

KAMU KURUMLARINDAKİ DANIŞMA GÖREVLİLERİNİN VATANDAŞ İLE İLİŞKİLERİ VE HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN BİR EĞİTİM UYGULAMASI

Yrd. Doç. Dr. Nihat KARAKOÇ*

I. GİRİŞ

Çevremizde görülen kurumların herbiri, insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkmışlar ve gün geçtikçe artan ve çeşitlenen gereksinimlere yanıt verebilmek için de giderek büyüklüklerini arttırmak, hizmetlerini genişletmek ve sundukları mal ve hizmetlerin niteliğini iyileştirmek gibi çeşitli değişikliklere zorlanmaktadırlar.

Kurumları söz konusu değişime zorlayan etken, kurumların içinde bulunduğu çevresel koşullardaki değişikliklerdir. Toplumdaki eğitim düzeyinin yükselmesi ve nüfus artışları; toplumun kurumsal beklentileri karşılamada yardımcı olacak bilimsel çalışmalara da hız kazandırmaktadır. Dolayısıyla gelişen teknoloji; toplumsal gereksinimleri karşılamada, kurumlara yeni olanaklar sağlarken, aynı zamanda toplumdaki yeni gereksinimlerin de uyarıcılığını yapmaktadır.

Bu görünümü ile toplumun, kurumları yaratma, değişen istekleri yönünde kurumların çalışmalarına yön verme, isteklerine karşılık vermeyen kurumları değişik yollarla cezalandırma ve giderek yok edebilme gücü bulunmaktadır.

(*) Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Aydın Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

Bu gücün bilincinde olan çağdaş kurumlar, sürekli olarak toplumun «nabzını tutmak» gereğini duyarlar. Başka deyişle, tüketicilerin ve ilgili çevrelerin kurum hakkındaki görüş ve önerilerini öğrenmek amacıyla araştırmalar yaparlar. Elde ettikleri verilere göre ürettikleri mal ve hizmetin tüketicilerde yarattığı doyumunu arttıracak ve toplumun desteğini sağlayacak düzenlemeler yaparlar.

Belirli bir kesimin gereksinim duyduğu mal veya hizmeti sağlamak amacıyla kurulan ve toplumdan aldığı yetki ile toplum için çalışan kamu kurumları da, her çağdaş kurum gibi toplumun beklentileri karşısında gereken duyarlılığı göstermek zorundadır (1).

Başbakanlık Halkla İlişkiler dairesinin valiliklere gönderdiği 29 Mart 1990 tarihli yazı ile «Kamu kurumlarındaki danışma görevlilerinin «hizmet içi eğitimden geçirilmesini» istemesi söz konusu duyarlılığın bir göstergesi olarak nitelendirilebilir.

Bu çalışma; yukarıda belirtilen yazı gereğince Aydın Valiliğinin tarafımızdan istediği, kamu kurumlarındaki danışma görevlilerinin hizmet içi eğitimi için hazırlanmıştır. Eğitimin amacı, kamu kurumlarının vatandaşlara daha etkili; verimli ve hızlı hizmet sunabilmesidir. 13 Mayıs 1990 tarihinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim kapsamına, ildeki tüm kamu kurumlarının merkez ve taşra örgütlerindeki danışma görevlileri alınmıştır.

II. KAMU KURUMLARINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ

Tüketiciler, işletmeleri kendi istekleri doğrultusunda çalışmaya yöneltme ya da zorlamada «seçme» (tercih) güçlerini kullanmaktadırlar. Bu güçlerine dayanarak da kendilerine kaliteli, ucuz ve değişen koşullara uygun mal üretmeyen işletmeleri cezalandırmaktadırlar. Başka deyişle gereksinim duydukları mal ve hizmetleri, daha uygun koşullarda üreten başka işletmelerden satın alma yoluna gitmektedirler.

Bu konuda gösterilebilecek en son örnek, tüketicilerin kokakola üreten işletmelere karşı seçme güçlerini kullanarak fiyatları düşürmeleridir. Yine bisküvî üreten bir işletmenin ilk kez çıkardığı yulafli, kepekli, üzümlü bisküvîlerle, yeni tadlar sunması; başka bisküvî iş-

(1) Bkz: İNAL CEM AŞKUN, «Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler», Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. 7, S. 2 (Kasım-1989), s. 35.

İşletmelerinin de bu yeni ürünleri hemen taklit etmeleri; işletmelerin varolan tüketicilerini kaybetmeme ve pazar paylarını genişletme çabalarını göstermektedir. Kısacası, kâr amaçlı işletmeler, tüketicilerin seçimlerini kendi ürettikleri mal ve hizmetler yönünde yapması için sürekli çaba harcamak zorundadırlar. Bu devingenliği gösteremeyen işletmeler, yerlerini başka işletmelere bırakmak durumunda kalmaktadırlar. Nitekim büyük şehirlerdeki mahalle bakkallarının yerini marketlere, marketlerin yerini süper marketlere, süper marketlerin yerini ise büyük alışveriş merkezlerine bırakması; tüketici isteklerindeki değişimi ve bu değişime ayak uyduramayan işletmelerin yok oluşunu açıkça gösteren örneklerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra şu sorular akla geliyor:

— Tüketicilerin kâr amaçlı işletmeler karşısında olduğu gibi kamu kurumları karşısında da kullanabilecekleri seçme güçleri var mıdır?

— Tüketiciler hizmetlerini beğenmedikleri kamu kurumlarını da hizmetlerinden yararlanmamak ya da başka yollarla cezalandırabilirler mi?

Bu soruların yanıtları toplumun demokrasi ile yönetilip yönetilmediğine göre değişmektedir. Demokratik niteliği zayıf olan toplumlarda; halkın kendilerini yöneten kimseleri seçme ve belli sürelerle yöneticilerinden hesap sorma olanağı zayıf olduğundan, yukarıdaki soruların yanıtları bu toplumlar için «HAYIR» olacaktır.

Toplumun demokratik niteliği güçlendikçe halkın devlet yönetimindeki söz hakkı da artacağından, bu toplumlar için yukarıdaki soruların yanıtları «EVET» olacaktır. Yönetim biçimi demokrasi olan ülkemiz için de yukarıdaki soruların yanıtları, kuşkusuz «EVET» dir. Dolayısıyla ülkemizdeki vatandaşlar, haklarına sahip çıkarak kendilerine hizmet etmekle yükümlü kamu kurumlarını çeşitli yollarla eleştirebilmekte ve yakınmalarını yönetime ulaştırabilmektedirler.

Vatandaşlar, kamu kurumları ile ilgili yakınma ve eleştirilerini yönetime doğrudan ya da dolaylı yollarla ulaştırabilmektedirler.

