

## 2012-2017 YILLARI ARASINDA YABANCI KAYNAKLI MAKALELERDE STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİ<sup>1</sup>

İhsan TÜRKAL<sup>2</sup>  
0000-0002-6302-5622

Fatma GEÇİKLİ<sup>3</sup>  
0000-0002-5476-8635

### ÖZ

*Değişen ekonomik, siyasal ve sosyal çevrenin iş paradigmlarında yarattığı etki, örgütler açısından paydaş ilişkilerinin ön plana çıktığı yeni bir dönemin başlangıcına işaret etmektedir. Değişimle başa çıkmak bakımından halkla ilişkilerin de stratejik bir role evrim geçirdiği kabul edilmektedir. Örgütün kurumsal bir bütün olarak, çevreye uyumunu esas alan stratejik halkla ilişkilerin, teori ve uygulama bakımından çeşitli kavramlar ve yaklaşımlar etrafında gelişim gösterdiği görülmektedir. Stratejik halkla ilişkilerin hangi konular doğrultusunda gelişim gösterdiğinin anlaşılması teori ve uygulama boyutlarının incelenmesini gerektirmektedir. Uluslararası alanda stratejik halkla ilişkiler kapsamında yer alan konuların gelişim yönünün ve yoğunluğunun ortaya konulması bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. İngilizce yayın yapan uluslararası dergilerde yer alan makalelerin araştırılması yoluyla stratejik halkla ilişkiler açısından hangi konuların, hangi sıklıkta ele alındığı ve yaklaşımların bakış açısı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Elde edilen bulgular, stratejik halkla ilişkiler kapsamına giren konuların İngilizce yayın yapan dergilerde her dört makaleden birini oluşturduğunu ve bu makalelerin stratejik halkla ilişkiler teorisini büyük ölçüde destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Halkla İlişkiler, Kurumsal İtibar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Paydaş Yönetimi, Sorun Yönetimi

## STRATEGIC PUBLIC RELATIONS MANAGEMENT IN THE FOREIGN ARTICLES BETWEEN THE YEARS 2012-2017

### ABSTRACT

*Influence over business paradigms due to changing economic, political and social environments indicates a new period in which stakeholder relationships comes to prominence in terms of organisations. Public relations are seen to be evolved into a strategic role in order to cope with the rapid change. Strategic public relations which based on adaptation to environment as an institutional entity are seen to be advanced by some concepts and approaches in teoritical and practical regards. It needs to be analyzed theoretical and practical dimentions to understand the direction of subjects of strategic public relations. It is the aim of this work to manifest the direction and frequency of the subjects within strategic public relations in international field. It will be tried to work out which subjects in which frequency are dealt with and perspective of the works in the sense of strategic public relations by researching the papers in the journals which are published in English language. The findings suggest*

<sup>1</sup> Bu çalışma 2017 yılında İspanya'nın Granada şehrinde düzenlenen 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresinde aynı adla sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, ihstr@yahoo.com

<sup>3</sup> Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, fgecikli@atauni.edu.tr

*that the topics within the strategic public relations in the journals published in English comprise one out of every four articles and these articles to a large extent support the theory of strategic public relations.*

**Keywords:** Strategic Public Relations, Corporate Reputation, Corporate Social Responsibility, Stakeholder Management, Issue Management

## **Giriş**

Son elli yıl içerisinde, iletişim ve ulaşım teknolojilerinin gelişip yaygınlaşması, ekonomik ve sosyal boyutuyla küreselleşmeyi, siyasal boyutuyla kamuların güçlenmesini ve onlara hareket alanı sunan demokrasilerin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Çok yönlü olarak yaşanan tüm bu değişimler iş yaşamının dinamiklerini ve çevresel koşullarını da önemli ölçüde etkilemiştir. Değişime uyum sağlamak zorunda olan özel, kamu ve sivil toplum örgütleri bir yönetsel anlayış olarak halkla ilişkiler disiplininin yararlanmaktadır. Yaşanan değişim diğer alanlarda olduğu kadar halkla ilişkiler alanında da yeni bakış açılarına ortaya çıkarmıştır. Geleneksel halkla ilişkiler anlayışından stratejik halkla ilişkilere geçişin de bu yönde bir değişimi ifade ettiği söylenebilir. Hızlı bir değişim ortamının yarattığı kaygan zeminde hızlı hareket etme, yeni koşullara uyum sağlama, esnek olma, karmaşıklaşan toplumsal ve ekonomik yapıyla mücadele edebilme gibi faktörler örgütlerin stratejik hareket etmesini bir gereksinim olarak ortaya çıkarmaktadır. Örgütler gelinen nokta bakımından stratejik düşünme ve davranma yeteneklerini geliştirmek durumunda kalmaktadırlar.

Paydaşları örgüt amaçlarına ulaşmada bir araç ve halkla ilişkileri örgütün finansal amaçlarına hizmet eden bir işlev olarak gören geleneksel yönetim anlayışı, toplumsal duyarlılık ve meşruiyet, kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal sorumluluk gibi yaklaşımlar doğrultusunda yerini stratejik halkla ilişkiler anlayışına bırakmak yönünde bir değişim geçirmektedir. Profesyonel ve etik bir anlayışla, paydaşların yönetsel kararlara katıldığı ya da kararları belirli ölçüde etkilediği kurumsal yönetimi hedefleyen stratejik halkla ilişkiler bu bakımdan da örgütlerin baskın koalisyon olarak adlandırılan üst yönetimlerinde bir konum talep etmektedir. Bu konum içerisinde yer alan stratejik halkla ilişkiler, örgütlerin özellikle paydaşları etkileyen üst yönetsel kararların alınmasında şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri doğrultusunda hareket etmesine çaba göstermektedir. Farklı ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal ilgi ve beklentiler doğrultusunda gittikçe çeşitlenen paydaş gruplarının oluşturduğu yeni çevre ile uyum sağlamak stratejik halkla ilişkilerin nihai amacını oluşturmaktadır. Ticari

hedeflere hizmet eden bir anlayıştan, çevreyle uyuma odaklanan bir anlayışa geçiş bir paradigma değişimi olarak ifade edilmektedir.

Çeşitlenen paydaşlar ve değişen çevre bakımından stratejik halkla ilişkilerin odaklandığı konuların da değişim ve gelişim gösterdiği söylenebilir. Paydaş yönetimi, sorun yönetimi, kriz yönetimi vb. konular etrafında gelişim gösteren stratejik halkla ilişkilerin seyrinin hangi yönde ilerlediğini görmek konunun daha iyi anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Stratejik halkla ilişkilerin uluslararası alanda hangi konuları kapsamına dahil ederek çeşitlendiği ve hangi konularda yoğunluk kazandığını tespit etmeye yönelik olarak tasarımılanan bu çalışma ile son yedi yıllık süre içerisinde yayınlanan akademik makalelerin bütüncül bir açıdan incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın doğru sonuçlara ulaşabilmesi bakımından öncelikle stratejik halkla ilişkilerin kavramsal boyutunun ve kapsamının anlaşılması gerekmektedir. Bu bakımdan konu bir sonraki başlık altında literatüre dayalı olarak ele alınmaktadır.

## **STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİ**

Kurum içi ve dışı paydaşlar ile kurum arasındaki iletişim ve ilişkilerde önemli bir köprü görevi gören halkla ilişkilerin stratejik boyutunun anlaşılabilmesi için konunun temel esasları ve kapsamı yönünden ele alınması gerekmektedir.

### **Stratejik Halkla İlişkilerin Kavramsal Boyutu**

Gelinen nokta bakımından, toplum ve örgütler ve ilgili pek çok ekonomik, yasal, etik ve sosyal sorunlar tartışma konusu olmaktadır. Bu süreç ekonomide, toplumda, teknolojiye ve küresel ilişkilerde yaşanan önemli değişimler nedeniyle bir bakıma çalkantılı bir karakter sergilemektedir (Carroll ve Buchholtz, 2014: 2). Örgütler açısından sahipler, çalışanlar, tedarikçiler gibi iç paydaşlardaki değişimler ile hükümetler, rakipler, müşteriler, özel ilgi grupları, çevreciler ve medya gibi dış paydaşlardaki değişimler (Freeman, 1984: 4-22) uyum sağlamayı gerektiren yeni bir baskı ortamına işaret etmekte ve bu durum stratejik yaklaşımın ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Tuncer, 2011: 176). Diğer yandan yoğun rekabete dayalı ekonomik çevrenin örgütlere ölçülebilir yararlar sunan bir halkla ilişkiler konusunda artan bir biçimde baskı yarattığı da görülmektedir (Austin ve Pinkleton, 2006: 1). Halkla ilişkilerde stratejik yaklaşım gereksiniminin temelinde yatan unsur, örgüt, birey ve toplumsal yapı arasındaki değişimler ve bu değişimlere uyum sağlayabilmektir (Göksel, 2013: 42).

