



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl/Year: 6, Sayı/Number: 22,
Mart/March 2020, s./p. 49-69

Geliş/Submitted: 29.01.2020

Kabul/Accepted : 17.03.2020

Yayın/Published: 25.03.2020

DOI Number:

[10.29228/kesit.41519](https://doi.org/10.29228/kesit.41519)

Araştırma Makalesi

Öğr. Gör. Dr. Abdullah YILDIRMAZ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0712-7816>

Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı
abdullah.yildirmaz@batman.edu.tr

Prof. Dr. Fatma GEÇİKLİ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7708-7752>

Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi,
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
fgecikli@atauni.edu.tr

EYLEMCİLİKTE KULLANILAN STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) YÖNTEMİ KULLANILARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Öz

Hem Eylemcilik hem de halkla ilişkiler alanında 1960 ve 70'li yıllardan itibaren değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşümler her iki alanda da yeni paradigmaların ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Bu çalışmada da, Türkiye'de faaliyet gösteren bazı çevreci örgütlerin eylemciliğin her bir aşamasında (Gerilme, Harekete Geçme, Yüzleşme, Müzakere, Çözüm) örgütlerde görevli uzmanların uygulamayı tercih ettikleri en uygun stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada ilk olarak, çevreci örgütlerde görev alan uzman gönüllülerin en uygun stratejik halkla ilişkiler alternatiflerinin belirlenmesi amacıyla anket formu hazırlanmıştır. Araştırmada AHP için göreceli önem ölçüğü kullanılmıştır. Uzmanlardan, eylemcilik açısından stratejik halkla ilişkiler alternatiflerinin birbirlerine karşı üstünlüklerini ortaya koymaları istenmiştir. AHP anketinde kriterlerin ikili karşılaştırmalarına göre, eylemcilik aşamalarından en önemli bulunan kriterin harekete geçme aşaması kriterinin olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra sırasıyla yüzleşme, gerilme, çözüm ve müzakere aşamaları gelmektedir. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç ise, uzmanların uy-

gulamayı en fazla tercih ettikleri strateji kriz yönetimidir.

Anahtar Sözcükler: Eylemcilik, Halkla İlişkiler, Stratejik Halkla İlişkiler, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

**EVALUATION OF STRATEGIC PUBLIC RELATIONS PRACTICES USED IN
ACTIVISM BY USING METHODS OF ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(AHP)**

Abstract

The changes and transformations in the field of both activism and public relations have been experienced since the 1960s and 70s. These changes and transformations brought about the emergence of new paradigms in both areas. In this study, it is aimed to determine the most appropriate strategic public relations practices preferred by experts working in organizations in Turkey at each stage of activism (Strain, Mobilization, Confrontation, Negotiation, Resolution). In this study, firstly, a questionnaire form was prepared to determine the most appropriate alternatives to strategic public relations working as expert volunteers in environmental organizations. In the study, the relative importance scale was used for AHP. The experts were asked to demonstrate the superiorities of strategic public relations alternatives in terms of activism. According to the binary comparisons of the criteria in the AHP survey, it was determined that the most important criterion for the activism stages was the mobilization stage criterion. After that, the stages of confrontation, strain, resolution, and negotiation come, respectively. Another result that emerged in the research is that the most preferred strategy by experts is crisis management.

Keywords: Activism, Public Relations, Strategic Public Relations, Analytical Hierarchy Process (AHP)

GİRİŞ

Çoğulculuğun giderek arttığı toplumlarda, ahlaki çatışmalar da giderek artmaktadır. Bunların barışçıl bir şekilde çözüme kavuşturulması sorumluluğu kısmen halkla ilişkiler uygulayıcılarının da omuzlarındadır. Örgütlerle eylemci gruplar arasında her zaman her iki tarafın da tatmin olacağı bir çözüm bulunamayabilir. Burada önemli olan nokta ortak bir iyilik oluşturmaktır. Bu iyiliğin oluşturulmasında halkla ilişkiler örgütlere katkıda bulunmaktadır. Bu da iletişim departmanına olan ihtiyacı ve dolayısıyla halkla ilişkilerin gücünü artırır.

1980'lerde eylemcilik hareketleri çok yönlü olarak gelişmeye başladı. Bununla birlikte eylemciliğin etkilerinin de gelişmeye başlamasıyla bu hareketler, global ölçekte bir trend oldu. Nestle'nin bebek maması pazarlamasının az gelişmiş ülkelerde eylemciler tarafından geniş ölçekli kampanyaların eş zamanlı olarak birkaç ülkede başlatılması ve daha sonra da dünya genelinde bir boykot haline dönüşmesi, bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Anderson, 1992: 152).

Eylemcilik, halkla ilişkiler teorisyenleri tarafından “örgütlerin politikalarını, uygulamalarını ve eylemcilerin problemleri gördükleri durumları değiştirmek ve örgütlere baskı uygulamak amacıyla bir araya gelen insan gruplarının eylem süreci” olarak tanımlanmaktadır (Smith, 2005: 5).

Bu çalışmada eylemcilik boyutları ve türleri ile birlikte açıklanıp; Heath (1997)’nin eylemciliğin oluşum aşamaları (Gerilme, Harekete Geçme, Yüzleşme, Müzakere ve Çözüm) dikkate alınarak çevreci örgütlerin eylemlerinde kullandıkları stratejik halkla ilişkiler faaliyetleri (Medya İlişkileri Yönetimi, İtibar Yönetimi, Algı Yönetimi, Kriz Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Yönetimi) Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi kullanılarak çevreci sivil toplum örgütlerinde görevli halkla ilişkiler uygulayıcılarının her aşamada kullandığı ve önemli gördüğü faaliyetler değerlendirilmeye çalışılacaktır.

1. Eylemciliğin Oluşumu

Eylemcilikle ilgili literatür incelendiğinde, adına ister baskı grubu, ister özel çıkar grubu, taban hareketi, toplumsal akım ya da gündem grubu densin, bu gruplarla ilgili çok çeşitli varsayımlarla karşılaşılır. Arada ince tanımsal farklılıklar olsa da, bir amaç uğruna bir örgüte baskı uygulamak amacıyla örgütlenmiş insan topluluklarından oluşması literatürün ortak paydasını oluşturur (Grünig, 2005: 528).

İnsanlar, memnuniyetsizlikleri arttıkça daha fazla aktif olur. Kendi fırsatlarını artırıp; güç kazanmak için kendilerini yakın buldukları gruplara kanalize olurlar. Toplumda bu tip davranışlar meydana geldiğinde, iletişim şekli aktivist olarak adlandırılabilir (McCown, 2007: 52).

Eylemci Gruplar, amaçlarına ulaşmak için medyayla ilişkiye geçme, boykot, dilekçe ve imza kampanyası, toplantı düzenleme, bildiri dağıtma, yasal organlara baskı uygulama, oturma eylemi ve trafiği engelleme gibi çeşitli iletişim taktikleri geliştirerek örgütleri etkilemeye veya değiştirmeye çalışırlar. Gruplar, bu taktiklerle kamu politikalarını, örgütsel davranışı ve sosyal değer ve normları etkileme kapasitesine sahip olurlar (Demir, 2011: 87).

Bu alanda Heath (1997), eylemciliğin oluşum sürecini belirleyen aşamaların yer aldığı bir model sunmuştur. Bunlar:

- 1- **Gerilme:** ilk aşamada kamular konuları tanımlayıp onlara meşruluk kazandırmaya çalışırlar.
- 2- **Harekete Geçme (Seferberlik):** Bu aşamada eylemciler, bir örgüt ya da gruba dahil olup; kendi iletişim ağlarını kurarak kullanmaya başlarlar. Ayrıca amaçlarını gerçekleştirebilmek adına kendi kaynaklarını da kullanırlar.
- 3- **Yüzleşme:** Hedef örgütle karşı karşıya gelindiğinde, eylemci grup hedef örgüte sorunları çözmesi için baskı uygulamaya başlar.
- 4- **Müzakere:** Bu aşamada, tartışma ya da çatışma içerisine giren taraflar uzlaşmaya varmak için görüşme yaparlar.
- 5- **Çözüm:** Son aşamada ise yapılan müzakereler sonucunda tartışma ya da çatışma çözülmüş olur.