Dolaylı yolların başında basın ve yayın araçları gelmektedir. Pasaportunu bir türlü alamayan bir kimsenin, emekli maaşını bir türlü bağlatamayan bir emeklinin, emlak vergisi konusunda maliye ile uyuşmazlığı olan bir vatandaşın sorunlarını kısa sürede çözmede

basının önemli bir aracılık rolü oynadığı görülmektedir (2). Hepimiz hemen her gün gazetelerde yayınlanan okuyucu mektuplarından kamu kurumlarıyla ilgili çeşitli yakınmaları okuyoruz. İlginç bir okuyucu mektubu şu şekildedir (3):

«Bizler hayvancılıkla geçinen sakinleri olarak derdimizi siz ilgililere duyurmak istiyoruz.ilçesi tarım müdürü ,..... zenginlere yer veriyor. Fakirleri dinlemiyor. Hasta olan hayvanımıza bakmıyor, elbisem kirlenir diyor. Hayvanı doğru dürüst muayene etmeden bu iyileşmez, kasaba satın diyor. Çıkarları için kasapla anlaşmış. Benim ineğim hastaydı. Bana iyileşmez bunu sat dedi. Ben ineğimi satmadım. Köydeki, okuryazarlığı bile olmayan birine gösterdim ve onun tedavisi ile inek iyileşti. Bu nedenle fakir insanlarla ilgilenmeyen sorumsuz ilçe tarım müdüründen şikayetçiyim.»

«Şoförlerden saygı bekliyoruz» başlığı ile yayınlanan başka bir okuyucu mektubu ise şu şekildedir (4):

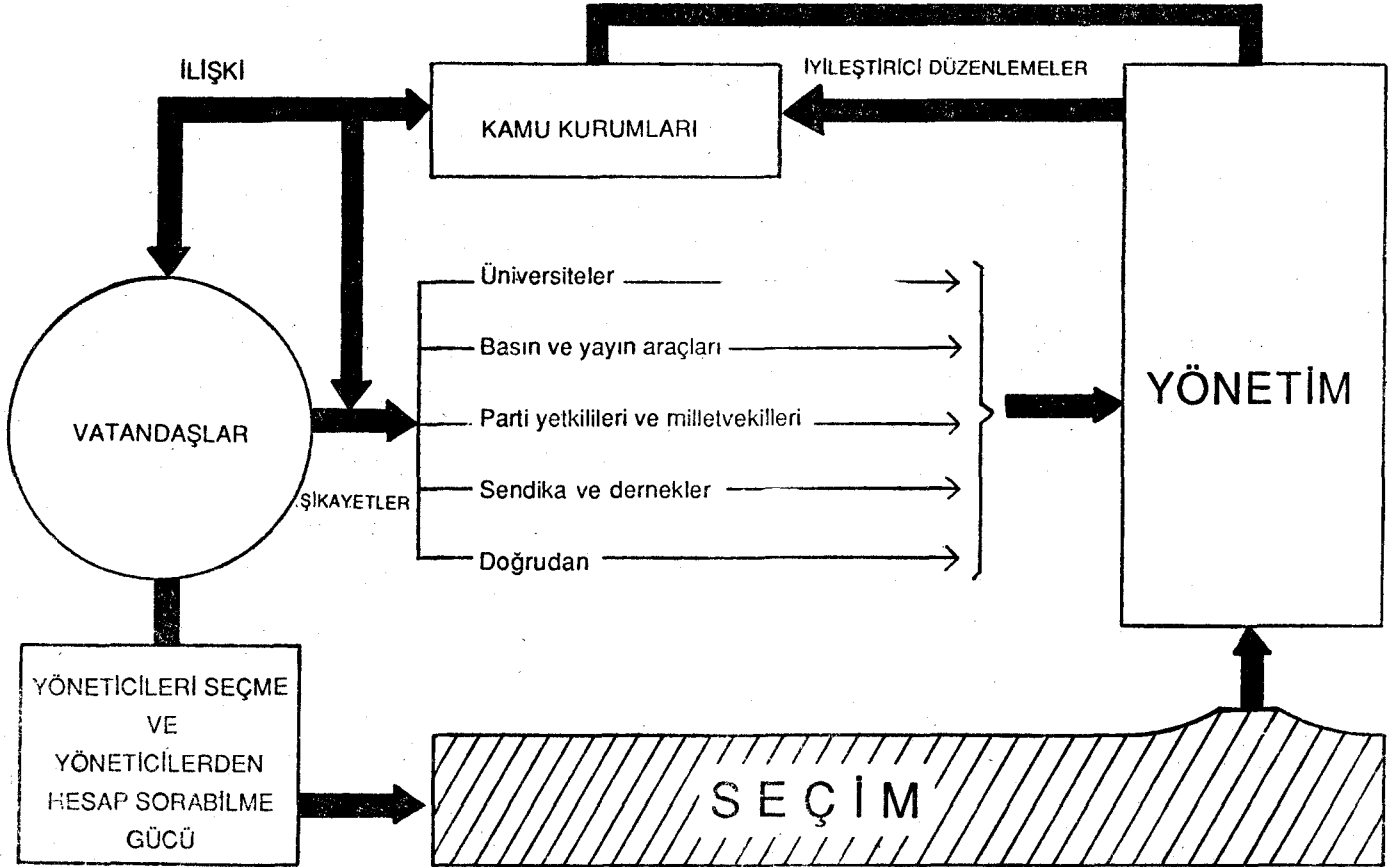
«İETT'nin bazı şoförleri sanki birer külhanbeyi. Yolcuları bir dövmedikleri kalıyor. 6 Kasım 1989 Pazartesi günü öğle üzeri otobüse bindim. Durakta bir yolcu inmek istedi. Fakat kapı açılmadı. Bunun üzerine şoför, «kapıya asılın» diye seslendi.

Ancak hemen ardından da ağzını açtı ve bir daha da kapatmadı. Yok efendim, sabahları yolcular «hayvan gibi» kapılara yükleniyorlarmış ... Böylece de kapılar bozuluyormuş ... İstanbul halkının «hayvan» yapılmasına sadece bir yolcu dayanamadı ve «nasıl konuşuyorsun» diyecek oldu ... tabii şoförden bir yığın hakaret işitti. Şoför bununla da kalmadı ve gitmiyorum işte» deyip arabayı terk etti».

Bir vatandaşın yazdığı yukarıdaki mektubun yönetim üzerindeki etkisini gösteren ve bu mektuptan yaklaşık üç ay sonra aynı gazetenin okuyucu köşesinde «şoför uyarıldı» başlığı ile yayınlanan mektup şu şekilde idi (5):

«17 Kasım 1989 tarihinde yayınlanan «şoförlerden saygı bekliyoruz» başlıklı yazıya karşılık İETT genel müdürlüğünün açıklaması şöyle:

-
- (2) METİN KAZANCI, *Halkla İlişkiler Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar*, Savaş Yayınları, No. 2, B. 2, Ankara, 1989, s. 109.
 - (3) Hürriyet Gazetesi, 9 Kasım 1989.
 - (4) Milliyet Gazetesi, 17 Kasım 1989.
 - (5) Milliyet Gazetesi, 23 Şubat 1990.