Geleneksel olarak ticari hedefler doğrultusunda belirlenen örgütlerin kurumsal stratejileri değişen ortam içerisinde toplumsal, siyasal ve çevresel boyut olarak ifade edilen üçlü sorumluluğa odaklanmaktadır (Steyn, 2011: 122).

Değişen iş koşulları ve yaklaşımları doğrultusunda halkla ilişkilere ilişkin tanım ve amaçların da değişim gösterdiği görülmektedir. Halkla ilişkilerin duyurum, ikna gibi geleneksel amaçlarının yerini toplumsal onay alma, karşılıklı anlayış oluşturma, paydaşlarla ilişki geliştirme, iyi bir örgütsel itibar sağlama, kamuların temel talep ve beklentilerine karşılık verme gibi amaçlar almaktadır (Steyn, 2011: 25).

Geleneksel reaktif anlayıştan sıyrılıp daha proaktif bir anlayışa evrim geçiren halkla ilişkiler, örgütsel kararların alınmasında daha aktif bir rol üstlenmektedir (Tuncer, 2011: 176). Proaktif yaklaşım sergileyen bir örgüt, kamu algılamalarını olumsuz etkilemesi muhtemel görünen ticari planların geçerliliğini politik ve sosyal eğilimler ışığında sorgulamaktadır. Dış paydaşların örgütsel karar alma sürecine katılımını kabul etmekte ve olumlu / olumsuz yaklaşımlar bakımından bir erken uyarı sistemi oluşturmaktadır (Traverse-Healy, 1995: 4). Buna karşın stratejik halkla ilişkilerin önündeki ilk büyük engel örgütün kurumsal iletişim faaliyetlerini üst yönetsel bir faaliyet olarak kabul edip etmemesidir. Hala çok sayıda örgüt kurumsal imajın diğer işletme işlevleri gibi planlanmasını kabul etmemektedir. Bunun altında yatan sebep kurumsal iletişim çalışmalarının kurumun toplam kar/zarar tablosuna doğrudan etki etmediği yönündeki yanlış inançtır. Buna rağmen örgütlerin çoğu, iyi bir kurumsal imajın ve etkili kurumsal iletişim programlarının değerini kabul etmektedir (Wreford, 1995: 10; Asna, 2012: 126-128).

Bir görüşe göre stratejik yönetim, bir örgüt için –özel, kamu ya da sivil– uzun dönemli fırsatları ve tehditleri belirleme, kaynakları bu yönde harekete geçirme ve başarılı bir uygulama stratejisi yürütme sürecidir (Cutlip vd., 2006: 5). Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, değişken ortam içerisinde bulunan örgütün amaçları doğrultusunda alacağı yönetsel kararlar ve bu kararların hayata geçirilmesidir (Göksel, 2013: 41). Bayçu (2012: 57) da stratejinin uzun vadeli bir yaklaşımı ifade ettiğini ve hedeflere ulaşmak için sahip olunan olanakların ve kaynakların dağıtım planı olduğu söylemektedir.

Wheelen ve Hunger (2012: 5) stratejik yönetimi bir kuruluşun uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve eylemler seti olarak görmektedir. Onlara göre stratejik halkla ilişkiler çevresel taramayı (hem iç, hem de dış çevre), strateji formülasyonunu (stratejik veya uzun vadeli planlama), strateji uygulamasını ve değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Bu

bakımdan stratejik halkla ilişkiler yönetimi, örgütün güçlü ve zayıf yönleri bakımından dış kaynaklı fırsat ve tehditleri izleme ve değerlendirmeye işaret etmektedir.

Grunig vd. (2002: 29), mükemmel halkla ilişkiler olarak kavramsallaştırdıkları çalışmalarında mükemmel halkla ilişkilerin üç önemli alanı olan halkla ilişkilerin küreselleşmesi, etik ve halkla ilişkiler rolünün değişiminin yanı sıra dördüncü alanın stratejik yönetim ve ilişkilerin doğası olduğunu ifade etmektedirler. Mükemmellik çalışmasının, halkla ilişkilerin stratejik yönetimde yer almasının kritik önemini ortaya koyduğunu ileri sürmektedirler. Grunig vd. (2002: 383), stratejik halkla ilişkilere ilişkin ortak anlayışın stratejik kararlar verilmeden önce iletişimcilerin bu kararlara dahil olması gerektiği yönündedir. Stratejik yönetime tam anlamıyla katılan iletişimcilerin örgütsel kararlardan veya uygulamalardan etkilenecek paydaş grupları belirlemek için potansiyel çevreyi tarayacağını, kararla ilgili olarak onlarla iletişim kuracağını ve devam eden iletişimi geliştireceğini ifade etmektedirler.

Teori ve uygulama bakımından stratejik yönetim anlayışını oluşturan ya da bu anlayışın uygulanmasına zemin oluşturan konuların ya da yaklaşımların önemi çeşitli yazarlar tarafından ifade edilmektedir. Stratejik yönetim anlayışının kapsamı olarak ifade edilebilecek konu ve yaklaşımlar bir sonraki başlık altında ele alınmaktadır.

### **Stratejik Halkla İlişkilerin Kapsamı**

Çeşitli teorisyenler, halkla ilişkiler biriminin birinci derecede katkı sunduğu örgütün sosyal stratejisinin vizyon, misyon, değerler ve etik alandaki karar ve eylemlere ilişkin konuları, paydaş yaklaşımını, diyalogu, simetrik iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluğu, krizlere yönelik kurumsal yanıt verebilirliği içerdiğini ifade etmektedirler (Steyn, 2011: 3). Sosyal strateji, örgütün sosyal pozisyonunu meşru kılmaya ve itibarını sağlamaya yönelik olarak paydaşlarla güvene dayalı bir ilişki geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan sosyal strateji, kurumsal yönetim, kurumsal vatandaşlık ve itibar gibi ticari olmayan amaçların elde edilmesini ifade eden bir kavramdır (Steyn, 2011: 131). Stratejik halkla ilişkilerin yansıtıcı strateji bakımından da çevresel analizi gerektirdiği ve bu doğrultuda ortam taraması, risk yönetimi, kriz yönetimi ve sorun yönetimi gibi itibar risklerini içeren stratejik konularla da ilgilenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Steyn, 2011: 148-169).

Göksel (2013: 113-114), stratejik halkla ilişkiler yönetiminin örgütlerin tüm kamuları ile yürüttüğü ilişkilerin pek çok boyutunu içerdiğini söylemektedir. Bu açıdan yukarıda belirtilen alanların yanı sıra medya ilişkileri, finansal halkla ilişkiler, algılama yönetimi, lobicilik,

etkinlik yönetimi, sponsorluk gibi stratejik halkla ilişkiler uygulamaları çok çeşitli alanlarda ve yönetim faaliyetleri içerisinde etkin olmaktadır. Yukarıda halkla ilişkiler zaman zaman dar bir kapsamda değerlendirmeye tabi tutulsa da stratejik halkla ilişkiler doğrudan veya dolaylı olarak kapsamına giren tüm uygulamaların sistemli ve bütüncül bir anlayışla yönetimini ifade etmektedir.

Literatürde yer alan görüşlere dayalı olarak aşağıda yer alan uygulama alanlarının stratejik halkla ilişkiler yönetimi anlayışı doğrultusunda ele alınması gereken karar ve eylem alanları olduğu söylenebilir.

*Kurumsal İtibar Yönetimi*, çok yönlü bir kavram olmakla birlikte örgüt açısından rekabet avantajı sağlayan ve değer katan genel örgüt performansının bir göstergesi durumundadır (Şahin, 2015: 77). Kurumsal itibar ekonomistler, stratejistler, sosyologlar, pazarlamacılar ve örgütsel teorisyenler tarafından farklı görülmektedir (Freeman, 2006: 311). İtibar bir örgütle ilgili olarak insanlara hakim olan düşünce olup örgütün planlı ve plansız sözlü, görsel ve davranışsal mesajları üzerinden geliştirilmektedir. Her ne kadar tek bir algı olarak düşünülse de, bir kamudan diğerine, bir zamandan bir başka zamana tutarsız bir biçimde değişebilmektedir. İtibar, genellikle bir örgütün, algıları etkilemek için sergilediği bilinçli çabaların ayak izleri üzerinden gelişmektedir (Smith, 2005: 54).

*Sorun Yönetimi*, çok çeşitli sosyal sebeplere dayanan paydaşların değerleri ve inançlarının anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Örgütün sosyal tutumların farkına varması ve onlara uyum sağlaması örgütün kötü kurumsal vatandaş olarak görülmesini önlemeye yardımcı olacaktır. Pek çok örgüt sorunlara, sorunlar büyümeye başladıktan sonra reaktif bir yaklaşım sergilemektedir. Sorunlara proaktif bir yaklaşım örgütün stratejik ve diğer sorunlarını önceden görmeye ve bu sorunları büyümeden çözmeye çalışmasını gerektirmektedir (Steyn, 2004: 170). Sorun yönetimi, uzun dönemli bir stratejik yönetim uygulamasıdır. Örgüt uygulamaları ve paydaş beklentileri arasındaki boşluk olarak tanımlanan sorunlar veya önemli değişimlerin örgütü olumsuz etkilememesi için belirlenmesi ve çözümü yönünde uzun dönemli stratejik kararlar alınması sorun yönetiminin temel yaklaşımını ifade etmektedir (Theaker, 2001: 115).