2. Eylemciliğin Boyutları

Karagianni ve Cornelissen (2006), eylemcilik hareketlerinin iki farklı boyutundan hareketle sınıflandırmasını yapmışlardır. İlk boyuta göre eylemcilik, sosyal grupların ideoloji ve amaçlarının belirlendiği genel faaliyet alanıdır. Bu boyutun sınıflandırmasına göre eylemcilik üç şekilde karşımıza çıkar. Bunlar:

- 1- **Reform:** Reform hareketleri, genellikle yasaları değiştirmeyi amaçlar. Bazen de bu hareketler, toplumun ahlaki değer ya da geleneklerini değiştirmeyi amaçlar.
- 2- **Radikal:** Radikal hareketler, genellikle reform hareketlerinden daha geniş kapsamlıdır. Bu hareketler, bir toplumun değer sistemlerindeki değişikliği öngörür.
- 3- **Muhafazakar:** Muhafazakar hareketler, var olan ya da geçmiş kuralları koruma eğilimindedirler. Bunun karşısında olan her şeyi tehdit olarak görürler.

İkinci boyuta göre ise eylemcilik, amaçları tarafından sürekli mücadele içinde olan sosyal grupların faaliyet alanı olarak görülür. Bu boyuta göre eylemcilik iki şekilde oluşur, Bunlar:

- 1- **Anti-Kurumsal:** Bu gruplar, şirketlere açıkça karşı çıkarlar, yani grup belli bir gücün etrafında kurulur. Karşıtlığın temeli, kaynakların kötüye kullanımı, insan hakları ihlalleri, yaşam kalitesindeki düşüş, kültürel bozulma, demokrasinin zayıflaması gibi konularda şirketlerin ekonomik ve politik gücünün artmasına dayanır.
- 2- **Sorun Odaklı:** Bu hareket, özellikle çevre, insan hakları, adil ticaret gibi konular etrafında gruplanmış insanlar tarafından oluşturulur.

3. Eylemcilik Türleri

Yukarıda sayılan iki grup sınıflandırmanın eşleştirmesi yapılarak 5 farklı tipolojisi çıkarılabilir. Bunlar: Örgüt Gözcüleri, Reformistler, Vizyonerler, Küçük Boksörler, Koruyucular şeklindedir (Karagianni ve Cornelissen 2006: 169-170).

3.1. Örgüt Gözcüleri (Reform,Radikal/Anti-Kurumsal): Örgüt Gözcülerinin açık ve belirgin düşmanları vardır: şirketler. Buna göre, şirketlerin kanun koyucular ve hükümetler tarafından sürekli izlenmesi ve kontrol edilmesi gerekir.

3.2. Reformistler (Reform/Sorun Odaklı): Sosyal grupların bu türü, spesifik bir sorun etrafında yoğunlaşmış grupları kapsar. Bu konular, çevre, insan hakları, işçi sorunları, hayvan hakları gibi konulardır.

3.2. Vizyonerler (Radikal/SorunOdaklı): Vizyonerler kendilerini, sosyal ve değerler sistemi değişikliklerine adanmışlardır. Bu grupların genelde uzun dönemli ideolojik gelenekleri ve politik bir geçmişleri vardır. Mevcut politik ve ekonomik durumda nihai değişiklikler amaçlanmaktadır. Sosyalist, anarşist ve bağımsızlık hareketleri bu gruba dahil edilebilir.

3.4. Küçük Boksörler (Muhafazakar/Anti-Kurumsal): Bu grup, büyük ölçekli ve çok uluslu şirketlerin karşısında küçük ölçekli girişimlerin savunma, sürdürme ve kutlamaları şek-

linde kendini gösterir.

3.5. Koruyucular (Muhafazakar/Sorun Odaklı): Bu grup modernizasyonun süregelen bir eleştirisi ile aynı yönde oluşur. Geçmişin ahlak ve normlarını korumayı ya da yenilemeyi amaçlarlar. Büyük şirketlerin, modernizasyonun araçları olduğu düşüncesi ile şirketlerle çatışma durumlarına girerler.

4. Eylemci Grup Teorileri

Sosyal bilimciler eylemci grup teorilerini James Madison'un Federalist Papers'daki görüşlerine dayandırır. Eylemci grupların ilk resmi teorisi, ancak 20. Yüzyıl başlarında ifade edilen "Çoğulculuk" 'tur. Çoğulcular, Amerika'daki eylem gruplarının ekonomik çıkarlar doğrultusunda şekillendiğini ve hükümet program ve politikalarını etkilemek için çalıştıklarını savunurlar. Çoğulculara göre insanlar, ortak çıkarları ve bu çıkar gruplarının politikalarından dolayı eylem gruplarına dahil olurlar. Çoğulculuk, 1950'lerde en popüler teorilerdendi. Ancak 1970'lerde eleştirel kuramcılar (genellikle radikal ve Marksist desteklerle) çoğulculuğa ciddi eleştiriler getirmişlerdir. Eleştirel kuramcılar, örgütler ve hükümetlerin seçkin elitler tarafından kontrol edildiğini ve bu elitler tarafından ortaya konan baskın değerlere uyulduğunu savunur. Eylemci gruplar ise bu baskın değerlere uymazlar. Yine 1970'lerde bir eylemcilik geleneği toplum, kilise ve gönüllü birliklerde baş gösterdi. Bu gelenek, üçüncü bir teori olan Çıkar grubu Liberalizmi (Theodor Lowi'nin terimi) olarak bilinen bir anlayışı beraberinde getirir. Bu teori çoğulculuğun idealizmi ve eleştirel kuramın kötümserliği arasında yer alır (Grunig, 1989: 8-9).

1960'lardan önce eylemcilik teorisyenleri, eylemcilik hareketlerini kaçınılması gereken bir hata olarak gördükleri için, yaptıkları çalışmalara bu konuları dâhil etmemiştir. Eylemcilik alanındaki ilk teorisyenler de bu hareketleri, toplumdaki memnuniyetsizliklerin dışı vuruşu, olarak değerlendirmiştir. Memnuniyetsizlik ise alışılmadık bir durum olarak yorumlanmıştır. Günümüze bakıldığında bu alanda çalışan bilim adamları toplumsal hareketleri siyasetin normal bir parçası olarak görür. Bu yüzden bu alanda ortaya atılan ilk teoriler çok ciddiye alınmamaktadır (Goodwin ve Jasper, 2015: 9).

5. Bireyler Neden Eylemci Gruplara Katılır?

Çoğulculara göre bireyler eylemci gruplara ortak bireysel çıkarlarını korumak ve bu çıkarları sürdürmek için katılırlar. Olson (1982)'a göre bireyler eylemci gruplara bedel ödemeksizin seslerini duyurabilme yeterliğine sahip olabildikleri ve böylece amaçlarına ulaşabildikleri için üye olmaktadır. Grunig (1989)'e göre ise, bireyler eylemci gruplara politik nedenlerden dolayı bilinçli bir şekilde katılırlar. Bu eylemciler kişisel menfaat sağlamamalarına rağmen gerçekleştirdikleri eylemlerle politikaları istekleri doğrultusunda değiştirmeyi hedeflerler.

Clark ve Wilson (1961), insanların bu tür organizasyonlara girmelerine teşvik eden bir takım güdülerin olduğundan bahseder. Bu güdüler:

- 1- Maddi Güdüler:** örneğin parasal ya da maddi değeri olan bir hizmetle ilgili olanlar
- 2- Dayanışma Güdüsü:** Bir grubun üyesi olmanın getirdiği prestij kazanma, ortak statü gibi durumlar manevi bir ödül olarak görülebilir.

- 3- **Amaca Yönelik (Maksatlı) Güdüler:** Bireyler, bireysel olarak kendilerine hiçbir katkı sağlamamalarına rağmen birtakım olaylara katkıda bulunmuş olmaktan duydukları memnuniyetler.