Bahis konusu otobüste belirtilen gün ve saatte görevli bulunan şoförümüze bu tutum ve davranışından dolayı yürürlükteki toplu iş hükümlerine göre işlem yapılmış olup, bundan sonraki çalışmalarında daha özenle ve saygın davranması yönünde ayrıca uyarıda bulunulmuştur».

Bu okuyucu mektupları bir taraftan bireylerin bilinçlenme ve beklenti düzeylerini gösterirken aynı zamanda bu mektupların yöneticiler üzerindeki etkisini de gösteren işaretlerdir.

Öte yandan gerek basın gerek üniversiteler vatandaşların kamu kurumlarıyla olan ilişkilerini içeren araştırmalar yapıp yayınlarak vatandaşların yakınmalarını yönetime ulaştıran kanallar oluşturmaktadırlar.

Vatandaşlar, kamu kurumları ile ilgili yakınmalarını yönetime iletmede bazı araçlardan da yararlanabilmektedirler. Bu araçlar arasında, millet vekilleri, parti yetkilileri, sendikalar ve dernekler bulunmaktadır.

Yukarıdaki dolaylı yollar dışında vatandaşlardan ilgili bakanlığa ve başbakanlığa giderek yakınmalarını bizzat iletenler de bulunmaktadır.

Yönetim, vatandaşlardan dolaylı olarak ya da doğrudan gelen yakınmalarla ilgili, kamu kurumlarında gerekli iyileştirmeleri yapmaya zorlanmaktadır. Vatandaşın yönetimi, kendi istekleri doğrultusunda hizmet etmeye zorlamada yararlandığı güç de, yine «seçme» gücüdür. Çünkü demokratik yönetimin gereği olarak vatandaşlar en azından belirli dönemlerde kendilerini yönetenleri seçme hakkına sahiptir. Yukarıdaki açıklamalar ŞEKİL-1'de daha açık bir biçimde görülmektedir.

Öte yandan vatandaşlar kamu kurumlarını da bir bakıma özel işletmeler gibi cezalandırabilmektedirler. Başka deyişle kendilerine etkin ve verimli olarak hizmet etmeyen kamu kurumlarını devre dışı bırakabilmektedirler. Kendi işlev alanlarında çoğunlukla rakipsiz olan ve «tekel» biçiminde çalışan kamu kurumları için bu cezalandırma biçimi ilk bakışta olanaksız görünebilir. Söz gelişi bir ilçedeki kaymakamlığın çözebileceği nitelikteki sorununa yeterli ilgiyi göremeyen vatandaş, sorununu aynı ilçedeki başka bir kaymakamlığa mı götürecektir? Doğal olarak bu olanaksızdır. Ancak vatandaş bu durum karşısında kaymakamlığı devre dışı bırakarak valiliğe gidebilir. Buradan da yeterli ilgiyi göremezse valiliği de atlayarak, bakanlığa ve

hatta başbakanı kadar gidebilir. Dolayısıyla bakanlıklar, beldelerde, ilçelerde ve illerde çözülebilecek nitelikteki sorunların ağır yükü altında kalacaklardır. Bu durumda bakanlıkların, bu sorunlarla ilgili olarak il ve ilçe örgütlerini daha etkin işlev görmeleri yönünde uyarı ve gerekli önlemleri almaları kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu görünümüyle vatandaş, kamu kurumları ile ilgili memnuniyetsizliğinin bedelini adeta bu kurumların beyni olan bakanlığa ödetmektedir.

Sonuç olarak, kamu kurumları da çevremizde görülen otel fabrika, süper market gibi tüketicileri olan ve belirli gereksinimleri karşılayan işletmelerdir. Dolayısıyla «işletmecilik» biliminin ortaya koyduğu ilkeler doğrultusunda çalışmak zorundadırlar (6). Nitekim kamu kurumlarının halka daha etkin biçimde hizmet verebilmesi amacıyla, kırtasiyeciliğin azaltılması yönünde sağlanan gelişmeler ve daha da azaltılması konusundaki çalışmalar (7), kamu kurumlarında üst düzey yöneticilerine bağlı olarak kurulup, çalışmalarını gür geçtikçe genişleten halkla ilişkiler örgütleri (8) ve bu uygulamada olduğu gibi kamu görevlilerinin hizmet içi eğitimden geçirilmesine yönelik çabaların tümü yukarıda belirtilen zorunluluğun sonuçlarıdır. Başka deyişle, kamu kurumlarının da özel şirketler gibi halkın desteğine, sempatisine ve güvenine gereksinimi olduğu, giderek daha fazla anlaşılmaktadır.

III. HALKIN KAMU KURUMLARI İLE İLGİLİ OLUMSUZ KANILARI

Genellikle tüm dünyada halkın, devlet dairelerindeki kırtasiyecilikten ve işleri geciktiren kamu görevlilerinden yakındığı görülmektedir. Bir İngiliz profesörü yazdığı eserinde «Eğer trende yolculuk ederken karşınızda oturan kimse ile konuşacak bir şey bulamıyorsanız, ona yönetimin kötülüğünden söz edin, hemen sizinle anlaşacaktır» demektedir (9).

(6) AŞKUN, s. 35.

(7) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: SELÇUK YALÇINDAĞ, «Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler». Halkla İlişkiler Sempozyumu - 87, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları No: 10 (Nisan 1987) s. 78.

(8) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz: M. ALAEDDİN ASNA, «Türkiye'de Kamu Kuruluşlarının Halkla İlişkileri», Amme İdaresi Dergisi, C. 2, S. 3 (Eylül 1969), s. 102.

(9) Nuri TORTOP, «Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler», Ankara İ.T.İ.A. Dergisi, C. 3, S. 1 (1971), s. 227.

Halk arasında söylenen ve kamu yönetiminden yakınmaları dile getiren bazı deyimler vardır. «Allah hekime ve hakime muhtaç etmesin», «Deli ile devletin işine akıl ermez», «Hükümetin ayağını bastığı yerde ot bitmez» gibi sözler, halkın yönetimden ne kadar bıkkınlık duyduğunu, işlerin kolayca çözümlenmediğini, yönetimden yakınmayı ve yönetime güven duyulmadığını belirtmektedir.