*Risk Yönetimi*, ekonomik, finansal, politik ve sosyal çevrenin hızlı değişimi içerisinde belirsizliğin hakim olduğu bir dünyada artan oranda riskler dünyanın ekonomik gelişim süreçlerini etkilemektedir. Öngörülemez olayların sürekli artış göstermesi risk belirleme, ölçme ve engellemeye yönelik araştırmalara ilgi artışını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, arka planında bir örgütü etkileyen risklerin tanımlanması, ölçülmesi, analizi ve yönetimi olan risk

yönetimi belirsiz bir çevrede karar alma sanatı olarak değerlendirilebilir (Dobrota, 2012: 227). Stratejik iletişimciler genellikle bir örgütteki belirsiz olayların etkisini belirlemek, kontrol altına almak ve en aza indirmek için yürütülen süreçlere risk yönetimi adını vermektedir. Terim politikadan mühendisliğe, ticaretten biyolojiye pek çok disiplinde kullanılmaktadır. Halkla ilişkiler ise örgüt için tehdit oluşturabilecek riskler konusunda genellikle örgütlerin müşterilerini dinlemeleri gerektiği yönünde bir görüş ortaya koymaktadır (Smith, 2005: 22).

*Kriz Yönetimi*, basit anlamda krize karşı örgütlerce alınması gereken tedbirleri ifade eder (Suher, 2013: 8). örgütün karşılaşması olası olumsuzlukların engellenmesini veya en düşük zararlarla atlatılmasını, örgütün bozulan imajının iyileştirilmesini esas alan, bir kriz durumunda uygulamaya konulması beklenen çalışmaları ifade etmektedir. Örgütün varlığını etkileyen bir yönetsel görev olması ve iletişimi belirleyici özellik taşıması nedeniyle halkla ilişkiler açısından ele alınmasını gerektirir (Göztaş, 1997: 65). Genel olarak kriz umulmayan ve önceden kestirilemeyen fakat bununla birlikte acil çözüm bulunması gereken bir durumdur. Örgütün varlığını, yönetsel yapısını etkisiz hale getirerek örgütsel amaç ve politikalarını, imaj ve itibarını tehdit eden iç veya dış kaynaklı durumlardır. İşletme sisteminin bozulması, yönetiminin başarısızlığı gibi iç kaynaklı krizler olabileceği gibi, ekonomik, siyasi, teknolojik yapıdaki ani değişimler gibi dış kaynaklı krizler de olabilmektedir. Örgüt açısından kriz durumunda halkla ilişkiler bölümlerinin alınacak kararlara katılan ve uygulamalara yön veren aktif bir rol üstlenmesi gerekmektedir (Kazancı, 2013: 430). Doğal olarak halkla ilişkiler ve iletişimin önemi kriz durumlarında daha belirgin hale gelmektedir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 190).

*Stratejik Çevresel Analiz*, sonuç odaklı bir strateji formülasyonu ve uygulaması bakımından örgüt için önemli bir çalışma alanıdır. Örgütlerin karar ve uygulamalarından etkilenen çevrenin yeterince iyi araştırılıp değerlendirilmeye tabi tutulmaması stratejik yönetim anlayışı açısından başarısız sonuçlara neden olabilecek bir durum yaratmaktadır. Örgütün iç ve dış çevresinin analizi temelinde asıl amaç çevresel fırsat ve tehditlerin örgütsel güçlü ve zayıf yönler bağlamında ele alınmasını sağlamaktır (Ağlargoç, 2012: 39). Sorunların analizi ve çevresel değerlendirme proaktif bir halkla ilişkiler anlayışı gereği örgüt ve paydaşları arasındaki ortak iletişim ve ilişki paydasını yakalamaya yardımcı olmaktadır (Peltekoğlu, 2001: 58).

*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, örgüt açısından etik değerleri dikkate almayı, toplumsal talep ve beklentilere uygun hareket etmeyi gerektiren bir yaklaşımı ifade etmektedir (Çamdereli, 2011: 2). Kurumsal sosyal sorumluluk sosyal yararı elde etmeye yönelik iktisadi, toplumsal ve çevreyle ilgili meseleleri kurumsal anlayış doğrultusunda ele alan bir yaklaşımdır (Öztürk,

2013: 101). Küresel düzeyde yaşanan gelişmeler, örgütlerin toplumsal değer ve duyarlılıkları dikkate alması yönündeki baskıları artırmaktadır. Baskıların kaynağı örgütlere yönelik olumsuz yaklaşımlar, sosyal yatırımcılar, eylemciler ve gittikçe daha çok bilinçlenen ve eleştirel davranan tüketiciler olmaktadır (Ağlargoç, 2012: 47). Bu değişim doğrultusunda halkla ilişkiler, örgütleri içerisinde bulunduğu değişen ortama adapte etmeye çalışmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışı örgütsel hareket biçiminin toplumsal normları, değerleri ve beklentileri tatmin edecek bir seviyeye getirme olarak da ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2013: 27).

*Kurumsal Yönetişim ve Paydaş Yönetimi*, iç ve dış paydaşlarla sahip olunan ilişkilerin şeffaf, adil, karşılıklı yarara dayalı bir zemin üzerinde gelişmesine hizmet etmektedir. Sosyal sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda tanımlanan yeni örgütsel anlayış tüm paydaşların örgütsel kararlar üzerindeki etkisini vurgulayan yönetim kavramını ön plana çıkarmaktadır (Sümer, 2011: 70). Örgütlerin ilişki içerisinde oldukları örgütsel kararları etkileyen ve örgütsel kararlardan etkilenen toplumsal gruplar paydaş olarak tanımlanmaktadır. Paydaşların yönetimi, stratejik yönetim ve halkla ilişkilerin birlikte hareket etmesini gerektiren uygulamaların başında yer almaktadır (Ağlargoç, 2012: 46). Uygulama bakımından, paydaş belirleme adımı örgüte yönelik ne tür yaklaşımların olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca paydaş analizi örgüte en önemli kamuları belirleme ve uygulama stratejileri için bir ilk adım oluşturmaktadır. Buradan hareketle, önem ve önceliklerine bağlı olarak örgütün paydaş yönetim stratejileri meydana getirilmektedir (Park ve Lee, 2016, 1).

Yukarıda bahsi geçen konu ve yaklaşımların çeşitli bakış açılarına bağlı olarak artırılması mümkündür. Stratejik halkla ilişkilerin merkezinde yer alması ve pek çok yazar tarafından yaygın kabulü nedeniyle bu başlıklarla sınırlandırılmıştır. Bu konu ve yaklaşımlar doğrultusunda incelenen uluslararası makaleler bir sonraki başlık altında ele alınmaktadır.

## YÖNTEM

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmanın amacı aşağıda yer alan araştırma sorularına yanıt bulmaktır.

Nicel Araştırma Sorusu 1: Stratejik halkla ilişkileri geleneksel halkla ilişkilerden ayıran konular, araştırma evreni olan dergilerde hangi ölçüde ele alınmaktadır?

Nicel Araştırma Sorusu 2: Bahsi geçen konuların ele alınma sıklığı nedir?



Nitel Araştırma Sorusu 3: Nicel aşamada belirlenen makaleler stratejik halkla ilişkiler teorisini desteklemekte midir?

İlk iki araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için halkla ilişkiler alanında İngilizce yayın yapan 6 akademik dergi ele alınmıştır. 1000 birimden oluşan bir örneklemin 50.000 birime kadar olan bir evreni %3 hata payı ile temsil etme yeteneğine sahip olması bakımından (Balcı, 2013: 108) bu 6 derginin ilgili yıllar içerisinde değerlendirmeye tabi tutulan 1121 makalenin halkla ilişkiler alanında yayınlanan toplam makale evrenini temsil etme yeteneğine sahip olduğu söylenebilir.

İlgili dergiler aşağıdaki gibidir:

1-Journal of Communication Management, 2-Public Relations Review, 3-Public Relations Journal, 4-Journal of Public Relations Research, 5-PRism, 6-Public Relations Inquiry.

Söz konusu dergilerde 2012 – 2017 yılları arasında yer alan makaleler araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma evreni kapsamına giren tüm makalelerin adlarına nicel içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi, stratejik halkla ilişkilerin kapsamına giren konuları ifade eden tematik kodların makale başlıklarında bulunup bulunmadığının tespitine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan literatürde yer alan görüşler temelinde stratejik halkla ilişkileri geleneksel halkla ilişkilerden farklı kılan beş konu başlığı tematik kod olarak belirlenmiştir. Bu kodlar “stratejik iletişim”, “sorun iletişimi”, “risk iletişimi”, “kriz iletişimi”, “çevresel analiz”. “Çevresel analiz” kodu iç ve dış tüm stratejik paydaşların araştırılması ve analizini içeren her tür analiz biçimini ifade etmesi bakımından SWOT, PEST vb. farklı tür kavramları da içerdiği kabul edilmiş ve araştırma bu yöndeki tüm sözcükleri kodlama dahiline almıştır.