Moe (1988), birkaç gönüllü organizasyon üzerinde yaptığı araştırmasında, bu güdülerin tamamının insanların bu örgütlere girmesinde etkili olduğunu, fakat ekonomik çıkar gruplarında maddi güdülerin, ekonomik olmayanlarda ise amaca yönelik ve dayanışma güdülerinin daha baskın olduğunu dile getirir. Mintzberg (1983), eylemci grupların kendilerini her zaman tek bir sorun etrafında sınırlamadığına dikkat çekmektedir. Bu gruplar bir sorun etrafında şekillenir fakat dikkatleri yeni sorun veya sorunlara kayabilmektedir. Burada grubun ilgisi tek bir soruna odaklanabileceği gibi birkaç konuya da dağılabilir. Fakat L. Grunig (1986), 34 tane eylemci örgüt üzerinde yaptığı çalışmasında bu gruplardan yaklaşık 23 tanesinin tek bir sorunla ilgilendiği sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan bu örgütlerin neredeyse tamamına yakını dikkatlerini bireysel sorunlarla sınırlamışlardır. Bu bireylerin dikkatleri sorunları çözüldükten sonra durağan ve dağınık bir görünüm kazanmıştır. Bu araştırmanın bulguları, bazı halkla ilişkiler uygulayıcılarının, eylemcilerin hoşnutsuz veya kendi örgütlerine karşı çıkan bireyler oldukları iddialarını reddetmektedir.

6. Eylemcilik ve Stratejik Halkla İlişkiler

Hung 2003'teki "İlişki kurma, Eylemcilik ve Çatışma Çözümü" konulu Tayvan'ın Taipei şehrinde uyguladığı bir vaka analizi çalışmasında Grunig ve Hunt'ın Dört Halkla İlişkiler Modeli ile eylemcilik ve çatışma çözümü arasında bağlantı kurmaya çalışmıştır. Bu çalışmada Hung, kurumlarla eylemci grupların yaşadığı çatışmalarda, eylemci grupların kendilerini nasıl güçlendirebileceğine dair dört öneri sunmaktadır. Bunlar:

- 1- Sorunların ve konuların stratejik bir yönetimi ve etkili bir tanımı yapılmazsa, kurumlar tartışmadan kolayca kaçabilecek ve bu şekilde güçlenecektir.
- 2- Dengesiz güçler arasında simetrik iletişim sürdürülmeli ve karşılıklı tatmin edici bir anlaşma sağlanmalıdır.
- 3- İlişkinin sürdürülmesinde görev paylaşımı ve yasallık güvencesi taraflar arasında düzgün bir tartışma ve güvene dayalı ilişkiler geliştirir.
- 4- Layıkıyla seçilen koalisyonlar "küçük ve zayıf" olan eylemci grupların fırsatlarını arttırıp; onları güçlendirebilir.

Strateji, taktikten farklı olarak hedefe nasıl varılacağı ile ilgili değil hedeflerin belirlenmesi ile ilgili kararları içerisinde barındırır. Örgütler, stratejilerine uygun olarak farklı bir takım taktikler kullanarak yönetim veya pazarlama problemlerini çözebilir. Halkla ilişkilerin tanımına bakıldığında ise alandaki tanımlamaların disiplinler arası bir özellik taşıdığı görülmektedir. Bu sebeple halkla ilişkiler, sosyoloji, işletme, psikoloji, sosyal psikoloji, felsefe ve antropoloji gibi alanlardan faydalanarak kendi kavramsal çerçevesini oluşturmaya çalışmıştır (Geçikli, 2013: 1).

Grunig vd. (1998)' e göre, "Halkla ilişkiler faaliyetlerinin yeniden değerlendirilmesi, stratejik uzmanlık, rekabet, uzmanlaşma, yeni teknolojilerin sisteme entegrasyonu, personel gelişimi, iyileştirme çabaları" gibi konular, stratejik halkla ilişkiler oluşturma ve geliştirmede örgütler için kritik unsurlar olarak ele alınması gerekmektedir.

Stratejik halkla ilişkilerle ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Halkla ilişkilerin stratejik olması durumu, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için, halkla ilişkiler kampanya ve faaliyetlerinin belli bir sistem dâhilinde ve bir takım yöntemlerle gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır.

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği IPRA (International Public Relations Association), stratejik halkla ilişkilerin etkililiğin ölçülmesi için bir model ortaya koymuştur. Bu modele göre:

Girdileri değerlendirme aşamasında mesajların hedef kitleye ne kadar ulaşım ulaşımadığı değerlendirilir.

Çıktıları değerlendirme aşamasında hedef kitlenin tutumu ve örgütle ilgili imaj araştırmaları yapılır. Bunun yanında medya izleme, medyanın içerik çözümlemesi, izleyici çözümlemesi gibi araştırmalar da yapılmaktadır.

Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında ise, davranış değişikliklerini ölçmek için analizler yapılır.

Smith (2017), stratejik halkla ilişkileri örgütün kendisi ve tüm paydaşları arasında uzun vadeli etkileşim kalıplarına odaklanan bir yönetim fonksiyonu olarak görür. Halkla ilişkiler karşılıklı iyi niyet ve anlayış geliştirerek bu ilişkileri geliştirmeye çalışır. Smith'e göre stratejik halkla ilişkilerin 9 basamağı vardır. Bunlar:

1- Durum Analizi

Etkili bir halkla ilişkiler planında ilk adım örgütün karşılaştığı durumu doğru bir şekilde belirlemektir. Bu belirleme işi oldukça basit görünebilir. Fakat ele alınacak durum hakkında erken bir analiz yapılmazsa, verimli bir araştırma yapılamaz veya daha sonraki planlama sürecinde iletişim programlarının amacı belirlenemez.

2- Kurum Analizi

Etkili iletişim programlarının temeli farkındalık oluşturmaktır. Başarılı bir stratejik iletişim planı hazırlanmadan önce örgütler, kendileri hakkında performans, yapı ve itibar gibi konularda kapsamlı ve gerçek bir anlayışa sahip olmak zorundadırlar.

3- Kamuların Analizi

Stratejik planı hazırlayanların kamuoyunu tanımlama ve analiz etme yeteneği iletişim kampanyasını kamuoyuna entegre etmenin temel taşıdır. Bu adımın her iki unsuru da (tanımlama ve analiz) eşit derecede öneme sahiptir. Örgütün kaynaklarını boşa harcamamak veya kaçırmamak için doğru insan grubuna hitap edilmesi gerekir.

4- Amaçların ve Hedeflerin Belirlenmesi

Bu adım içe dönük bir bakış açısı geliştirmek ve neyi başarmak istediğimize karar vermekle ilgilidir. Halkla ilişkiler stratejilerinde amaçlar genel hedefler ise daha spesifik olarak değerlendirilir.

5- Eylem ve Tepki Stratejileri Oluşturma

Etkili bir halkla ilişkiler stratejisi sözcüklerin yanı sıra eylemleri de içermektedir. Güçlü programlar sağlam ve tutarlı eylemler üzerine kuruludur. Programlama sürecinin bu adımı örgütsel amaçlara ulaşmak için eylem stratejileri hakkında kararları içermektedir. Stratejik iletişim planlayıcıları örgütlerin belirli bir konu ya da durum hakkında yapabilecekleri birçok seçeneğe sahiptir. Bu eylemlerin altında yatan strateji proaktif veya reaktif olabilir.

6- Etkili İletişim Teknikleri Kullanma

Bu aşamada örgütler kamuoyuyla iletişimlerinin en iyi şekilde sürdürme yollarını ararlar. Mesajları kimin göndermesi gerekir?, Mesajlar nasıl daha ilgi çekici hale getirilir?, Mesajlar nasıl yapılandırılmalıdır?, Mesajlarda hangi semboller tercih edilmelidir? gibi sorulara yanıtlar aranır.

7- İletişim Taktiklerine Karar Verme

İletişim taktiği stratejik planın görünür unsurudur. Örgütlerin görünür yüzü olan web siteleri, haberler, turlar, geziler, reklam panoları, bloglar, özel etkinlikler ve daha fazlasını içerir. Taktiklerde planlama ve koordinasyon özellikle önemlidir.

