu işletmelerde üretim tasarımında düzenlemeler yerel pazarlar göz önüne alınarak yapılırken; küresel işletmeler, tasarım sürecinde uluslararası performans kriterleri ile ilgilenilir.

KÜRESELLEŞME STRATEJİSİNİN BOYUTLARI

Küreselleşme stratejisinin boyutları; pazar katılımı, ürün sunumu, katma değer faaliyetlerinin yeri, pazarlama yaklaşımı ve rekabet hareketleri olmak üzere beş boyuttadır. Çok uluslu şirketler pazar katılımında belli bir model üzerinde gitmeden, ülkeler ve gelirlerinin ve karlarının kendi kendine yetebilirliğine göre bir seçim yapar. Küresel stratejide her ne kadar standartlaşma olsa da ürünlerde gireceği pazara uyum sağlayacak değişiklikler olmaktadır. Çok uluslu stratejide ise, ürünler yerel ihtiyaçlara göre biçimlendirilir. Küresel işletmelerin standardizasyona gitmesinin nedeni maliyetleri düşürmektir. Dünya çapında farklı ihtiyaçlara hitap eden standartlaştırılmış ürün mutlaka yeni gireceği uluslararası pazarlara uyum sağlayacak değişikliklere uğrar. Çok uluslu stratejide değer zincirleri yeniden üretilirken, küresel stratejide faaliyetler yoğunlaşmıştır ve her ülkede bir faaliyete

yönelinmiştir. Her bir faaliyetin farklı bir ülkede yapılmasıyla maliyetlerin azaltılması hedeflenir. Çok uluslu stratejide pazarlama yaklaşımı girilen pazarın yerel unsurları göz önüne alınarak yapılırken, küresel pazarlamada tekdüze bir yaklaşım söz konusudur. Küresel pazarlama yaklaşımında benzer müşteri ihtiyaçları belirleme ya da yaratma amacı güdülür. Küresel pazarlama yaklaşımında toplumların kültürel yapıları iyi şekilde değerlendirilmelidir. Çok uluslu işletmeler, rekabet hareketlerinde diğer ülkelerde neler olduğuna bakmaz, her ülkede kendi yeterlidir. Küresel stratejide ise, her ülkede ya aynı andadır ya da sistematikleştirilmiş şekilde bütünleştirilerek yapılır. Mal ve hizmet maliyetlerini düşürmek, işletmeye pazarlık gücünün artırılması, esneklikten yararlanma düşük maliyetli faktör oluşumu ve faaliyetlerin birleştirilmesi avantajı sağlar.

KÜRESEL STRATEJİNİN YARARLARI VE SAKINICALARI

Küresel stratejiyi uygulayan işletmeler, mal ve hizmet üretim maliyetlerini düşürmek, ürünlerin ve üretim programlarının kalitesini iyileştirme, genişletilmiş müşteri önceliğinin sağlanması, artmış rekabet kaldırıcının sağlanması gibi avantajlara sahiptir. Tekdüze pazarlama, standardize ürün, sadece faaliyetlere odaklanıp müşterinin beklentilerinin karşılanmaması gibi sakıncalarla da karşı karşıya kalabilirler.

KÜRESEL STRATEJİNİN HALKLA İLİŞKİLERE ETKİLERİ

Küresel stratejide tüm dünya potansiyel bir pazar olarak algılanır ve bütünleşik pazarlama iletişimi de buna göre yapılır. Küresel hedeflerden uzaklaşmadan yerel unsurları iletişim sürecine dâhil edildiğini gösterme görevi halkla ilişkiler biriminin işi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu süreçte tartışılan nokta küresel işletmelerin emperyalizme yol açtığı ve halkla ilişkilerinde bu süreci kabul ettirmek için hizmet ettiği. Bu aşamada etik ve sosyal sorumluluk konusu hem küresel işletmeler hem de bu işletmelerin marka ve imajını oluşturan halkla ilişkiler şirketleri için önemli olacaktır. Bu iki kavrama önem veren küresel şirketler ve bu yolda bir marka imajı oluşturan halkla ilişkiler şirketleri kazançlı çıkacaktır. Girilen pazarlarda toplumla bütünleşmeyi daha kolay sağlayacaklardır. Ürünün kökeni hangi ülke gibi ilişki kurmanın güçleştiği, ulusal kimlik vurgusunu zayıflatıldığı özellikle dünya firması vurgusunun yapıldığı bir stratejiyi halkla ilişkiler birimi oluşturmalıdır.