Stratejik halkla ilişkiler geleneksel halkla ilişkileri bütünüyle kapsamına alması bakımından iki yaklaşımın ortak konuları araştırma dışında tutulmuştur. Bu durum araştırmanın bir kısıtlılığı olarak değerlendirilmektedir.

Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda ilgili kodların tespit edildiği makale sayıları belirlenmiştir.

Nitel araştırma aşamasında ise örnek olarak belirlenen makalelerin özetleri Türkçe’ye çevrilmiş ve stratejik halkla ilişkiler teorisini destekleyip desteklemedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **BULGULAR**

Araştırmanın ilk aşamasında gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 1. Stratejik H.İ. Konularının Ele Alınış Frekansları**

	YIL	Cilt	Top. Sayı	Makale Sayısı	Soru İltiş.	Risk İletiş.	Kriz İltiş.	Strateji	Çevresel Analiz	Toplam
Journal of Communication Management	2012 - 2017	16-21	24	145	5	3	20	29	14	71
Public Relations Review	2012 - 2017	38-43	30	541	7	4	70	40	6	127
Public Relations Journal	2012 - 2017	6-10	19	118	1	2	9	7	4	23
Journal of Public Relations Research	2012 - 2017	24-29	29	128	2	0	25	8	1	36
PRism	2012 - 2017	9-14	9	79	0	1	5	7	1	14
Public Relations Inquiry	2012 - 2017	1-6	18	110	0	1	4	3	2	10
TOPLAM				1121	15	11	133	94	28	281
				%100	%1,3	%8,2	%16	%5,8	%4,8	%25,1
					%5,3	%3,9	%47,3	%33,5	%10	%100

Araştırma evrenini oluşturan 6 dergide 2012-2017 yılları arasında yer alan toplam makale sayısı 1121 olarak tespit edilmiştir. Bu makalelerin 281'inin (%25,1) stratejik halkla ilişkiler konularını ele alan makalelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu durum her 4 makaleden birinin stratejik halkla ilişkiler kapsamına giren konuları doğrudan ele aldığını göstermektedir. Birinci araştırma sorumuzun cevabı niteliğindeki bu oran stratejik halkla ilişkilerin uluslararası alanda azımsanmayacak bir ilgi odağı oluşturduğunu ifade etmektedir.

Konuların kendi aralarında ele alınma sıklığına bakıldığında "kriz iletişimi" 133 adet (%47,3) makale ile ilk sırada, "Strateji" 94 adet (%33,5) makale ile ikinci sırada, "çevresel analiz" 28 adet (%10) makale ile üçüncü sırada, "Sorun İletişimi" 15 adet (%5,3) makale ile dördüncü

sırada, “Risk İletişimi” 11 adet (%3,9) makale ile beşinci sırada yer aldığı görülmektedir. Buradan hareketle ikinci araştırma sorumuzun cevabı olarak yarıya yakın oranda kriz iletişiminin en çok ele alınan konu başlığı olduğunu, bununla birlikte strateji kavramının da her üç konudan birini oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü araştırma sorusuna cevap oluşturacak örnek makalelerin Türkçeye çevrilmiş özetleri aşağıdaki gibi yer almaktadır. Her bir makalenin stratejik halkla ilişkiler teorisini destekleyici bir nitelikte olup olmadığı makalenin altında değerlendirilmektedir.

### **Sorun Yönetiminin Faydası: Dijital Çağda Olası Krizler İçin Harekete Geçmek**

Çalışmanın amacı sorun yönetimi ve medya takibinin dijital çağda krizleri öngörmek için nasıl kullanıldığını ortaya koymaktır. Daha spesifik olarak bu uygulamaların Hollanda’da bulunan iletişim profesyonelleri, örgütleri ve sektörleri arasındaki farkları araştırmaktır. Çalışmada çeşitli sektörlerden 17 iletişim profesyoneli ile kalitatif görüşme gerçekleştirilmiştir. Bulgular uygulayıcıların sorun takibinin önemini kabul ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte profesyonellerin çalıştıkları sektörler göre çevrimiçi medya takibinde farklılaştıkları anlaşılmaktadır. Sorun yönetimi için paydaş haritası oluşturmanın ve rakiplerin takibinin hayati olarak bulunduğu fakat büyük ve küçük örgütler arasında değişiklik bulunduğu görülmektedir. Ayrıca kriz zamanlarında izlemenin vazgeçilmez olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki uygulayıcıların daha fazla yetkilendirilmesi yönünde potansiyel olduğu da tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Medya, Sorun Yönetimi, Kriz İletişimi, Stratejik İletişim, İletişim Yönetimi

Nadine Strauß, Jeroen Jonkman, (2017) "The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age", Journal of Communication Management, Vol. 21 Issue: 1, pp.34-50.

Makalede ifade edildiği gibi yapılan araştırmada uygulayıcıların sorun yönetiminin önemini kabul ettiği görülmektedir.

### **Stratejik İletişim, İletişim Profesyonellerine Bırakılacak Kadar Çok mu Önemlidir? Müdürler ve Eş Düzey Yöneticilerin Stratejik İletişim ve İletişim Profesyonellerine Yönelik Davranışları**

Bu çalışma “İletişim Örgütleri” adıyla İsveç’te gerçekleştirilen ve örgütler için iletişimin değerini inceleyen üç yıllık araştırma projesinden elde edilen deneysel verilere dayanarak hazırlanmıştır. Sonuçlar müdürlerin ve eş düzey yöneticilerin iletişimi örgütleri için stratejik

düzye hayati bulduklarını fakat iletişim profesyonellerinin rollerinin ise oldukça belirsiz olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunluğu iletişim profesyonellerinin esas rollerini anlamamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, İletişim Örgütü, İletişim Profesyonelleri

Jesper Falkheimer\*, Mats Heide, Howard Nothhaft, Sara von Platen, Charlotte Simonsson, Rickard Andersson (2017), Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals, Public Relations Review, 43, 91–101.

Makalede araştırma konusu olan müdürlerin ve eş düzey yöneticilerin iletişimi örgütleri için stratejik düzeyde önemli gördükleri ifade edilmektedir.

### **Kriz Danışmanlığını Anlamak ve Uygulamak: Bir Halkla İlişkiler ve İletişim Firmaları Çalışması**

Çalışmanın amacı, halkla ilişkiler ve iletişim firmalarının krizi, kriz yönetimini ve kriz iletişimini nasıl anladıklarını ve kriz danışmanlığı uygulamasında kendilerini nasıl gördüklerini ve bu uzmanlık alanının geleceği hakkında ne düşündüklerini inceleyerek genel olarak yönetim ve iletişim danışmanlığı, spesifik olarak kriz danışmanlığı konusunda literatüre katkı sağlamaktır. Çalışma, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme biçiminde 12 CEO, yönetim kurulu üyesi, üst düzey danışman ve Danimarka'da faaliyet gösteren ve kriz danışmanlığı hizmeti veren halkla ilişkiler ve iletişim temsilcileri ile gerçekleştirilmiştir. Bulgular, kriz danışmanlığının eski gazeteciler tarafından medyada yürütülen imaj krizi üzerine odaklanan geleneksel anlayıştan farklı türden paydaşları içeren sorunlara dayalı krizlere odaklanan bir anlayışa değişim geçirdiğini göstermektedir. Ayrıca kriz danışmanlarının, şimdiye kadar akademisyenlerin ihmal ettiği kriz yönetimi ve kriz iletişiminin boyutlarına ilişkin önemli öngörüler ürettikleri görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim, Stratejik İletişim, İletişim Yönetimi, Kriz İletişimi

Winni Johansen, (2017) "Understanding and practicing crisis consulting: A study of public relations and communications firms", Journal of Communication Management, Vol. 21 Issue: 2, pp.106-123.

Çalışmadan kriz iletişiminin geleneksel yapıdan yeni bir anlayışa doğru değişim geçirerek gelişimini sürdürdüğü anlaşılmaktadır.