8- Stratejik Planın Uygulanması

Bu aşamada uygulama iki yönlü ele alınmalıdır: birincisi, taktiklerin mantıksal ve uyumlu bir program haline getirilmesi, ikincisi ise, planlama ve bütçeleme yapmasıdır.

9- Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Stratejik planın değerlendirilmesi, bir proje, program veya kampanya temelli sonuçların başta belirtilen hedeflere ne derece ulaşıldığının sistematik olarak ölçülmesidir. Bu aşamada önemli olan uygun ve pratik değerlendirme yöntemlerinin tercih edilmesidir.

Bu adımların sırayla ve dikkatli bir şekilde uygulanması gerekir. Dikkatli bir planlama reaktif faaliyetler yerine proaktif veya önleyici olan faaliyetlere odaklanır.

10- Stratejik Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları

Stratejik halkla ilişkilerin uygulama alanları çok geniştir. Bu alanları, medya ilişkileri yönetimi, kriz yönetimi, sorun yönetimi, sosyal sorumluluk yönetimi, algı yönetimi, itibar yönetimi, risk yönetimi, finansal halkla ilişkiler, sponsorluk, lobcilik gibi faaliyetler oluşturmaktadır. Çalışmada araştırmayı sınırlandırmak için bu alanlardan çevreci örgütlerin en sık kullandıkları medya ilişkileri yönetimi, itibar yönetimi, algı yönetimi, kriz yönetimi ve sosyal sorumluluk yönetimi kısaca açıklanarak uygulamaya geçilecektir.

10.1- Medya İlişkileri Yönetimi

Halkla ilişkiler tarafından medya ile ilişkiler medyanın kamuoyu oluşturma becerisi açısından önemlidir. Çoğunlukla işlevsel düzeyde olmakla birlikte, iyi düşünülmüş halkla ilişkiler planları örgütler için uzun vadeli stratejik katkılarda bulunabilir. Bu katkılardan bazıları şunlardır (Theaker, 2008: 205):

- Örgütün imajını iyileştirmek
- Örgütün medyada daha sık görünmesini sağlamak
- Hedef kitlelerin (örneğin müşteriler) tutumlarını değiştirmek
- Toplumsal ilişkileri düzenlemek
- Örgütün Pazar payını genişletmek
- Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde politik kararları etkilemek
- Yatırımcılarla iletişim kurmak
- Sendikalarla ilişkileri düzenlemek gibi.

Günümüzde iletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte bilgisayar ve internetin yaygınlaşması yeni bir ortamın doğuşuna zemin hazırlamıştır. Yeni medyadaki “yeni” vurgusu literatürde çokça tartışılmaktadır. Bu çalışmalar medya mülkiyeti, kültür endüstrisi, medya çalışanları, medya kurumları ve ürettiği ürünler gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Örneğin Lister vd. (2009), geleneksel medyadan yeni medyaya geçiş sürecini aşağıdaki sosyal, ekonomik ve kültürel değişimin göstergeleri ile açıklamaktadır:

Modernlikten post-modernliğe geçiş süreci

Giderek daha yoğun hale gelen küreselleşme süreci

Batı’da sanayi sonrası üretim çağıının yerini “post-endüstriyel” bilgi çağıının alması

Yeni medya araçlarının penetrasyonu sayesinde iletişim ve kontrol sınırları aşarak sınır ötesi duruma geçti.

Castells (2008)’e göre, internet yardımıyla sağlanan iletişim daha çok kendiliğinden ve örgütsüz olup; amaçları ve üyeleri açısından değişik özellikler sergilemektedir. Hükümet ve ekonomik tarafların çıkarları da ağıın daha da genişletilmesini desteklemek yönündedir. Bu yönüyle internet çeşitli örgütlerin ya da bireylerin kendi sayfalarını oluşturabildiği, erişimi olanların kendi içeriklerini tasarlama olanaklarına sahip olduğu esnek yapıda; ağların ağı olarak ifade edilebilir.

Sosyal medyanın sağladığı iletişim olanakları toplumsal hareketlerde eylemciler için harekete katılımı ve mobilizasyonu arttıran ve harekete ulus ötesi bir nitelik kazandırabilen pek çok imkân sunmaktadır. Zapatista hareketi ve WTO protestoları ile Arap Baharı ve Türkiye’deki Taksim Gezi Parkı protestoları gibi eylemler de eylemcilere sivil toplum gözünde iddialarına güç kazandırmak için sosyal medyanın yeni ve etkili bir araç olarak kullanılabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Sosyal medyanın toplumsal hareketlerde kullanılmasında iki önemli husus bulunmaktadır. İlkin sosyal medya geleneksel kolektif hareketlerin organize olması, mobilizasyonun ve katılımın artırılması ve hareketlerin ulus ötesi bir nitelik kazanması açısından kullanışlı bir iletişim aracıdır. Diğer önemli husus ise, teknolojilerin hızlı gelişmesi, kullanımın ve erişilebilirliğin artmasıyla çevrimiçi düzlemde yeni protesto hareketlerinin ortaya çıkmasına zemin oluşturmasıdır. Bu bağlamda sosyal medyanın eylemciliğe sunduğu fırsatları inceleyen Jeroen Van Laer ve Peter Van Aelst internetin kolektif eylem repertuarını çevrimiçi imza kampanyaları (online-petitions), e-mail bombardımanları, sanal oturma eylemleri (virtual sit-ins) gibi türlerle genişlik kazandırdığını iddia etmektedir (Van Laer ve Van Aelst, 2010: 1146-

1148).

10.2- İtibar Yönetimi

“Kurumsal itibar, tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır” (Davies v.d. 2003: 162). Günümüzde kurumsal itibarın önemli hale gelmesinde etkili olan altı çevresel eğilim vardır. Bu eğilimler; küreselleşme, bilgiye ulaşılabilirlik kolaylığı, ürün metalaşması, medya, reklam doygunluğu ve paydaş aktivizmidir (Fombrun ve Van Riel, 2003: 6-7).

Doorley.J ve Gracia.H.F (2007), örgütler için kapsamlı bir itibar yönetim stratejisi geliştirebilmeleri için bazı önemli kriterler olduğunu ifade etmiştir. Bunlar:

- Yenilik,
- Yönetimin Niteliği,
- Çalışanların Yeteneği,
- Finansal Performans,
- Sosyal Sorumluluk,
- Ürün ve Hizmet Kalitesi,
- Rekabet Edebilirlik (şeffaflık),
- Yönetişim,
- Bütünlük (Sorumluluk, Güvenilirlik, Dürüstlük, Sadakat).

Bu kriterlerin ilk altısı ilerleyen zamanlarda Fortune Magazine tarafından kullanılan ve sonuçları test edilen kriterlerdir. Bu temel kriterler farklı örgütler için özel hale getirilebilir ve bu örgütler için üst düzey yöneticiler tarafından en önemli itibar faktörleri olarak belirlenebilir.

Kurumsal itibar kavramı literatürde çoğu zaman kurum kültürü, kurum kimliği ve kurumsal imaj kavramlarıyla bir arada kullanılmaktadır. Kurum kültürü, kurumdaki üyeler tarafından paylaşılan değerler bütünü, ortak bir anlayış ve bir örgütte işlerin nasıl yapıldığını etkileyen inançlar bütünüdür. Her kurumun kendine has özellikleri vardır. Bu özelliklerden meydana gelen kurum kültürü, kurumların diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir yapıdadır. Kurum kimliği, “kurumu diğerlerinden ayıştıracak, kurumun kim ve ne olduğuyla ilgili bilgi veren tasarlanmış tüm göstergeler ve yansımalar” olarak ifade edilebilir (Peltekoğlu, 2007: 544-545). Kurumsal imaj, “örgütün hedef kitesinin o örgütün adını duyduklarında ya da logosunu gördüklerinde zihinlerinde oluşan resimdir” (Gray ve Balmer, 1998: 696). Kurumsal imaj, itibar gibi soyut bir özelliğe sahip olmakla birlikte hedef kitle üzerinde rasyonel ya da duygusal bağlılıklar ile oluşan zihinsel bir yorumlama sürecidir. Kurumsal imaj, olumlu ya da olumsuz bir biçimde ortaya çıkabilmektedir ve kurumsal itibar sürecinin tamamlanmasında önemli bir rolü vardır (Öncel, 2010: 24).