Yönetimin, yaptığı işlerin daima beklenenin tersine sonuçlar doğurduğunu ve olabilecek bir işi, çözülmesi çok güç bir sorun durumuna getirebileceğini özleştiren, «hükümetin ayağını bastığı yerde ot bitmez» deyimini ile ilgili şöyle bir öykü bulunmaktadır (10):

«Vaktiyle Konya'nın bir köyünde oturan bir ihtiyarın damı her yağmur yağdıka akarmış. İhtiyar köylü elindeki olanaklarla ne kadar onarmaya gayret ettiyse de akıntıya engel olamamış. Bir gün zamanın Konya Valisi bir iş için köye gelmiş. Valinin köye geldiğini öğrenen ihtiyar, hemen Valinin yanına giderek valiye yalvarmaya başlamış. «Vali beyim ne olur benim eve kadar bir geliver, size söylemek istediğim bir şey var» demiş. İsrarlara dayanamayan vali ihtiyarın evine gitmiş. İhtiyar, valiyi hemen evinin damına çıkarmış ve damın sürekli aktığını, ne yaptıysa akıntıya engel olmadığını anlatmış. Ancak bunları anlatırken de valiyi damın dört bir tarafında gezdirmiş. Vali ihtiyarın söylediklerini dinledikten sonra, «herşeyi anladım da beni buraya kadar niçin getirdin? Bu sorununu buraya gelmeden de anlatabilirdin» deyince ihtiyar yanıt vermiş. «Vali beyim benim damın akmasının nedeni damın toprağındaki çim otları imiş. O otların çıkmasını da bir türlü engelleyemedim. Hükümetin ayağını bastığı yerde ot bitmezmiş. Şimdi siz dolaştınız. Artık bu çim otları kuruyacak ve ben rahat edeceğim.»

Bu örneklerin tümü, halkın kamu yönetimi ile ilgili olumsuz kanınları bulunduğunu ortaya koymaktadır. Halktaki bu olumsuz inanışlar; halkın yönetimden soğumasına ve yönetimle olan ilişkilerinde olumsuz ön yargılarla işe başlamasına yol açmaktadır.

Halktaki kamu yönetimi ile ilgili bu olumsuz kanınlara oluşmasında üç temel etkenin rol oynadığı söylenebilir (11): 1. Bürokratik işlemlerin karmaşıklığı ve yoruculuğu, kısacası «kırtasiyecilik», 2. Kamu görevlilerinin olumsuz davranışları, 3. Halkın yönetimden bek-

(10) TORTOP, s. 228.

(11) YALÇINDAĞ, s. 69.

lentilerini ve sorunlarını öğrenip bunları değerlendiren ve yönetimin çalışmaları konusunda halka düzenli olarak bilgi veren halkla ilişkiler birimlerinin olmaması.

Halkın, kamu yönetimi ile ilgili olumsuz kanılarını olumluya çevirmek ve yönetime destek olmasını sağlamak için, yukarıdaki üç temel etkenin yarattığı etkinin olabildiğince en aza indirilmesinin gerekli olduğu açıktır. Bu çalışmada; konumuz gereği, kırtasiyecilik ve halkla ilişkiler çalışmalarının yetersizliği bir tarafa bırakılıp; halkın kamu görevlileri ile ilgili olumsuz kanılarını ve bu konudaki yakınmalarını giderecek önlemler üzerinde durulacaktır.

IV. KAMU KURUMLARINDAKİ DANIŞMA BİRİMLERİNİN ÖNEMİ

Kurumlardaki danışma birimleri, bir giysi mağazasının vitrini gibidir. Başka deyişle, halkın kurum ile iletişiminin başladığı noktalar-
dır. Halk, kurum ile ilgili sözlü ve sözsüz biçimdeki ilk iletileri (me-
sajları) danışma birimlerinden almaktadır. Danışma görevlileri, hal-
ka, verdikleri sözlü bilgiler yanında tavırları, kılık ve kıyafetleri ile
de sözsüz nitelikte iletiler vermektedirler. Böylece danışma birim-
leri, kamu kurumu ile ilgili ve dolayısıyla devletle ilgili halkta ilk
imajın yaratıldığı yerlerdir.

Kamu kurumlarında vatandaşların ilk başvurularını yaptıkları yer-
ler, genellikle kurumun hemen girişindeki danışma birimleri ile tele-
fonla yapılan başvurularda santral birimleridir. Ancak yerine göre,
bu birimleri atlayarak doğrudan yöneticilerle yüz-yüze ya da tele-
fonla görüşmek isteyen vatandaşların ilk başvurduğu yerler, yöne-
tici sekreterlikleri olmaktadır.

Buna göre, kamu kurumlarındaki danışma memuru, santral me-
muru ve yönetici sekreteri ünvanları ile çalışan kamu görevlileri
vatandaşa ilk kurum ve devlet imajını yaratan kimselerdir. Başka
deyişle, bu görevlilerin görünümü, vatandaşa hitap biçimi, kullandığı
ses tonu, dinleme biçimi ve tüm davranışları; vatandaşın önce
o kurumla ilgili sonra da devletle ilgili ilk yargılarını oluşturacaktır.
Böylece vatandaşın daha sonraki kamu kurumlarıyla olan ilişkilerini
önemli ölçüde etkileyecektir.

Öte yandan danışma birimleri, vatandaşlara kurumla ilgili ilk
bilgileri vermektedirler. Bu nedenle vatandaşın kurumla ilgili işle-
rini en az çaba, zaman ve emek harcayarak bitirebilmesi, büyük öl-

çüde, danışma görevlilerinin doğru, tam ve uygun biçimde verecekleri bilgilere bağlıdır. Bu görünümüyle danışma görevlileri; kurum içinde kapı kapı dolaşarak bir türlü işini bitiremeyen ve dolayısıyla kuruma sürekli olarak zaman kaybettiren vatandaşları da azaltmada önemli bir rol oynadıklarından, kurumun verimliliğinde de oldukça etkili olan bir orunda (mevkide) görev yapmaktadırlar.

1978 yılında «İmar ve İşkân Bakanlığı'nın Halkla İlişkileri» konusunda yapılan bir araştırmada, kamu kurumlarındaki danışma birimlerinin önemini ortaya koyan önemli bulgular elde edilmiştir (12). Araştırmaya; 15 üst düzey yöneticisi (müfteşar, müfteşar yrd., genel md., genel md. yrd.), 180 orta düzey yöneticisi (daire bşk., daire bşk. yrd., servis md. ve yrd.) ve 222 alt düzeyde görevli olmak üzere toplam 417 kişi katılmıştır.