### **Stratejik İletişim Üzerine Bir Uygulama Perspektifi: Yönetmel Kararların Meşruiyet Tartışması**

Çalışmanın amacı örgüt çapında toplantılar gibi mikro düzeyde yapılan gerçek iletişim etkinlikleri ile yönetmel kararların değişimi ve iletişim stratejileri gibi bir örgüt içerisindeki makro düzey kurumsal uygulamalar arasında bağlantı oluşturmaktır. Bu nedenle araştırmanın konusu kurumsal stratejik yönetim ile gündelik stratejik iletişim süreçleri arasındaki ilişkidir. Bu yolla örgütsel stratejik değişim süreçleri bağlamında stratejik iletişim uygulamalarına ilişkin metin ve söylemlerin rollerinin anlaşılmasına katkı sunmak hedeflenmektedir. Bulgular tüm analizin ortak paydası olarak meşruiyetin elde edilmesinde üç farklı ögenin kullanımı veya doğrudan stratejik iletişimin somut uygulanmasını sağlayan mikro düzey stratejilerin kullanıldığını göstermektedir. Meşruiyet oluşumunu sağlayan birinci öge örgütün sosyo ekonomik bağlamını referans göstermektedir. İkinci öge, stratejik durumun anormalliğine işaret etmektedir. Üçüncü öge ise dilsel ifadelerin kullanımı ile geliştirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Meşrulaştırma, Stratejik İletişim, Stratejik Değişim, Mikro Düzey Analiz,

Helle Kryger Aggerholm, Birte Asmuß, (2016) "A practice perspective on strategic communication: The discursive legitimization of managerial decisions", Journal of Communication Management, Vol. 20 Issue: 3, pp.195-214.

Çalışmada stratejik iletişimin örgütsel karar ve eylemlerin meşrulaştırma süreci üzerindeki etkisi ele alınmakta ve önemi ortaya konulmaktadır.

### **İletişim Yönetiminde Stratejik Eğilim: Köprü Stratejisine Yönelik Örgütsel Eğilim**

Bu çalışmanın amacı örgütün köprü stratejisine yönelik eğilimi etkileyen faktörleri belirlemek ve bu faktörler ile köprü stratejisi arasındaki ilişkileri test etmektir. Bulgular, faktörlerin çevresel karmaşıklık, paydaşlara yönelik üst yönetim davranışları, analiz odaklılık ve otoriter kültür olduğunu göstermektedir. Yüksek analiz odaklılık, örgütlerin stratejiler üzerine karar vermeden önce örgütsel performanslarını ve anahtar paydaşlarını etkileyen karmaşık çevresel problemleri araştırmasına yardım etmektedir. Dolayısıyla sorunları azaltmak ve performansı artırmak konusunda katkı sağlaması olasıdır. Ters durumda ise otoriter kültür örgütün köprü stratejisini benimsemesini olumsuz etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İletişim Yönetimi, Çevresel Karmaşıklık, Analiz Odaklılık, Otoriter Kültür, Köprü Stratejisi, Stratejik Eğilim

Soojin Kim, (2016) "Strategic predisposition in communication management: Understanding organizational propensity towards bridging strategy", *Journal of Communication Management*, Vol. 20 Issue: 3, pp.232-254.

Çalışmada çevresel analiz odaklı yaklaşımın örgütlerin performansları ve sorunları üzerindeki olası olumlu etkisi vurgulanmaktadır.

### **Paydaş Yönetimi İçin Bir İşlem Modelini Keşfetmek**

Bu çalışma sorun yönetimi süreci modeline dayanan kavramları birleştirerek paydaş yönetimi uygulamasını geliştirmek amacını taşımaktadır. Jones ve Chase'in sorun-süreç modeline dayanarak bu çalışma üç adımlı paydaş yönetimi süreci sunmaktadır. Birincisi, paydaş belirlenmesi ve analizidir. İkincisi, paydaş yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Üçüncüsü de paydaş yönetiminin değerlendirilmesidir. Uygulama açısından, paydaş belirleme adımı örgüte yakın zamanda ne tür tepkilerin veya saldırıların olacağına resmini görmesine yardım etmektedir. Ayrıca paydaş analizi örgüte en önemli paydaşları belirleme ve paydaş yönetimi için uygulama başlangıcı sunmaktadır. Bununla birlikte, tür ve önceliklerine dayalı paydaş kategorilerine göre örgütün paydaş yönetim stratejileri oluşturulmaktadır. Bu döngüsel süreç daha iyi bir toplumun oluşturulması ile sonuçlanacak etkili bir sorun yönetimi sürecine olanak sağlayan örgütlerin uygulamalarını sürdürmeleri ve değerlendirmelerini motive edebilecektir.

Anahtar Kelimeler: İletişim Stratejisi, Sorun Yönetimi, Halkla İlişkiler, Paydaş Yönetim Teorisi

Hyun Soon Park and Yun Hee Lee (2016), *Exploring a Process Model for Stakeholder Management*, *Public Relations Journal*, 9 (4).

Çalışmada örgütlerin çevresel uyumu bakımından daha iyi bir paydaş yönetimi için sorun yönetimi süreci ele alınmakta ve önemi ortaya konulmaktadır.

### **Örgütsel Dinleme: H.İ. Teorisi Ve Uygulamasındaki Başlıca Farkın İrdelenmesi**

Literatür büyük ölçüde halkla ilişkileri iki yönlü iletişim, diyalog ve örgüt ve kamuları arasında ilişkiler olarak teorik zemine oturtmaktadır. Her ne kadar halkla ilişkileri savunuculuk gibi gören alternatif görüşler varsa da, teorilerin çoğu diyalogu, çevreye uyumu ve tatmin, güven,

karşılıklı kontrol hatta simetri gibi unsurları bir araya getiren ilişkileri vurgulamaktadır. Eleştirel bakış açısı paydaşların ve toplumun çıkarlarına vurgu yapan sosyokültürel bir değişimi önermektedir. Bu çalışma başlıca teori-uygulama farkını açığa çıkaran ve üç ülkeyi kapsayan bir araştırmaya dayanmaktadır. Etik açıdan da gerekli olan dinleme örgütlere önemli yararlar sağladığına ilişkin kanıtlar mevcuttur. Örneğin algılanan diyalogsal iletişim kalitesi ve güven arasında ilişki tespit edilmiştir. Akademik, ticari ve profesyonel çalışmalar dinlemenin çalışanları elde tutma, artan müşteri sadakati, artan müşteri hizmetleri, azalan endüstriyel çatışma, azalan kriz gibi örgütü etkileyen konularda gerçek bir diyaloga ve katılıma olanak sağladığı görülmektedir. Bu bakımdan örgütsel dinleme sonraki araştırmalar için önemli bir konudur.

Anahtar Kelimeler: Diyalog, Katılma, Dinleme, İlişkiler, Konuşma, İki yönlü İletişim

Jim Macnamara (2016) Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice, *Journal of Public Relations Research*, 28:3-4, 146-169.

Araştırma, çevresel analizin örgütlere çalışanları elde tutma, müşteri sadakatini artırma, krizleri ve çatışmaları azaltma gibi önemli yararlar sunduğunu göstermektedir.

### **Kriz İletişiminden Kamuların Algısını ve Davranışlarını Anlamak: Kriz Durumlarında Kriz Haberleri Çerçevelemesinin Ve Kamuların Bilgi Alma, Seçme Ve Yayımlarının Etkileri**

Bu çalışma kriz iletişiminde kamuların algılamaları ve iletişim davranışlarını daha iyi anlamayı amaçlamaktadır. Araştırma itibar ve davranışsal niyetleri içeren kriz çıktılarını doğrudan etkileyen çerçeveleme faktörleri ve kamuların farklı iletişim davranışlarını incelemektedir. 1113 katılımcı ile çevrimiçi bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bulgular önlenebilir kriz haberleri çerçevelemesinin kriz çıktıları için güçlü bir olumsuz etki olduğunu göstermiştir. Bir diğer bulgu Durumsal Problem Çözme Teorisine dayalı (STOPS) İletişim Eylemi temelinde bilgi edinme, aktarma ve aramanın itibar ve davranışsal niyetler ile olumlu olarak bağdaştırıldığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Problem Çözmede İletişim Eylemi (CAPS), Kriz İletişimi, Kriz Haberleri Çerçevelemesi, Durumsal Problem Çözme Teorisi (STOPS)

Young Kim (2016) Understanding publics' perception and behaviors in crisis communication: Effects of crisis news framing and publics' acquisition, selection, and transmission of information in crisis situations, *Journal of Public Relations Research*, 28:1, 35-50.

Çalışmada kriz iletişimi bağlamında etkili iletişim kurmanın örgütsel itibar ile olumlu bir korelasyona sahip olduğu ifade edilmektedir.

### **Olmak ya da Olmamak: İtalya'daki Stratejik Halkla İlişkilerdeki Paradokslar**

İtalya'da halkla ilişkiler alanında deneysel çalışmalarda yetersizlik vardır. Bu çalışma halkla ilişkiler bölümlerinin İtalya'da stratejik olarak yönetilip yönetilmediğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Stratejik yönetimle ilgili dört ana ilkeyi kullanan bu çalışma üç ana örgüt tipinde çalışan halkla ilişkiler profesyonellerinden alınan verileri toplamıştır: Özel kuruluşlar, kamu kuruluşları, kar amacı gütmeyen kuruluşlar. Çalışma, örgüt tipi ne olursa olsun az sayıda halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütlerinde üst yönetimde yer aldığını tespit etmiştir. Kar amacı gütmeyen örgütlerin üst yönetimlerinin diğer iki sektöre oranla halkla ilişkilere daha fazla değer verme eğiliminde olduğu görülmektedir. Simetrik iletişimin normatif olduğu yeniden kanıtlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Genel İlkeler, Stratejik Halkla İlişkiler, İtalya, Kar, Kamu, Kar Amacı Gütmeyen

C. Valentini, K. Sriramesh (2014), To be, or not to be: Paradoxes in strategic public relations in Italy, *Public Relations Review*, 40, 3–13.