10.3- Algı Yönetimi

Algı yönetimi, kavram olarak ilk kez ABD Savunma Bakanlığı tarafından kullanılan bir kavramdır. Aslında “algı veya algılama” kavramları psikoloji alanının temel kavramları olarak

literatürde ele alınmaktadır. Fakat algıyı yönetmek tabiri ABD'nin aldığı siyasi veya askeri kararları tüm topluma benimsetmek adına yürüttüğü faaliyetlerin yöntemi olarak ortaya çıkmıştır (Saydam, 2014, 78). ABD'nin Savunma Bakanlığı tarafından yapılan tanıma göre algı yönetimi, "Kitlelerin duygu, düşünce, amaç, mantık, istihbarat sistemleri ve liderlerini etkileyerek, seçili bilgilerin yayılması vel veya durdurulması; bunun sonucunda hedef davranış ve düşüncelerinin hedefleyenin istekleri doğrultusunda yönlendirilmesidir."

Callamari ve Reveron, (2003: 2-3) algı yönetiminin dört aşamada gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Bu aşamalar:

- 1) Hedef kitlenin dikkatini çekmek,
- 2) Hedef kitlenin dikkatini çekmek için alakalı olan bilgileri sunmak,
- 3) Bu bilgileri hedef kitlenin hafızası ve deneyimleri ile tutarlı hale gelecek şekilde tasvir etmek,
- 4) Bilgileri zamanında iletmek ve uyumluluğun devam etmesi için bu bilgileri sürekli tekrar etmek gerekir.

10.4- Kriz Yönetimi

Kriz, önceden anlaşılamayan, yavaş yavaş büyüyerek bir anda ortaya çıkan, örgütlerin karar mekanizmalarını yetersiz hale getiren, imaja büyük ölçüde zarar veren, çalışanlar üzerinde baskı ve gerilim üreten ve kısa sürede çözülmesi gereken durumlardır (Geçikli, 2013: 228). Kriz örgütlerin günlük yaşam biçimlerini bozan ve öngörülemeyen durumları ifade eder. Krizler, örgütsel hatalar, gözetim, denetim ve diğer işleyiş mekanizmalarında meydana gelen eksikliklerle tetiklenebilir (Ray, 1999:13-14).

Örgütlerin içine girdikleri krizlerden bazılarının tahmin edilmesi daha basitken, bazılarının tahmin edilmesi daha zordur. Tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türlerinden bazıları şu şekildedir (Akdağ, 2014: 391):

- Uzun Süreli Grevler
- Yangın ve Patlamalar
- Kirlilik ve Sızma Problemleri
- Hammadde sorunları
- Taşımacılık Grevleri
- Dış Pazarda Ortaya Çıkan Kayıplar
- Hisse Senetlerindeki Düşüşler
- Girdi Maliyetlerindeki Artışlar
- Rekabet ve Alternatif Ürünlerin Pazara Girmesi
- Yasal Düzenlemeler ve Sınırlamalar ile Vergi İle İlgili Düzenlemeler
- Aşırı İthalat Sonucu Fiyatlardaki Düşüş
- Pazarın veya Önemli Ortaklıkların Kaybedilmesi

Bu kriz türlerinin dışında tahmin edilmeleri daha zor olan kriz türleri de şu şekilde sıralanabilir (Akdağ, 2014: 391-392):

- Büyük Ürün Hataları
- Büyük Fabrika veya Ekipman Hataları
- Büyük Endüstri Kazaları
- Büyük Bilgisayar Bozulmaları
- Örgüt İçinden veya Dışından Gelebilecek Sabotaj
- Ürün ile İlgili Sahtekârlıklar
- Taklit Ürün ve Hizmet
- Dedikodu ve Söylentiler ile Kötü Niyetli İftiralar
- Rüşvet ve Fiyat Düzenlemeleri
- Cinsel Taciz
- Yöneticilerin Fidyeye Karşılığı Kaçırılması
- Eksik ve Hatalı Operatör Eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim Bilgi Sistemindeki Hatalar
- Kalitesiz İletişim

Kriz yönetimi, literatürde birçok araştırmacı tarafından üzerinde durulmuş ve tanımlanmış bir kavramdır. Coombs (2006), kriz yönetimini örgütler için hayati bir süreç olarak ifade eder. Bu süreç başarısızlığa uğrarsa hem örgütün kendisi hem de çalışanlar ve paydaşlar bu durumdan olumsuz olarak etkilenir. Tutar (2013) ise kriz yönetimine daha farklı açıdan yaklaşarak, planlanan sürecin dışında gerçekleşen her türlü gelişmeyi yönetmek şeklinde ifade etmektedir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecini kapsar. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü olası krizlere karşı hazır tutmak ve kriz anında ise korumaktır. Kriz öncesi, kriz anında ve kriz sonrası dönemi örgütlerin iyi yönetmesi gerekir. Kriz yönetim süreci genel olarak altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: Kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve korunma, krizi denetim altına alma, krizin olumlu yanlarını tespit etme, krizi çözüme ve normale dönüş aşamalarıdır.

Krizlere karşılık verme stratejileri, yöneticilerin krizlerle başa çıkmada gerçekleştirdikleri eylemleri temsil etmektedir. Coombs (2015: 2-3), durumsal kriz iletişim teorisine bağlı olarak krize karşılık verme stratejilerini dört başlık şeklinde açıklamıştır:

İnkâr Stratejisi: Bu stratejide örgüt ile kriz arasındaki bağ reddedilmektedir. Basit inkâr, suçu başkasına atma veya günah keçisi bulma gibi seçenekler bulunmaktadır. Eğer bir örgüt inkâr stratejisini tercih etmişse fakat daha sonra krizler ilgili sorumluluğu ortaya çıkarsa krizin örgüte vereceği hasar daha fazla olmaktadır. Bu sebep-

le gerçek suçlunun kim olduğunun bilinemediği durumlarda yöneticilerin inkâr stratejisinden kaçınmaları gerekir.

Saldırganlığı Azaltma: Kriz sorumluluğundan kaçınma stratejisi olarak da ifade edilebilir. Krizin olumsuz etkileri ve örgüte yapılacak olumsuz atıflar mazeret bulma veya gerekçe gösterme gibi seçeneklerle azaltılmaya çalışılır.

Destekleme: Bu stratejide örgüt, bir krizin yarattığı olumsuz sonuçları olumlu bilgilerle destekleyerek dengeleme politikası izler. Örgütün geçmişinde yaptığı iyi faaliyetler hatırlatılarak hedef kitle ile bir bağ kurmaya çalışılır.

Tazminat: Örgütün kriz durumlarında bazı sorumlulukları üzerine alarak düzeltme yoluna gitmesidir. Bu seçenekler, özür dileme, tazminat ödeme ve hediyeler gönderme şeklinde olabilir.

10.5- Sosyal Sorumluluk Yönetimi

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte bir taraftan şirketlerin faaliyetleri etki alanını genişletmekteyken, diğer taraftan kitle iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler dünyanın herhangi bir yerinde olup bitenleri geniş kitlelere ulaşmasını sağlamakta ve bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma noktasında bireylere geniş imkanlar sunmaktadır. Bu imkanlar bilinçli hedef kitlenin oluşmasını sağlayarak şirketlerin teknik ve ekonomik varlıklarının yanında, sosyal bir takım meselelere de duyarlık göstermesini bekler hale getirmiştir. Şirket faaliyetlerinin doğa ve toplum üzerindeki olumsuz etkileri hedef kitleleri olaylara eleştirel bir bakışla yaklaşmaya itmiştir. Şirketler bu olumsuz bakışla baş edebilmek adına kimi yazarlar tarafından “toplumdan aldıklarını geri vermek” olarak da ifade edilen sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Göksel, 2013: 133).

Kurumlarda sosyal sorumluluğun önemli ölçüde değer kazanmasına neden olan faktörler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Geçikli: 2013, 155-156):

Çevre kirliliğinin önlenmesi konusunda toplumsal baskı ve çabaların artması.