Bu araştırmada danışma ve karşılama birimleriyle ilgili olarak elde edilen bulgular şunlardır:

ÇİZELGE-1'de görüldüğü gibi, kamu görevlilerine sorulan, «Vatandaşların size yanlış başvurduğu olur mu?» sorusuna; «olur» ya da «çok olur» şeklinde yanıtlar veren alt düzeydeki görevlilerin oranı, % 62; orta düzeydeki yöneticilerin oranı; % 71; üst düzey yöneticilerinin oranı ise % 80'dir. Genel ortalamaya bakıldığında ise söz konusu oranın yaklaşık % 71 olduğu görülmektedir.

ÇİZELGE-1
Kamu Görevlisine Yanlış Başvurular

Yanlış Başvuru	Üst Düzey		Orta Düzey		Alt Düzey		Bütün Düzey.		Genel Ort. %
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Çok olur	4	26.7	52	29.9	36	17.4	92	23.2	24.7
Olur	8	53.3	71	40.8	92	44.5	171	43.2	46.2
Az olur	3	20.0	46	26.4	64	30.9	113	28.5	25.7
Hiç olmaz	—	—	4	2.3	15	7.2	19	4.8	3.2
Yanıtsız	—	—	1	0.6	—	—	1	0.3	
TOPLAM	15	100.0	174	100.0	207	100.0	396	100.0	

(12) METİN KAZANCI, Halkla İlişkiler Açısından Yönetim ve Yönetilenler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No. 417, Ankara, 1978, s. 95.

Yanlış başvuruların nedenlerini belirlemek amacıyla sorulan sorunun yanıtları ise ÇİZELGE-2'de görülmektedir. Bu çizelgede görüldüğü gibi, orta düzey yöneticileri ve alt düzeydeki görevlilerin yaklaşık % 56.5'ine göre yanlış başvuruların nedeni «ön bilgi verecek birimlerin bulunmaması»dır. Tüm düzeylerdeki görevlilerin yarısından fazlasının (% 55'i) aynı görüşte olduğu görülmektedir.

ÇİZELGE-2

Yanlış Başvurunun Nedeni (Düzelere göre)

	Üst Düzey		Orta Düzey		Alt Düzey		Tüm Düzeyler	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ön bilgi verecek birimlerin yokluğu	1	6.7	99	56.9	117	56.5	217	54.8
Kişisel görüşmede direktme	14	93.3	30	17.3	42	20.3	86	21.7
Görev ve yetki belirsizliği	—	—	20	11.5	20	9.6	40	10.1
Yetki göçeriminin yokluğu	—	—	16	9.2	22	10.6	38	9.6
Başka	—	—	—	—	2	1.0	2	0.5
Yanıtsız	—	—	9	5.1	4	2.0	13	3.3
TOPLAM	15	100.0	174	100.0	207	100.0	396	100.0

Yanlış başvuruların, yöneticilerin temel sorunlarla uğraşmasını engelleyip engellemediğini belirlemek amacıyla sorulan sorunun yanıtları ise, ÇİZELGE-3'de görülmektedir. Çizelgede görüldüğü gibi yanlış başvurulardan en çok rahatsız olan kamu görevlileri, üst düzey yöneticileridir. Bu yöneticilerin % 86'sı sorulan soruya «engeller» ya da «çok engeller» biçiminde yanıtlar vermişlerdir. Orta düzey yöneticileri ile alt düzeydeki görevlilerin de yine yarısından fazlası (% 53-57) aynı yanıtları vermişlerdir. Tüm düzeydeki bu yanıtların oranı ise, % 56,8'dir.

ÇİZELGE-3
Yanlış Başvurunun Yöneticinin Temel Sorunlarla
Uğraşmasını Engellemesi*

	Üst Düzey		Orta Düzey		Alt Düzey		Tüm Düzeyler	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Çok engeller	7	46.7	29	17.0	33	17.2	69	18.3
Engeller	6	40.0	62	36.5	77	40.1	145	38.5
Az engeller	2	13.3	66	38.8	55	28.6	123	32.6
Hiç engellemez	—	—	12	7.1	20	10.4	32	8.5
Yanıtsız	—	—	1	0.6	7	3.7	8	2.1
TOPLAM	15	100.0	170	100.0	192	100.0	377	100.0

Yanlış başvuruları önleme yollarını belirlemek amacıyla sorulan sorunun yanıtları ÇİZELGE-4'de görülmektedir. Bu çizelgede görüldüğü gibi, kamu görevlilerinin yarısı (genel ortalama % 50), yanlış başvuruları önlemede «danışma ve karşılama birimlerini» önermektedir.

ÇİZELGE-4
Yanlış Başvuruyu Önlemenin Yolları

	Üst Düzey		Orta Düzey		Alt Düzey		Tüm Düzeyler	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Danışma, karşılama birimleri önler	1	6.7	90	51.7	107	51.7	198	50.0
Girişlerde yönlendirici yazılar önler	—	—	3	1.7	10	4.8	13	3.3
Yazmanlık hizmeti önler	—	—	30	17.2	9	4.3	39	9.8
İç hukuk düzenlemeleri ile önlenabilir	—	—	21	12.1	39	18.9	60	15.2
Hiç önlenemez	13	86.6	20	11.5	26	12.6	59	14.9
Başka	1	6.7	6	3.5	6	2.9	13	3.3
Yanıtsız	—	—	4	2.3	10	4.8	14	3.5
TOPLAM	15	100.0	174	100.0	207	100.0	396	100.0

Yöneticilere sorulan «Danışma birimleri iş yükünüzü ve yurttaşla ilişkide ortaya çıkacak sorunları ne denli azaltır?» sorusunun yanıtları ÇİZELGE-5'de görülmektedir. Çizelge de görüldüğü gibi yöneticilerin % 22.7'si «çok azaltır», % 30'u ise «azaltır» yanıtını vermişlerdir.

ÇİZELGE-5

Danışma ve Karşılama Birimlerinin Yöneticilerin İş ve İlişki Yükünü Azaltması

	Görevliler	
	Sayı	%
Çok azalır	90	22.7
Azaltır	122	30.8
Az etkili olur	106	26.8
Etkisi olmaz	69	17.4
Yanıtsız	9	2.3
TOPLAM	396	100.0

Bir kamu kurumunda yapılan bu araştırma bulgularında da görüldüğü gibi; vatandaşların kamu kurumlarıyla olan ilişkilerindeki yanlış başvuruların ve buna bağlı olarak ortaya çıkan, hem vatandaşların hem de kamu kurumlarının zaman, para ve emek kayıpları gibi sorunların önlenmesinde, danışma birimlerinin rolü ve önemi çok fazladır.

Sonuç olarak, halktaki devletle ilgili olumsuz kanıları olumluya dönüştürmede ve kamu kurumlarının verimliliğinde danışma görevlilerine önemli görevler düşmektedir.