Çalışmada halkla ilişkilerin İtalya'da stratejik yönetimin bir parçası olması konusunda tüm örgüt tiplerinde az rastlanan bir olgu olduğunu ifade etmektedir.

### **Peru Maden Endüstrisi Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminin Kültürler Arası Yeterlik Modeli**

Çalışma Peru maden endüstrisindeki stratejik halkla ilişkiler yönetiminin kültürler arası yeterliliğini geliştirmeyi ve test etmeyi amaçlamaktadır. Model sırasıyla davranışsal düzey yeterliği (halkla ilişkiler uygulamaları) ve buna bağlı olarak oluşan kamularla ilişki kalitesinin yeterliğini etkileyen algı düzeyi yeterliğini (endişe ve belirsizlik yönetimi) halkla ilişkiler uygulayıcılarının kültürler arası özellik düzeyi yeterliğinin (empati, açık fikirlilik, esneklik) belirlediğini önermektedir. Zengin kültürler arası halkla ilişkiler deneyimine sahip olan 90 uygulayıcıdan elde edilen verilerin analizi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Sonuçlar özellik düzeyi yeterlik bileşenlerinin uygulayıcıların belirsizlik ve endişe durumlarını azaltmada farklı çalıştığını göstermektedir. Endişenin azaltılması, simetrik ve iki yönlü iletişim kullanımını artırmıştır. Sonuç olarak simetrik halkla ilişkiler ve düşük endişe durumu



uygulayıcıların örgütlerinin kamularla ilişkilerindeki karşılıklılık üzerindeki güven ve kontrol algılarını artırmıştır.

Qi Wang , Lan Ni & Maria De la Flor (2014) An Intercultural Competence Model of Strategic Public Relations Management in the Peru Mining Industry Context, Journal of Public Relations Research, 26:1, 1-22.

Çalışmada stratejik bir çerçevede uygulanan simetrik halkla ilişkilerin paydaş ilişkilerindeki endişe ve güven duygularına olumlu etki ettiği ifade edilmektedir.

### **Kurumsal Savunma olarak Kriz İletişimi**

Bu çalışmanın amacı uygulama dinamiklerini ve örgütler tarafından nasıl kullanıldığını inceleyerek kriz iletişimi hakkındaki bilgimizi geliştirmektir. Çalışmada, İsveç'te bulunan küresel finansal krizlere cevap veren ve kurum olarak pazarları sürdürmek için nasıl iletişim kuralacağına karar veren finansal pazarlardan sorumlu üç kamu ajansı analiz edilmiştir. Çalışma neo-kurumsal teori ve kurumsal çalışma çerçevesinde başlangıç noktası belirlemiş ve finansal pazarları yöneten kuralların, normların ve uygulamaların sürdürülmesi için finansal krizlerin iletişim kullanımına nasıl yol açtığını göstermiştir. Bu yolla kriz iletişimi, kurumun devamını amaçlayan kurumsal çalışmanın bir biçimi olarak anlaşılabilirliği savunulmaktadır.

Fredriksson, Magnus (2014), Crisis communication as institutional maintenance, Public Relations Inquiry, 3 (3), 319-340.

Çalışmada kriz iletişiminin örgütlerin devamlılığı sağlamada başvurduğu bir çalışma biçimi olarak önemi anlatılmaktadır.

### **Mesaj Paylaşımı Risk Algısını Etkilemekte midir?**

Kriz iletişiminde yapılan çalışmaların çoğu risk farkındalığının ve risk ile ilgili olumsuz etkinin farklı psikolojik yapılar olabileceğini göstermektedir. Bu yapılar mesaj gönderimi ve hedef kitle tepkileri bakımından birbirinden bağımsız olabilirler ve kriz iletişimi uygulayıcıları için birleşik etkiler oluşturabilirler. Etkilenen kitleleri risk konusunda uyarmak ve uyarıyı uygun derecede bir negatif etki ile birleştirmek bireyleri kendilerini korumaları konusunda harekete geçirmek için motive etmede kritik olabilir. Bu çalışmanın amacı yukarıda bahsedilen konuyu tartışmaktır. Bu amaçla bu faktörler üzerinde baskı, video ve karma mesajların etkileri araştırılmıştır. Bulgular, çoklu medya yaklaşımlarındaki sunumların her iki yapı üzerindeki

etkisinin düşük olduğunu gösterirken baskılı iletişim araçlarındaki örgüt kaynaklı mesajların kullanımının olumsuz etkiyi düşürebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Risk İletişimi, Kriz Yönetimi, Kriz İletişimi, Bilişsellik, Korku, Risk Farkındalığı

Kenneth Lachlan, Patric R. Spence, (2014) "Does message placement influence risk perception and affect?", *Journal of Communication Management*, Vol. 18 Issue: 2, pp.122-130.

Araştırmadan elde edilen bulguların risk yönetimi açısından özellikle baskılı iletişim araçları ile sunulan örgütsel mesajların paydaşlardaki olumsuz algılamaları azaltabileceğini göstermektedir.

### **Beklenti Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler**

Bu çalışmanın amacı beklenti yönetiminin stratejik olarak iletişim yönetimine nasıl bir katkı sunabileceğini ve paydaş sesleri ve endişelerine yönelik örgütsel hassasiyeti artırabilecek beklentileri nasıl tespit edip ve yönetebileceğini değerlendirmektir. Bu doğrultuda medya endüstrisinin altı paydaş grubundan toplanan nitel görüşme verileri tematik olarak analiz edilmiştir. Bulgular, beklenti tipleri ve boşluklarının bu çalışmada “beklenti yönetimi olarak kavramsallaştırılan sistematik beklenti haritaları kullanımı yoluyla belirlenebileceğini göstermektedir. Beklenti yönetimi, beklenti türlerini ve önceliklerini analiz etmekte ve yanıt verme stratejilerine katkı sunabilmektedir. Medya endüstrisinin deneysel çalışmasında dört tip beklenti (yapılmak zorunda, yapılsın, yapılmalı, yapılabilir) belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Beklentiler, Beklenti Yönetimi, Halkla İlişkiler Teorisi, Zayıf Belirtiler

Laura Olkkonen, Vilma Luoma-aho, (2014) "Public relations as expectation management?", *Journal of Communication Management*, Vol. 18 Issue: 3, pp.222-239.

Çalışmada sorun yönetimi ya da risk yönetiminin bir boyutu olarak değerlendirilebilecek beklenti yönetiminin yanıt verme stratejilerine katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir.

### **Risk İletişimi ve Japon Fukuşima Daiçi Nükleer Enerji Santrali Vakası: Devlet-Vatandaş Ayrımına Yönelik Etik Etkiler**

Tokyo Elektrik Şirketi'nin (TEPCO) doğal bir felaket nedeniyle yaşadığı sıkıntı karşısında kamusal çağrışı ihmal edip iletişimde duraksama yaşamaması, sessiz kalması ve konuyu hafif gösterme çabası içerisine girmesinin nasıl büyük bir toplumsal tepki oluşturduğunu göstermesi bakımından ders niteliği taşımaktadır. Yaşanan felaket karşısında TEPCO tarafından kullanılan

risk iletişimi Mart 2011’de radyasyon serpinçisi ve sızıntısı nedeniyle riske giren çocuklu ailelerle ilgili olarak şirketi etik sorularla karşı karşıya getirmiştir. TEPCO’nun eylemleri devlet-vatandaş ayrımındaki gerilimi artırmıştır. Bu çalışma TEPCO’nun risk iletişiminin etik boyutlarının etkilerini analiz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Konfüçyüsçülük, Etik, Fukuşima Daiçi Nükleer Enesji Santrali, İmaj Onarma Teorisi, Risk İletişimi Teorisi, TEPCO

Pratt, C.B. and Yanada, A. (2014). Risk Communication and Japan’s Fukushima Daiichi Nuclear Power Plant Meltdown: Ethical Implications for Government-Citizen Divides. Public Relations Journal, 8(4).

Çalışmada risk ve kriz iletişimi bağlamında Japon nükleer santral yönetiminin etkisiz kalmasının olumsuz sonuçları ortaya konulmuştur.