Toplumsal baskıların ülke yönetimlerini sosyal konulara yönelik kanunlar ve yasal düzenlemeler çıkarmaya zorlaması.

Herkes tarafından kıt kaynakların verimli bir şekilde kullanılmak istenmesi.

Şirketlerin toplumsal beklentilere cevap verebilecek mal ve hizmet üretme arzusu.

Şirketlerin toplum nezdinde iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu.

Sivil toplumun ve etki alanının genişlemesi.

Katılımcı yönetimin giderek önemli hale gelmesi.

Profesyonelliğin yönetimde önem kazanmasıyla uzman kişilerin yönetime gelmesi

Personelin motive edilmesi ve sonucunda verimliliği de artırma düşüncesi.

Şirketlerin çok uluslu hale gelmesi.

Dünyadaki demokratikleşme hareketleri.

Teknolojik gelişmelerle birlikte şirketlerin ürün ve hizmetlerinin birbirine benzer hale gelmesi.

Yönetim sisteminin bir parçası olarak stratejik halkla ilişkiler, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdır. Özellikle örgütlerle paydaşları arasında karşılıklı iletişim ağı oluşturarak gerekli tedbirlerin alınmasını ve örgütsel uyumu sağlamalıdır.

7. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

AHP Thomas L. Saaty tarafından 1980 yılında geliştirilen bir yaklaşımdır. Günümüzde çok kriterli karar problemlerinin çözümünde oldukça geniş bir uygulama alanı bulunmaktadır (Hafeez, Zheng ve Malak, 2002). AHS nitel veya nicel ölçümlerde; karar, kriter veya yargı alternatiflerinin önem düzeylerine göre matematiksel olarak sıralanmasına olanak tanımaktadır. Yaklaşımın temelinde alternatiflerin ikili bazda karşılaştırılması yer almaktadır (Chin ve Cheng, 2008: 1082). AHP’de alternatifler ağırlıklandırılarak sıralandırılır. Sıralandırmada beş aşama takip edilmektedir (Kasirian vd., 2010: 126):

1. aşamada Saaty (1994) tarafından geliştirilen 9’lu AHP görelî önem ölçeği kullanılarak, hiyerarşik yapıdaki alternatifler, alt kriterler bağlamında ikili şekilde karşılaştırılır. Tablo 1’de AHP görelî önem ölçeği yer almaktadır.

Tablo 1: AHP Görelî Önem Ölçeği

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Bir alternatifin diğerine göre eşit önemde olması.	Alternatifler amaca eşit düzeyde katkıda bulunduğunu ifade etmektedir.
3	Bir alternatifin diğerine göre orta derecede önemli olması.	Bir alternatifin diğerine göre biraz daha fazla tercih edildiğini ifade etmektedir
5	Bir alternatifin diğerine göre kuvvetli düzeyde önemli olması.	Bir alternatifin diğerine göre çok daha fazla tercih edildiğini ifade etmektedir.
7	Bir alternatifin diğerine göre çok kuvvetli düzeyde önemli olması.	Bir alternatifin diğerine göre kuvvetli tercih edildiğini ifade etmektedir.
9	Bir alternatifin diğerine göre son derece önemli olması.	Bir alternatifin diğerine göre en yüksek derecede tercih edildiğini ifade etmektedir.
2,4,6,8	İki faaliyet arasında kalan değerler	İki alternatif arasında uzlaşma gerektiğinde sayısal değerlerin ortasında bir değer verilir.

Kaynak: Saaty ve Vargas, 2001: 6.

2. aşamada karşılaştırma matrislerinin yüksek tutarlılık oranına sahip olup olmadıkları hesaplanır. Hesaplama şu şekilde yapılır (Chin ve Cheng, 2008: 1082):

Matrislerin özvektörleri (λ_{max}) hesaplandıktan sonra tutarlılık indeks değeri $CI=(\lambda_{max}-n)/(n-1)$ formülü ile hesaplanır. Saaty (1994)' e göre ikili karşılaştırma matrislerindeki çelişkilerin (tutarlılıkların) bir ölçümü olan bu değer 0,1' den küçük olmalıdır.

3. aşamada, oluşturulan ikili karşılaştırma matrisleri normalize edilir, özvektörler hesaplanır. Hesaplama yöntemi şu şekildedir (Srdjevic, 2005: 1901):

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left[\frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \right] \text{ burada;}$$

W_i = özvektör, a_{ij} = karşılaştırma matrisinde i. satır ile j. sütun elemanı, n= matristeki satır eleman sayısını ifade eder.

4. aşamada alternatifler, kriterler açısından karşılaştırılır ve ağırlıklandırılır.

5. aşamada ise üçüncü ve dördüncü aşamadaki hesaplamalar birleştirilerek alternatiflerin global ağırlıkları hesaplanır.

AHP yönteminde kullanılan diğer bir kavram tutarlılık oranı (CR)'dir. Saaty (2000)'e göre matrisler için bir uyum ölçüsü olan tutarlılık oranı $CR=CI/RI$ formülü ile hesaplanır. Burada RI, (rastlantısal indeks) rastlantısal olarak oluşturulan karşılaştırma matrislerinin ortalama tutarlılık oranını gösteren sayısal değerlerdir (Kwiesielewicz ve Uden, 2004: 714). Tablo 2'de rastlantısal indeks değerleri gösterilmiştir.

Tablo 2: Rastlantısal İndeks Değerleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40
N	9	10	11	12	13	14	15	
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59	

Kaynak: Yılmaz, Başar ve Pabuçcu, 2015:412.

Chin ve Cheng (2008), tutarlılık oranının (CR), $n \geq 5$ için $CR \leq 0,1$; $n=4$ için $CR \leq 0,08$ ve $n=3$ için $CR \leq 0,05$ aralıklarında olması tavsiye edilmektedir (akt. Yılmaz, Başar ve Pabuçcu, 2015; 412).

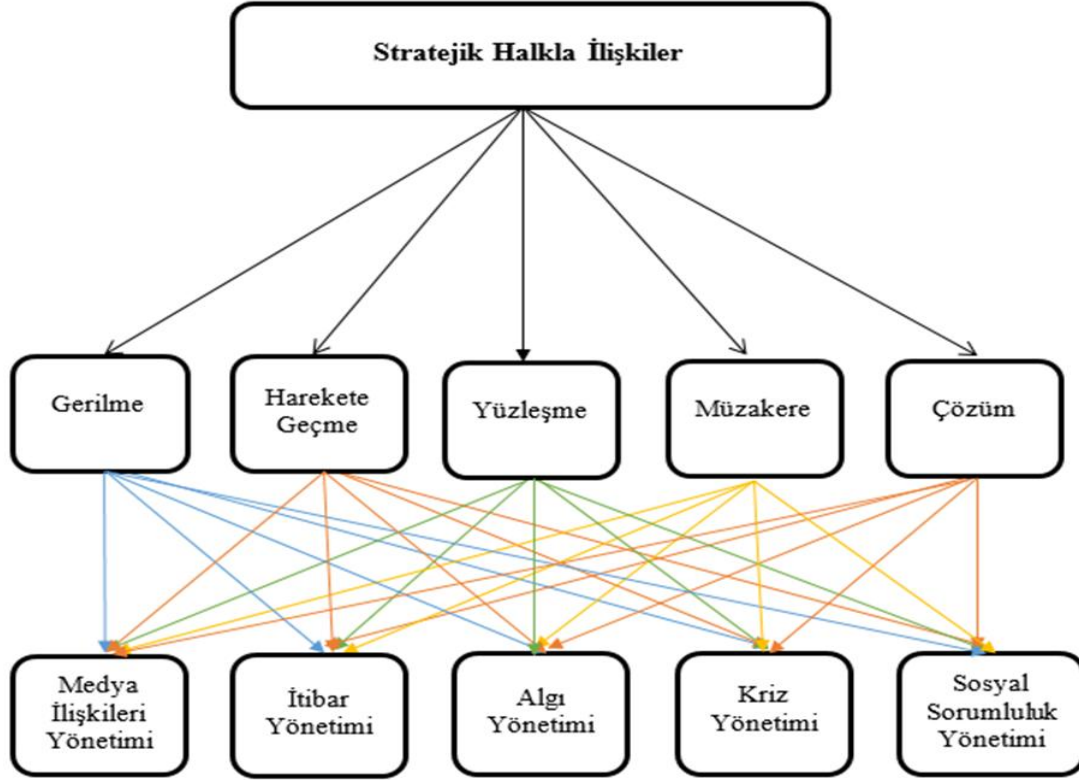
AHS değerlendirme sürecinde uzman grup kararlarına bağlı olarak üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; (1) uzmanların alternatiflere yönelik görüş birliğine vardıkları uzlaşma yöntemi, (2) uzmanların fikir ayrılığı yaşadıkları durumlarda oy kullanma yöntemi ve (3) alternatiflerin geometrik ve/veya aritmetik ortalamalarının hesaplandığı ortalama yöntemidir (Melon ve diğ., 2008: 756). Bu çalışmada alternatifler geometrik ortalama yöntemine değerlendirilmiştir.