V. AYDIN HALKININ KAMU KURUMLARINDAKİ DANIŞMA GÖREVLİLERİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİ

Genelde halktaki kamu kurumları ile ilgili yakınmaların önemli bir bölümünü, kamu görevlilerinin olumsuz tutum ve davranışları oluşturmaktadır. Bazı kamu görevlilerinin kişiliğindeki geçimsizlik, aşağılık duygusu, kötümserlik, kıskançlık, sorumsuzluk, sabırsızlık

gibi zayıflıkları ve bu zayıflıkları görevine yansıtabileceği «bir kurumsal ortamda» çalışması; halkta, tüm kamu görevlilerine maledilebilen olumsuz bir düşünce yaratmaktadır.

Halkın kamu görevlileri ile ilgili yakınmalarının bazıları şunlardır (13):

- Tarafli davranışlar,
- Sabırsızlık,
- Asık suratlılık,
- İlgisizlik, işlemleri güçleştirme,
- Baştan savma davranışlar,
- Hoşgörüsüzlük,
- Tartışma çıkarmaya yatkınlık,
- Görevini tam bilmeme, eksik ve yanlış bilgiler verme,
- Saygısızlık,
- Güvensizlik yaratan görünüm,
- Nazik olmayan hitap tarzları,
- Sorumsuzluk.

Kamu görevlileri ile ilgili bu olumsuz görünümünden, Aydın'daki kamu kurumlarında çalışan danışma görevlilerinin de payını alacağı açıktır. Kamu kurumlarının kritik noktalarında görev yapan danışma görevlilerini, yukarıda belirtilen «olumsuz kamu görevlisi» görünümünden çıkarmak için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bu önlemlerin daha etkin biçimde belirlenebilmesi için, Aydın'daki kamu kurumlarında çalışan danışma birimleri ve yönetici sekreterlerinin halkla ilişkilerindeki olumsuz tutum ve davranışlardan bazı somut örnekler toplanmasının yararlı olacağı düşüncesiyle, Aydın'daki halk arasında bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada köylü,

(13) Bu konuda bkz: SELÇUK YALÇINDAĞ, «Mahalli İdarelerde Halkla İlişkiler», Amme İdaresi Dergisi, C. 1, S. 3-4 (Aralık 1968), s. 82; YILMAZ HASTÜRK, «Gıda-Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın Halkla İlişkiler Çalışmaları», Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Sorunları Semineri, MPM Yayınları No. 199, Ankara, 1970, s. 100.

esnaf, seyyar satıcı, emekli, devlet memuru ve üniversite öğrencisi kesimlerinden toplam 20 vatandaşı görüşülmüştür. Araştırmada sorulan sorular ve alınan yanıtlar şu şekildedir:

1- Kamu kurumları ile ilişkilerinizde danışma görevlileri size gereken yardımı sağlayabiliyor mu? Kurumdaki aradığınız yeri kolayca bulabiliyor musunuz? Bu konuda yaşadığınız bir olayı anlatabilir misiniz? Şeklindeki sorulara verilen yanıtlar şunlardır:

— Bizim alınımızda köylü olduğumuz yazılı. Bu nedenle bize farklı bir tavır gösteriliyor. Biz danışma görevlilerinden yararlanamıyoruz. Gerekli yeri kendimiz arayıp bulmaya çalışıyoruz.

— Bize yardımcı olmayan memura, «bize neden yardımcı oluyorsunuz? Buraya sen neden oturdun?» diye sorduğumuzda, «sen benim amirim misin? Bu soruyu sen nasıl sorarsın? Seninle mi uğraşacağım? Çık dışarı» biçiminde azar işitiyoruz.

— Bir sağlık kurumundaki danışma görevlisine başvurarak «doğrudan elimdeki resmi evrakın üzerinde yazılı birime gideceğim değil mi? diye sorduğumda «Hayır; oraya değil başka bir birime gitmeniz gerekiyor» diye yanıtladı. Ben «bir yanlışlık olmasın? Benim rahatsızlığım şu, o yüzden evrakın üzerinde yazılı birime gitmem gerektiğini düşünüyorum» dedim. Bunun üzerine görevli memur, «Kardeşim madem gideceğin yeri biliyorsun, bana neden geldin?» şeklindeki beni azarladı ve aramızda bir tartışma çıktı.

— Danışma memuruna baş vurduğumda, memurun sakız çiğneyerek ve laubali davranışlarla sorularımı yanıtlaması, bende güvensizlik yarattı. Sinirlendirdi.

— Başvuru yaptığım memur, «bir dakika beyefendi bekleyin diyor». Ancak bakıyorum, memurun önünde hiç bir işi yok. Çay, kahve içiyor.

— Kurumun danışma birimine gittiğimizde, danışma görevlisini yerinde bulamıyoruz.

— Bir sağlık kurumunun danışma birimine baş vurarak ne yapmam gerektiğini sordum. «Gidip doktorun kapısında bekleyin» dediler. Kırkbeş dakika kadar bekledikten sonra, doktor «bunun danışmada kaydı yapılmamış» diye yeniden danışmaya gönderdi. Danışmaya gidip «ben size daha önce geldim neden kaydetmediniz?» diye sorduğumda ters yanıtlar aldım.

— Üst düzeydeki kamu görevlileri ile görüşmek mümkün olmuyor. Bir yönetici ile dört aydır görüşemiyorum. Yönetici sekreterine başvurduğumda, yönetici meşgul diyor. Bugün meşgul olabilir. Yarın meşgul olabilir. Ancak bu yöneticinin vatandaşa ayıracak hiç mi zamanı yok? Bana bir görüşme saati ve günü verilemiyor.

— Danışma görevlileri kurumla ilgili yeterli bilgiye sahip değil. Kurumda kimler var, hangi görevleri yapıyor, bilmiyorlar. Bu evraki ben nereye götüreceğim, diye soruyorum. «Bilmiyorum» diyor.

— Vatandaşın kılık ve kıyafetine bakılarak işlem yapılıyor. Kılık ve kıyafetiniz düzgün ise, memurun davranışları daha uyumlu ve saygılı olabiliyor.

— Azarlanacağım ve hor görüleceğim korkusu ile bir yıldır resmi dairelere gidemiyorum.

— Memurun iyi tarafına gelirse iyi davranıyor, kötü tarafına gelirse kötü davranıyor.

— Telefonla yaptığımız başvurularda çok ters yanıtlar alıyoruz. Telefonu açan memur kurumu tanıtıcı bilgi vermeden «Alo, efendim» gibi sözler kullanıyor. Bu durumda biz, orası filan dairemi diye sorduğumuzda da, «siz hangi daireyi aradınız?» şeklinde yanıt alıyoruz. Kısacası, telefonla konuşma usulü bilinmiyor.