### **Sosyal Strateji, Yönetişim ve Sürdürülebilirlikte Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü- Normatif Bir Çerçeve**

Bu çalışmanın amacı yönetim, sürdürülebilirlik ve KSS ile ilişkisini gösteren örgütün sosyal stratejisinin (sosyal rolü/paydaş) geliştirilmesi için normatif bir çerçeve sunmaktır. Normatif çerçeve iki boyutu içermektedir: Sosyal strateji sosyal yönetim bağlamında geliştirildiği kadar örgütün finansal olmayan stratejik hedeflerine (sürdürülebilirlik boyutu) ulaşmak için sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ve sorumluluk bağlamında da geliştirilmektedir. Kurumsal strateji, kurumsal yönetim bağlamında geliştirildiği kadar stratejik finansal/ekonomik hedeflere (işletme boyutu) ulaşmak için ekonomik sürdürülebilirlik ve sorumluluk yönüyle de geliştirilmektedir. Halkla ilişkiler/iletişim yönetimi sosyal strateji geliştirmede stratejik bir rol oynamaktadır. Fakat kurumsal strateji geliştirmede destekleyici bir rol oynamaktadır. Sosyal strateji geliştirmek yönetime üçlü yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İletişim Yönetimi, Halkla İlişkiler Stratejisi, Sosyal Strateji, Yönetişim, Sürdürülebilirlik, Sosyal Sorumluluk, Üçlü Yaklaşım

B. Steyn, L. Niemann (2014), Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability- A normative framework, Public Relations Review 40, 171–183.

Çalışmada halkla ilişkilerin örgütlerin sosyal strateji geliştirmesindeki stratejik önemi ve kurumsal strateji geliştirmede oynadığı destekleyici rol vurgulanmaktadır.

### **Baskın Koalisyonda İletişim Müdürleri: Güç Yükleme ve İletişim Uygulamaları**

Bu çalışmanın amacı biçimsel ve biçimsel olmayan güç tiplerini incelemek ve baskın koalisyonda yer alan kurumsal iletişim müdürlerinin karakteristiklerini belirlemektir. Bu doğrultuda çalışma ABD’de 500 kurumsal iletişim müdürüne ve CEO’suna gönderilen anket sonuçları üzerine kurulmuştur. Bulgular biçimsel olmayan dört güç yüklemesinin (karşılıklı güven, stratejik iş kararı verme, sosyal katılım ve iletişim uzmanlığı) baskın koalisyonda yer alan müdürleri yer almayan müdürlerden farklılaştırdığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim Yönetimi, Kurumsal İletişim, Örgütsel Kültür, Halkla İlişkiler, Baskın Koalisyon, Güç

Stacey Frank Kanihan, Kathleen A. Hansen, Sara Blair , Marta Shore, Jun Myers,

(2013) "Communication managers in the dominant coalition: Power attributes and communication practices", Journal of Communication Management, Vol. 17 Issue: 2, pp.140-156.

Araştırmada ABD’de baskın koalisyonda yer alan iletişim yöneticilerinin baskın koalisyonda yer almayan yöneticilerden karşılıklı güven, stratejik iş kararı verme, sosyal katılım ve iletişim uzmanlığı bakımından farklılaştığı gösterilmektedir.

### **Hisse Senetlerinin Halka İlk Kez Arzında Medya İtibarı: Hong Kong’daki Finansal Haberler İle İlgili Bir Çalışma**

Bu çalışma, çevresel ve ürün kaynaklı perspektiflere dayalı sekiz gerçek medya itibar özelliği temelinde hisse senetlerinin halka ilk arzında medya itibarını araştırmaktadır. Hong Kong’daki baskılı medyanın finansal, emlak, inşaat ve tüketici malları sektörlerindeki 38 IPO firması üzerinde finansal ve finansal olmayan haber yayınları içerik analizine tabi tutulmuştur. Kısmi en küçük kareler analizi sonuçları, her ne kadar gerçek medya itibarı ve son haber yayınlarının IPO’nun hisse senetleri fiyatlarındaki değişim oranlarının yalnızca küçük bir kısmını açıklasa da, gerçek medya itibarının IPO’daki hisse senedi fiyatlarındaki değişimler üzerinde önemli bir olumlu etki sahibi olduğunu göstermektedir. Çevresel özellik sunumu derecesinin oluşturduğu önemli olumlu etkiden ayrı olarak, sosyal özellik derecesi gerçek medya itibarı üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Gerçek Medya İtibarı, Hisse Senetlerinin Halka İlk Arzı, Çevresel Perspektif, Ürün Kaynaklı Perspektif, Finansal Haber Erişimi, Hong Kong

Suk-Chong Tong (2013), ReviewMedia reputation in initial public offerings: A study of financial news coverage in Hong Kong, *Public Relations Review*, 39, 470–483.

Çalışmada, değişen çevreye uyumu ifade etmesi bakımından stratejik halkla ilişkilerin temel amaçlarından birini oluşturan kurumsal itibarın medya boyutuyla spesifik olarak Hong Kong'daki 8 örgütün hisse senedi fiyatlarındaki olumlu etki ortaya konulmaktadır.

### **Proaktif Çevresel Risk İletişimi: Bilim Muhabirlerinin İşletmelerin Sürdürülebilirlik İletişimini Değerlendirmeleri**

Bu çalışma çevreci reklamcılık ve KSS'nin (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) çevresel sorumluluk haberlerinden öte kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi (KSI) olarak adlandırılan doğru sürdürülebilirlik planlarının eşlik ettiği daha proaktif çevresel iletişim stratejisini anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Tek bir faktörü incelemek için deneysel konu tasarımı kapsamında tek yönlü kurumsal söylem (kurumsal sürdürülebilirlik iletişimi ve karşılığı) incelemesi yapılan bu çalışma kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin (CSC) bilim muhabirlerinin olumlu değerlendirmelerini almada henüz kriz durumuna dönüşmemiş potansiyel risk konularının reddedilmesi durumuna karşı daha etkili olduğunu göstermiştir.

Park, S., & Cameron, G. T. (2013). Proactive environmental risk communication: Science reporters' evaluation of for-profit corporations' sustainability communication. *PRism* 10(1).

Araştırmada sorun yönetimi olarak da ifade edilebilecek kurumsal sürdürülebilirlik iletişiminin potansiyel risk konularının çözümünde etkili olduğu gösterilmektedir.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Literatürde yer alan görüşler yerel, ulusal ve küresel boyutta tüm dünyayı etkileyen değişimlerin ivme kazanmasının örgütlerin çalışma biçimlerinde önemli değişiklikleri tetiklediğini ifade etmektedir. Bu değişikliklerin temel amacı değişen ve daha zorlu hale gelen çevreye uyum sağlamaktır. Halkla ilişkilerin de stratejik bir boyut kazanması böylesi bir ihtiyacın karşılanmasına hizmet etmek yönündedir.

Hızlı değişimlerin yarattığı yeni teknolojik, politik, sosyolojik, ekonomik ve kültürel çevre, örgütlerin geleceğe dönük doğru yönetsel kararlar alabilmelerinin önünde önemli bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi bakımından anahtar nitelikteki kamularının değişen talep ve beklentilerini zamanında belirleyebilmek ve bu beklentileri

karşılatabilmek, sosyal strateji bakımından özellikle halkla ilişkilerin görev alanını oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler bu bağlamda örgütlerin çalışma koşullarında meydana gelen çok boyutlu değişimleri ve yenilikleri takip eden ve etkili stratejiler oluşturup örgüte uzun vadeli bir vizyon kazandıran temel işlevlerden birini oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler bu bakımdan stratejik olarak çevresel analize odaklanmakta ve elde ettiği verilerle örgütün hem sosyal stratejisini oluşturmakta hem de kurumsal ve işletme stratejisine katkı sunmaktadır.

Halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bir parçası olması ve örgütlerin stratejik amaçlarına hizmet etmesi gerekliliği alanın büyük otoriteleri Grunig, Freeman, Cutlip, Center ve Broom gibi isimler tarafından 30-40 yıla varan bir zamandır savunulmaktadır. İlerleyen süre içerisinde stratejik halkla ilişkiler diğer pek çok teorisyen tarafından da ele alınmıştır. Aynı zamanda üniversitelerin lisans ve lisansüstü halkla ilişkiler eğitim müfredatlarında stratejik halkla ilişkilerin bir ders olarak okutulması gittikçe yaygınlaşmaktadır. Konuya ilişkin yerli ve yabancı kitaplar başta olmak üzere çok sayıda akademik eserin de yayınlandığı görülmektedir.