"Üçüncü yaklaşımda, a_{ij}^k , k. karar vericinin i. elementle j. elementi karşılaştırma değeri olmak üzere n tane karar vericinin kararı geometrik ortalama ile

$$a_{ij} = \left[a_{ij}^1 * a_{ij}^2 * \dots * a_{ij}^n \right]^{1/n} \text{ şeklinde bir}$$

değere indirgenir ve karşılaştırma değeri olarak belirlenir. Bu yaklaşım en çok kullanılan yaklaşımlardan birisidir” (Yılmaz, Başar ve Pabuçcu, 2015:412).

8. Araştırma Modeli



Şekil 1. Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları Seçim Hiyerarşisi

9. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Çevreci örgütlerde görev alan uzman gönüllülerin en uygun stratejik halkla ilişkiler alternatiflerinin belirlenmesi amacıyla anket formu hazırlanmıştır. Çalışmada AHP için göreceli önem ölçeği kullanılmıştır. Anket çalışması cevaplayıcılarla yüz yüze anket tekniği ile uygulanmıştır. Uzmanlardan, toplumsal hareketler açısından stratejik halkla ilişkiler alternatiflerinin birbirlerine karşı üstünlüklerini ortaya koymaları istenmiştir. Araştırma kapsamına Türkiye’de faaliyet gösteren çevreci örgütlere mensup 110 uzman dâhil edilmiştir. Eksik ve hatalı doldurulan anketlerin elenmesi ile 90 anket değerlendirmeye alınmıştır. DeVellis (2012)’e göre, görüşleri alınacak uzman sayısının en az 5 olması gerekmektedir. Bu nedenle, araştırmada 90 uzman görüşlerinin alınmasının oldukça yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Anket formu 05-30 Ağustos 2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Her bir anket formunun uygulanması yaklaşık 45 dakika sürmüştür.

Veri toplama sonucunda cevaplayıcıların %55’i erkeklerden, %45’i ise kadınlardan oluştuğu ve %65’inin lisans, %35’nin ise lisans üstü eğitim mezunu oldukları belirlenmiştir. Son olarak araştırma örneğine dahil edilen çevreci örgütlerin tamamının faaliyet sürelerinin beş

yıldan fazla olduğu görülmüştür. Uzmanların seçim kriterlerine yönelik değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir.

10. Seçim Kriterlerinin AHP ile Ağırlıklandırılması

Kriterlerin ağırlıklandırılması için AHP yöntemi uygulanmıştır. Uzmanlara uygulanan anketler doğrultusunda kriter ve alternatiflerin ikili karşılaştırma matrisleri elde edilmiş ve göreceli değerlendirmeler vasıtasıyla kriterlerin ağırlıkları belirlenmiştir. Tablo 7'de eylemciliğin oluşum aşamalarının ikili karşılaştırmaları gösterilmiştir.

Tablo 3: Nihai Hedef Açısından Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Kriterler	Gerilme	Harekete Geçme	Yüzleşme	Müzakere	Çözüm	Öz Vektör
Gerilme	1	1/2	2	3	2	0,24338
Harekete Geçme	2	1	3	3	2	0,34809
Yüzleşme	1/2	1/3	1	1/3	2	0,27627
Müzakere	1/3	1/3	3	1	1/2	0,13830
Çözüm	1/2	1/2	1/2	2	1	0,14143

CR=0,001<0,10

AHP anketinde kriterlerin önem dereceleri karar vericilerce belirlenirken ikili karşılaştırmalar yapmaları istenmekte ve bu ikili karşılaştırmaların tutarlılığı sağlanmaktadır.

İkili karşılaştırmalarına göre, eylemciliğin oluşum aşamalarından en önemli bulunan kriterin 0,348 öz vektör değeri ile harekete geçme aşaması kriterinin olduğu tespit edilmiştir. İkinci sırada etkili olan kriter ise 0,276 öz vektör değeri ile yüzleşme aşaması kriteridir. Daha sonra sırasıyla, 0,243 öz vektör değeriyle gerilme ve 0,141 öz vektör değeri ile çözüm aşaması gelmektedir. Toplumsal hareket aşamalarında önemi en zayıf olan kriter ise 0,138 öz vektör değeri ile müzakere aşaması kriteri olmuştur. İkili karşılaştırmaların tutarlılığını veren CR oranı 0,001 değeri ile kabul edilebilir sınırdadır hesaplanmıştır.

Tablo 4'te eylemciliğin oluşum aşamalarından en önemli kriter olan harekete geçmenin stratejik halkla ilişkiler alternatifleri açısından karşılaştırmaları gösterilmiştir.

Tablo 4: Harekete Geçme İçin Alternatiflerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Harekete Geçme	Medya İlişkileri Yönetimi	İtibar Yönetimi	Algı Yönetimi	Kriz Yönetimi	Sosyal Sorumluluk Yönetimi	Öz Vektör
Medya İlişkileri Yönetimi	1	1/3	1/3	1/3	1/2	0,0776
İtibar Yönetimi	3	1	1/3	1/5	2	0,2778
Algı Yönetimi	3	3	1	1/2	5	0,2767
Kriz Yönetimi	3	5	2	1	6	0,4287
Sosyal Sorumluluk Yönetimi	2	1/2	1/5	1/6	1	0,1214

CR=0,011<0,1

Tabloya göre 0,429 öz vektör değeri ile harekete geçme aşaması açısından en uygun stratejik halkla ilişkiler alternatifi kriz yönetimidir. İkinci sırada ise itibar yönetimi alternatifi gelmektedir (Öz vektör: 0,2778). İkili karşılaştırmaların tutarlılığını veren CR (Content Reliability-İçerik Geçerliliği) oranı 0,011 değeri ile kabul edilebilir sınırdadır hesaplanmıştır.

SONUÇ

Demokratik sistemlerin yoğun olarak görüldüğü günümüzde, çoğulculuğun artması beraberinde kamusal tartışmaların da artması sonucunu getirir. Bu tartışmaların taraflar için barışçıl bir şekilde çözülmesi gerekir. Bu durumda kurumlar ve kamular birbirlerini dinleyip anlamaya ihtiyaç duyarlar. Barışçıl bir çözüm ise ancak etkili halkla ilişkiler uygulamalarıyla mümkündür. Eylemcileri dikkate alan ve onlarla kesintisiz iletişim kuran kurumlar meşruluklarını devam ettirmektedir.

Eylem gruplarının amacı, dışarıdan müdahale yoluyla örgütün işleyişini değiştirmektir. Halkla ilişkiler disiplininin geleneği, eylemci türlerinin değerlendirilmesini zorlaştırır. Halkla ilişkiler, kuruluşların çevreleriyle olan iletişimlerinden etkin bir şekilde nasıl faydalanabileceklerini anlamalarına yol açacak olan yönetsel bir bakış açısının zorlukları ile karşı karşıyadır. Bu yönetim odaklı eğilim, özellikle eylemci halkla ilişkiler uzmanlığında görülebilir. Dozier ve Lauzen (2000)' in de belirttiği gibi, eylemcilik pratiği çoğu zaman bünyelerinde yeterince halkla ilişkiler uzmanı çalıştırabilen örgütler doğrultusunda hareket eden uygulayıcılar tarafından yapılmaktadır.