2- «Danışma görevlilerinin size karşı hitap tarzları nasıl oluyor? Sizi ilk karşılamada söze nasıl giriyorlar?» biçimindeki sorulara verilen yanıtlar şunlardır:

— Beklenen hitap tarzı yok. Genellikle ne istiyorsunuz? Ne var? Niye geldin? şeklinde karşılanıyoruz. Buyurun beyefendi kimi aradınız, gibi karşılanmak istiyoruz.

— Kimisi «amca» diyor. «Dede» diye hitap edenler var. «Dayı» diyorlar.

— Git lan, getir lan gibi hitaplar var.

— Giyiminiz yerinde ise, beyefendi diye hitap ediliyor. Giyiminiz düzgün değilse abi, amca gibi hitaplar kullanılıyor.

— Telefonla ya da yüzyüze yaptığımız başvurularda «buyur şekerim», «buyur canım» gibi hitaplarla karşılaşılıyor.

VI. DANIŞMA GÖREVLİLERİNİN SORUNLARI

Halkın yukarıda belirttiği sorunlar karşısında danışma görevlileri, aşağıdaki görüşleri ileri sürmüşlerdir:

— Vatandaşlar bize geldiklerinde sorunlarını tam olarak anlamıyorlar. Cahil ve bilinçsiz vatandaşlar sorun çıkarıyor.

— Vatandaşlar aceleci davranıyorlar. Sorunlarının hemen çözülmesini istiyorlar.

— Danışma memuru olarak görevlendirilecek kişilerde öğrenim düzeyi ve kişilik özellikleri gibi bazı koşullar aranmıyor. Başka deyişle adama göre iş veriliyor. İşe göre adam politikası yok. Üstelik yetersiz danışma görevlilerinin eğitime de önem verilmiyor.

— Vatandaşların yöneticilerle görüşmemesinde sekreterin herhangi bir yetkisi yoktur. Sekreter yöneticinin verdiği emirleri uygulamaktadır. Ancak vatandaşın gözünde kötü insan biz oluyoruz.

— Biz de vatandaş olarak başka kurumlara gidip işlerimizi yaptırıyoruz, ancak biz böyle olumsuz tavır ve davranışlarla karşılaşmıyoruz.

— Kurumdaki bir yetkili ile görüşmek isteyen vatandaşlardan kimliğini vermeye korkanlar var. Kimlik almadan da bizim görüşürme yetkimiz yok.

— Vatandaşın danışma memuruna başvurma şekli ve yaklaşım biçimi çok önemli. Sorunları sorma biçimi çok önemli. Makama gereken saygıyı göstermeyen, nazik olmayan vatandaşlar var. Örneğin kapı vurmadan içeri giriyorlar. Bizler de bu davranışlar karşısında reaksiyona geçebiliyoruz. Çünkü biz de sonuçta insanız.

VII. SORUNLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

1- Danışma birimleri, bir satış mağazasının vitrini gibi, kurumla ilgili ilk izlenimlerin verildiği yerlerdir. Bu nedenle;

a. Vatandaşa, danışma görevlilerine ve kuruma karşı saygı ve güvenin yaratılması, her şeyden önce görevlilerin, temiz ve düzgün bir görünüm arz etmesine bağlıdır.

b. Vatandaşların karşılanmasında, eve gelen bir konuğun karşılanmasındaki gibi «hoşgeldiniz», «buyurun efendim ya da buyrun»

sözleri kullanılmalıdır. Bu karşılımda hiç kullanılmaması gereken sözler de, «evet canım», «buyur şekerim», «ne var», gibi sözlerdir.

c. Vatandaşların hitap biçimleri -abla, kızım, kardeşim, oğlum gibi- ne olursa olsun, görevlinin hitabı sürekli olarak «beyefendi», «hanımefendi», «efendim» biçiminde olmalıdır. Konuşmalar sırasında «sen» yerine «siz» hitabı kullanılmalıdır. Ayrıca yanlışlıkla gelen vatandaşlara, «burası değil», «sen neden buraya geldin», «ne bileyim ben kardeşim bana sordunda mı geldin?» gibi sözler kullanılması son derece kırıcı olacaktır. Bunun yerine vatandaşa uygun bir dille, ne yapması gerektiği anlatılmaya çalışılmalıdır.

d. Vatandaşların devlet kurumlarına, genellikle sorun yüklü olarak geldiği gözden uzak tutulmamalıdır. Danışma görevlisinin ne kadar sorunları da olsa, görevi başında iken, olabildiğince vatandaşların sorunlarına ilgi gösterebilmelidir. Buna örnek olmak üzere, tiyatro oyuncuları gösterilebilir. Bir tiyatro oyuncusu, ne kadar sorunları olursa olsun, bu sorunlarını seyircilere yansıtamaz. Rolünün gerektirdiği neşeli ve mutlu görünümü seyircilere sergiler. Bu, sadece tiyatro oyuncularına özgü yetenek olarak görülmemelidir. Tiyatro oyuncusuna gereken rolü yönetmen veriyorsa, kurumlardaki görevlilere de yöneticiler vermektedir. Her görevli, görevi sırasında kendisinden beklenen rolü, özel yaşamını bir tarafa bırakarak en iyi biçimde oynamak zorundadır.

e. Bilgiler, ne kadar basit ve kolay anlaşılabilir bir dille anlatılıyorsa, vatandaş kurumu daha az meşgul edecektir. Örneğin, «Ahmet bey ikinci katta soldan ikinci odada yerine, Ahmet Bey, ikinci katta 23 nolu odada» biçimindeki tarif, daha etkili olacaktır. Ancak buna rağmen vatandaş, gerek içinde bulunduğu soruların etkisi gerek devlet kurumlarıyla olan ilişkilerindeki deneyimsizliği nedeni ile yapılan açıklamaları kavramakta güçlük çekebilir. Bu durumda danışma görevlisi, «ben anlatamadım galiba» diye söze başlayıp, hoşgörülü biçimde açıklamaları yeniden yapabilmelidir.

f. Vatandaşın tavır ve davranışları ne kadar olumsuz olursa olsun, danışma görevlisi nezaketini sürdürülebilmektedir. Vatandaşın sabırsız, asık suratlı ve ısrarlı davranışları; sekreterin sabrını taşırmamalı ve güler yüzlü görünümünü bozmamalıdır. Daha önce verdiği-miz tiyatro oyuncusu örneğinde olduğu gibi, seyirciler kahkahadan kırılıp geçerken oyuncular, hiç ciddiyetlerini bozmadan oyunlarını sürdürürler ve seyircilerden hiç etkilenmezler.

g. Vatandaşların kılık ve kıyafetleri hiç bir şekilde danışma görevlilerinin vereceği hizmetin niteliğini etkilememelidir.