Stratejik halkla ilişkiler alanında yayınlanan bilimsel çalışmaların belirli bir kısmını akademik dergilerde yayınlanan makaleler oluşturmaktadır. Halkla ilişkilerin doğup geliştiği ve günümüzde de liderliğini sürdüren ABD ile birlikte, dili İngilizce olan İngiltere, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda ve Güney Afrika gibi diğer ülkeler halkla ilişkiler biliminin önemli temsilcileri durumundadır. Halkla ilişkiler biliminin gelişimine yön veren ve temel kaynağı olarak nitelenebilecek adı geçen ülkelerde gerçekleştirilen yayınların stratejik halkla ilişkiler konusuna ilişkin yaklaşımın anlaşılması bakımından önem taşıdığı açıktır. Bu çalışma, dünyada İngilizce yayın yapan akademik dergilerin stratejik halkla ilişkiler konularına ne ölçüde yer verdiğini ve konuya ilişkin yayınlanan makalelerin stratejik halkla ilişkilere yaklaşımını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada alanın önde gelen 6 dergisi ele alınmış ve 2012-2017 yılları içerisinde yayınlanan makaleler konu bakımından içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca her bir konudan seçilen örnek makalelerle nitel değerlendirme yapılmış ve teorisyenlerin stratejik halkla ilişkilere yönelik yaklaşımları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Paydaşları ve ilişkileri merkeze alan stratejik halkla ilişkiler temelde hesap verebilirlik, şeffaflık, kurumsal vatandaşlık, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve toplumsal meşruiyet gibi yaklaşımlar temelinde bütüncül bir toplumsal uyumu hedeflemektedir. Stratejik halkla ilişkilerin odak noktası çevresel değişim ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı risk ve tehditlere karşı etkili stratejiler ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda konuyu ele alan çok sayıda yazar geleneksel halkla ilişkilerden farklı olarak stratejik halkla ilişkileri sorun yönetimi, risk

yönetimi, kriz yönetimi, çevresel analiz ve strateji oluşturma gibi uygulamalar temelinde ele almaktadır. Bu altı konu başlığı aynı zamanda bu çalışmanın da temel araştırma değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu konu başlıklarında yayınlanan makaleler stratejik halkla ilişkiler yaklaşımının ilgili akademik dergilerdeki yayınlanma frekansını ve dolayısıyla gündeme gelme düzeyini vermektedir. Örnek olarak ele alınıp nitel bir değerlendirmeye tabi tutulan makaleler özetleri ve sonuçları dikkate alınarak stratejik halkla ilişkilere dair yaklaşımları anlaşılmasına çalışılmaktadır. Bu açıdan stratejik halkla ilişkiler örgütler için etkili sonuçlar sunan bir yönetsel bir anlayış olarak önerilmekte midir? Yoksa stratejik halkla ilişkiler teorisi araştırma sonuçları bakımından eleştiriye mi tabi tutulmaktadır? Her bir makale temel önermesi bakımından incelenmekte ve yaklaşımı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen veriler, literatürde konuya atfedilen öneme paralel olarak, stratejik halkla ilişkiler kapsamında yer alan konulara uluslararası ilginin yüksek olduğunu göstermektedir. Halkla ilişkiler alanında önemli uluslararası dergilerde yer alan her dört makaleden birinin doğrudan stratejik halkla ilişkileri konu alması bu durumun açık kanıtı olarak görülebilir.

Stratejik halkla ilişkiler bağlamında çok farklı konular farklı bakış açılarıyla ele alınsa da ilgili dergilerde özellikle kriz iletişimine ilişkin çok sayıda çalışmanın varlığı dikkat çekmektedir. Bu durum hızlı çevresel değişimlerden ve karmaşıklaşan ekonomik ve sosyal yapılardan kaynaklanan risk ve tehditlerin ortaya çıkardığı kriz durumlarının gün geçtikçe örgütler için daha önemli hale geldiğini göstermektedir. Bununla birlikte değişen çevreye daha iyi uyum sağlama bakımından strateji kavramının da çeşitli yönleriyle önemli ölçüde ele alındığı görülmektedir.

Yayınlara içerikleri bakımından, büyük ölçüde değişen iş paradigmalarına ya da yeni yönetim anlayışına uygun bir biçimde yukarıda bahsi geçen kavramların ele alındığı ve bu doğrultuda paydaş, sorun, risk ve kriz yönetimi gibi yaklaşımları destekleyici sonuçların ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Yayınlarda, stratejik halkla ilişkiler kapsamında yer alan konuların değişen iş ortamındaki önemi vurgulanmakta ve örgütlerin proaktif bir anlayışla bu yaklaşımları uygulamaya geçirmesi önerilmektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuç, baskın koalisyon olarak adlandırılan üst yönetsel karar mekanizması içerisinde, hızla değişen çevreye uyum çabalarını ifade etmesi bakımından halkla ilişkilerin, stratejik yönüyle gelişimini sürdürdüğünü desteklemektedir. Halkla ilişkiler disiplinin yeni bir evresini ifade eden stratejik halkla ilişkilerin gerek akademik çalışma sayısı

gerekse konuya ilişkin olumlu yaklaşımlar bakımından önemini koruyup geliştirdiği bu çalışma dahilinde ifade edilebilir.

## Kaynakça

- Ağlargöz, O. (2012), Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler Yönetimi, Toköz, N. (Ed.), Halkla İlişkiler Yönetimi, s.26-56, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Asna, A. (2012), *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler*, Pozitif Yayınları, İstanbul.
- Austin, E. W. ve Pinkleton, B. E. (2006), *Strategic Public Relations Management Planning and Managing Effective Communication Programs*, 2. Edition, Lawrence Erlbaum Associates, London
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. 10. Baskı. Ankara: Pegem Akademi
- Bayçu, S. U. (2012), “Halkla İlişkilerde Stratejik Yönetim”, Özgür, A. Z. (Ed.), Halkla İlişkiler, s.54-81, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Carroll, A. ve Buchholtz, A. K. (2014), *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 9. Edition, *South-Western College Publishing*, Stamford.
- Cutlip, S. M, Center A. H. ve Broom, G. M.; (2006), *Effective Public Relations*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Çamdereli, M. (2011), “Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, Bilal, A. (Ed.), Halkla İlişkiler, s.1-18, *Atatürk Üniversitesi Yayınları*, Erzurum.
- Dobrota, G. (2012), “Risk Management in Business – The Foundation of Performance in Economic Organizations”, Banaitiene, N. (Ed.), *Risk Management - Current Issues and Challenges*, s.227-252. *Intech Publishing*. Open Access Book.
- Fombrun, C. J. (2006), Corporate Reputations as Economic Assets, Mcgee, J. (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Management: Strategic Management*, s.310-336, *Blacwell Publishing*, New Jersey.
- Freeman, E. R. (1984), *Strategic Management*, Massachusetts: Pitman Publishing.
- Göksel, A. B. (2013), *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*, 2.Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Göztaş, A. (1997), *Kriz Yönetimi ve Halkla ilişkiler*, Ege Yayıncılık, İzmir.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. ve Dozier, D. M. (2002), *Excellent Public Relations And Effective Organizations, A Study of Comm. Management in Three Countries*, Routledge, New Jersey.
- Park, H. S. and Lee, Y. H. (2016), “Exploring a Process Model for Stakeholder Management”, *Public Relations Journal*, 9 (4). Çevrimiçi kaynak <http://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2016v09n04PatkLee.pdf>, (12.05.2017).
- Kazancı, M. (2013), *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, 10. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.



- Öztürk, M. C. (2013), “Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk ve Uygulamaları”, Özkana, B (Ed.), Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar, s.101-126, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Peltekoğlu, F. B. (2001), *Halkla İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Smith, R. D. (2005), *Strategic Planning for PR*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- Steyn, B. (2004) "From Strategy To Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation", *Journal of Communication Management*, 8 (2), s. 168-183.
- Steyn, B. (2011), “Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları”, Şatır, Ç. K. (Ed.), Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e, s.1-31, *Nobel Yayıncılık*, Ankara.
- Steyn, B. (2011), “Halkla İlişkiler Stratejist Rolü”, Şatır, Ç. K. (Ed.), Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e, s.119-170, *Nobel Yayıncılık*, Ankara.
- Suher, İ. (2013), “Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaları”, Özkana, B. (Ed.), Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar, s.2-24, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Sümer, F. E. (2011), “Örgüt-Ortam İlişkisi Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler”, Şatır, Ç. K. (Ed.), Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e, s.61-79, *Nobel Yayıncılık*, Ankara.
- Şahin, Ç. (2015), “Kurumsal İtibar Yönetimi”, Ed. Saadet Uğurlu, Günümüzde ve Gelecekte Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi, *Beta Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul.
- Theaker, A. (2001), *The Public Relations Handbook*, Routledge, London.
- Traverse-Healy, K. (1995), “Corporate Goals and Strategies”, Hart, N. A. (Ed.), *Strategic Public Relations*, s.1-10, *Macmillan Press*, London.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2011), *İşletmelerde H.İ.*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tuncer, A. İ. (2011), *Stratejik Halkla İlişkiler: Paydaşlar, Kamular ve Konuların Yönetimi*, Şatır, Ç. K. (Ed.), Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e, s.175-179, *Nobel Yayıncılık*, Ankara
- Wheelen, T. L. ve Hunger, D. J. (2012), *Strategic Management And Business Policy : Toward Global Sustainability*, 13. Edition, Pearson, New Jersey.
- Wreford, A. (1995), “Planning For Corporate Communications”, Hart, N. A. (Ed.), *Strategic Public Relations*, s.10-24, *Macmillan Press*, London.