Bu araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren çevreci örgütlerin eylemcilikte kullandıkları stratejik halkla ilişkiler alternatiflerinin seçim süreci ele alınmıştır. 90 cevaplayıcıdan oluşan uzman görüşlerine dayanan analiz sonuçlarına göre, eylemciliğin çevreci örgütler açısından en önemli aşaması harekete geçmedir. AHS sonuçlarından elde edilen verilere göre ankete katılan uygulayıcıların önemli olarak gördükleri eylemcilik aşamalarının ikinci sırasında yüzleşme aşaması gelmektedir. Yüzleşme aşamasında hareket örgütü ile hedef örgüt karşı karşıya gelmektedir. Çevreci örgütlerin dâhil olduğu eylemlerin üçüncü en önemli aşaması ise gerilmedir.

Araştırmada elde edilen diğer önemli bir sonuç, çevreci uzmanlara göre hareketlerde öne çıkan en önemli stratejik halkla ilişkiler alternatifi kriz yönetimidir. Kriz yönetimini ikinci sırada sosyal sorumluluk yönetimi ve üçüncü olarak da algı yönetimi takip etmektedir. Bu stratejileri daha sonra medya ilişkileri yönetimi ve itibar yönetimi takip eder. Bu nedenle, eylemci gruplarla karşılaşan örgütlerin kriz yönetimi konusunda bilgi birikimine sahip olmaları özellikle harekete geçme aşamasında oldukça önem arz etmektedir.

Öte yandan sosyal sorumluluk yönetimi de bu örgütler açısından önemli olarak görülmektedir. Bu bağlamda etkin bir sivil toplum, bireylerin kendilerini sosyal yönden sorumlu hissetmeleriyle de ilişkilidir.

Araştırmada elde edilen diğer önemli bir sonuç da örgütler açısından algı yönetiminin de önemli olduğudur. Algı yönetimi, eylemcilik aşamalarından özellikle yüzleşme aşamasında uzmanlar tarafından önemli görülmektedir. Eylemci gruplar bireylerin algılarını yönetmek için yeni medya ortamını etkin bir şekilde kullanmaktadırlar.

Günümüzde internet teknolojilerindeki yaşanan gelişmeler, eylemci gruplara yeni alanlar yaratarak toplulukların çevrimiçi gruplara dönüşmelerinde avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca internetle sağlanan teknolojiler yeni ilişki biçimleri de ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki biçimlerini etkin bir biçimde kullanan örgütler, iletişim maliyetlerini de azaltmaktadır. Öte yandan yeni medya ortamı sayesinde hareket örgütleri eyleme geçen bireyler arasında sıkı bir bağ oluşturma noktasında da avantaj sağlarlar.

Eylemci örgütler, sürekliliğini devam ettirme ve yeni üyeler kazanma konusunda stratejik halkla ilişkiler faaliyetlerinden daha fazla yararlanmaları gerekir. Bu örgütler, stratejik halkla ilişkiler faaliyetlerinden faydalanarak örgütün itibarını artırabilir, toplumun güvenini kazanabilir ve olası kriz durumlarında ilişkileri daha etkili bir şekilde yönetebilirler.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M. (2014). "Krizlere Hazır Olmak Açısından Örgütlerde Halkla İlişkiler Yönetimi", İçinde: Ed: Mustafa Akdağ ve Ümit Arkan, "Kriz Yönetimi: İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar", Konya: Literatürk Yayınları.
- Anderson, D.S. (1992). "Identifying and Responding to Activist Publics: A Case Study", Journal of Public Relations Research, 4:3, 151-165.
- Castells, M. (2008). "The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance", The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science.
- Castells, M. (2008). "Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür" (Cilt 1). (E. Kılıç, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Coombs, W. T. (2006). "Code Red in the Boardroom, Crisis Management as Organizational DNA", Praeger, London.
- Davies G., Chun R., Da Silva R.V. ve Poper S., (2003). Corporate Reputation and Competitiveness, Rotledge, New York.
- Demir G. Z. (2011). "Stratejik Halkla İlişkilerin İtici Gücü: Eylemcilik", Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere, Ed. Çiğdem Karakaya Şatır, Nobel Yayınları, Ankara.
- Dozier, D. M. ve Lauzen M. M. (2000). "Liberating the Intellectual Domain From the Practice: Public Relations, Activism, and the Role of the Scholar", Journal of Public Relations Research, 12: 1, 3-22.
- Friedman, T. L. (2000). "The Lexus and The Olive Tree", New York: Anchor Books.
- Geçikli, F. (2013). "Halkla İlişkiler ve İletişim" (Üçüncü Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi
- Goodwin, J. ve Jasper, J. M. (2015). "The Social Movements Reader: Cases and Concepts", WILEY Blackwell, Third Edition. UK.
- Grunig, J., E., (1989). "Sierra Club Study Shows Who Become Activists", Public Relations Review, Vol. XV, No.3.

- Grunig, L. S. (1986). "Activism And Organizational Response: Contemporary Cases Of Collective Behaviour.", Paper Presented To The Association For Education In Journalism And Mass Communication, Norman, Oklahoma.
- Grunig, L. (2005). "Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli", Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik. (der) içinde. Grunig James E., Çev. Elif Özsayar. İstanbul Rota Yayınları, 527-557.
- Heath, R. L. (1997). "Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges. Sage: Thousand Oaks.
- Hung, F.C., (2003). "Relationship building, activism, and conflict resolution — A case study on the termination of licensed prostitution in Taipei City", Asian Journal of Communication 18 may 2009.
- Karagöz, K. (2013). "Yeni Medya Çağında Dönüşen Toplumsal Hareketler ve Dijital Aktivizm Hareketleri" İstanbul Üniversitesi.
- Lister, M., Dovey, J., Giddings, S., Grant, J., & Kelly, K. (2009). "New Media: A Critical Introduction" (2 b.). NewYork: Routledge.
- McCown N. (2007). "The Role of Public Relations With Internal Activists", Department of Communication, University of Maryland, Version of record first published: 05 Dec 2007.
- Mintzberg, H. (1983). "Power In and Around Organizations", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. pp.48-49.
- Moe, T. M. (1988). "The Organization Of Interests", The University Of Chicago Press.
- Mozorov, E. (2009). "The Brave New World of Slacktivism, In Foreign Policy", Retrieved from <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=104302141> Erişim Tarihi: 02.10.2015.
- Pelteköğlu, F. B. (2007). "Halkla İlişkiler Nedir?", İstanbul: Beta Yayınları.
- Ray, S. J. (1999). "Strategic Communication In Crisis Management: Lessons from the Airline Industry", QUORUM BOOKS Westport, Connecticut London.
- Riel, C. B. M. van, Fombrun, C. J. (2010). "Implementing practices for effective reputation management". Essentials of Corporate Communication.
- Roy, B. (1985). "Metodologie multicritere daide la decision". Collection Gestion, Paris.
- Smith, M. F., (2005). "Activism", In R. E. Heath (Ed.), Encyclopedia of public relations, (pp. 5-9). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, R. D. (2017). "Strategic Planning for Public Relations", New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Theaker, A. (2008). "Halkla İlişkilerin El Kitabı", (Çev: Murat Yaz), İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

- Van Laer, J., ve Van Aelst, P. (2010). Internet and Social Movement Action Repertoires. *Information, Communication & Society*, 1146-1171 (<http://dx.doi.org/10.1080/13691181003628307>, 21.05.12).
- Uçkan, Ö. (2012). "Dijital Aktivizm mi? Aktivizm mi?" İstanbul Bilgi Üniversitesi, Alternatif Bilişim Derneği 30 Mayıs.
- Wakefield, R. I. (2007). "Theory of International Public Relations, The Internet, and Activism: A Personal Reflection.", *Journal of Public Relations Research*, 20:1, 138-157.
- Yılmaz, M. K., Başar, E. E., ve Pabuçcu, H. (2015). "Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama". *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 409-419.