2. Vatandaşların devlet kurumlarındaki işlerini en az çaba, zaman ve para harcayarak yaptırması, büyük ölçüde danışma görevlilerinin elindedir. Bunun için danışma görevlisi, kurumun yerleşim düzenini, kurumda çalışanların adını, soyadını, ünvanlarını, görevlerini ve dahili telefon numaralarını yanlışsız olarak bilmek zorundadır. Danışma görevlisinin elinde kurumu tanıtıcı bir el kitabı bulunmalıdır. Daha sonra meydana gelen değişiklikleri izleyerek hemen bu kitaba işlemelidir.

3. Vatandaşlara eksik ve yanlış bilgi vermek kadar fazla bilgi vermekten de kaçınılmalıdır. Örneğin gelen vatandaşa, «bu dilekçe müdüre imzalatılacak ancak müdür biraz önce böyle bir dilekçe getiren kişiyi çağırıp çağırarak kovdu. Bu nedenle sen en iyisi yap» gibi fazladan açıklamalar yapmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Verilen bilgiler tahmini değil kesin olmalıdır.

4. Sekreterler ve santral memurları, kurum dışından gelen telefonlara, «Aydın Vali sekreterliği buyurun efendim», «Aydın Emniyet Müdürlüğü buyurun efendim» biçiminde önce birimi tanıtıcı bilgi vermelidir. Bu şekilde yapılacak tanıtım, orası neresi?, siz nereyi aradınız? gibi gereksiz konuşmaları önleyecektir.

5. Yönetici ile gerek telefonla gerek yüzyüze görüşmek isteyen kişiden uygun bir dille kim olduğu ve görüşme amacı öğrenilmelidir. Örneğin, «kim arıyor efendim, hangi konuda görüşmek istiyor diyeyim. Müdür Bey bunları önceden öğrenmeden görüşmüyor» biçiminde sorulabilir.

6. Sekreter, görüşme konusu yöneticiyi ilgilendirmeyen vatandaşa, «bu konuyla bey/hanım ilgileniyor. Önce onunla konuşmak ister miydiniz?» biçiminde sorabilir. Buna rağmen görüşmeci ısrar ederse bu durum yöneticiye iletilmeli ve kararı yönetici vermelidir.

7. Görüşmecinin mutlaka yönetici ile görüşmesi gerekiyor ancak yönetici meşgul ise, meşguliyet konusu açıkça belirtilmelidir. Örneğin «yönetici şu anda önemli bir dosyayı inceliyor, ya da yönetici şu anda çalışıyor ve kimseyi içeriye almamamı istedi» biçiminde açıklama yapılabilir. Artık klasikleşmiş «yönetici toplantıda» mazeretinin kullanılması, vatandaşta güvensizlik yaratmaktadır. Buna göre görüşmeci telefonda ise, «telefon numaranız varsa biz sizi ara-

yalım» denilebilir. Görüşmecinin telefonu yoksa, belirli bir saat verilerek, «... saatte yeniden arayabilir misiniz?» şeklinde bir soru sorulabilir.

Yüzyüze görüşme isteği ile gelen görüşmeciler için de, yöneticinin meşguliyeti açıkça belirtildikten sonra, «yönetici ancak ... saatte boşalabilir, o saatte yeniden gelebilir misiniz?» Ya da «bu gün görüşmeniz mümkün değil. ... gün ve ... saatte gelerseniz görüştürmeye çalışırım» biçiminde görüşmeciye randevu verilmelidir.

8. Yöneticinin belirli görüşme saatleri varsa, görüşmecilere bu saatler söylenip, yöneticinin bu saatler dışında görüşmeci kabul etmediği açıkça bildirilmelidir.

9. Bütün dikkat ve özene rağmen bir yanlışlık yapılmışsa, mutlaka vatandaştan özür dilenmelidir.

VIII. SONUÇ

Sonuç olarak, bu önerilerin dikkate alınması durumunda şu gelişmeler olabilir:

1. Danışma görevlilerinin vatandaşlarla ilişkilerinde ortaya çıkan sorunların büyük bir bölümü ortadan kalkacaktır.

2. Danışma görevlileri vatandaşın saygı ve sevgisini kazanacaklardır. Halkın kamu kurumları ile ilgili olumsuz kanılarını olumluya dönüştürmede önemli bir adım atılmış olacaktır.

3. Kamu kurumlarındaki hizmetlerin verimliliği ve etkinliğinde artma olabilecektir.

4. Danışma görevlileri kendilerindeki olumlu davranışların yansımalarını vatandaşlardan da alabileceklerinden, danışma görevlilerinin iş huzurları artacak ve evlerine daha az gerilimli olarak dönebileceklerdir. Ayrıca kendilerine ve yaptıkları işe olan saygıları da artabilecektir.

Bu eğitim çalışmasından sonra, danışma görevlilerin sorumluluklarında önemli bir artış olduğu unutulmaması gereken bir noktadır. Çünkü bilenin sorumluluğu bilmeyene çok fazladır. Başka deyişle, danışma görevlilerinin bundan sonraki görevlerini, böyle bir eğitim çalışmasına hiç katılmamış gibi, önceki olumsuz davranışlarla sürdürmeleri durumunda doğacak sorunlardan daha fazla sorumlu tutulacakları açıktır.

KAYNAKLAR

1. M. Alâaddin ASNA : «**Türkiye’de Kamu Kuruluşlarının Halkla İlişkileri**» Amme İdaresi Dergisi, C. 2, s. 3, (Eylül 1969).
2. İnal Cem AŞKUN : «**Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler**», Adn. Ün. İ.İ.B.F. Der. C. 7, s. 2 (Kasım 1989).
3. Yılmaz HASTÜRK : «**Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının Halkla İlişkiler Çalışmaları**», Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Semineri, M.P.M. Ya. No: 199, Ankara, 1970.
4. Metin KAZANCI : **Halkla İlişkiler: Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, Savaş Ya. No. 2, B.2, Ankara, 1989.
5. Metin KAZANCI : **Halkla İlişkiler Açısından Yönetim ve Yönetimler**, Ankara Ün. SBF Ya. No: 417, Ankara, 1978.
6. Nuri TORTOP : «**Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler**», Ankara, İ.T. İ.A. Der. C. 3, s. 1 (1971).
7. Selçuk YALÇINDAĞ : «**Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler**», Halkla İlişkiler Sempozyumu-87, Ankara Ün. Basın Yayın Y.O. Ya. No: 10 (Nisan 1987).
8. Selçuk YALÇINDAĞ : «**Mahalli İdarelerde Halkla İlişkiler**», Amme İdaresi Dergisi, C. 1, s. 3-4, Ankara, 1968.
9. Hürriyet Gazetesi, 9 Kasım 1989.
10. Milliyet Gazetesi, 17 Kasım 1989.
11. Milliyet Gazetesi, 23 Şubat 1990.