

YÖNETİMİN HALKLA İLİŞKİLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN WEBER'İN OTORİTE TİPOLOJİSİ VE LİKERT'İN ÖRGÜTSEL SİSTEM SINIFLAMASI ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ahmet Tark TÜRKMENÖĞLU
N. Erbakan Üni. Sosyal ve Beşeri Bilimler Fak.
aturkmenoglu@konya.edu.tr

Yasin BULDUKLU
N. Erbakan Üni. Sosyal ve Beşeri Bilimler Fak.
ybulduklu@konya.edu.tr

Özet

Halkla ilişkiler, günümüz yönetimleri için her geçen gün önemini artıran bir alandır. Yönetim ile kamuları arasında iki yönlü iletişimi sağlayan ve taraflar arasında bir köprü işlevi gören halkla ilişkiler, üst yönetime destek görevini üstlenen bir yönetim fonksiyonudur. Yönetimsel bir işlev olan halkla ilişkiler, yönetimlerin çevrelerini tanımaları, örgüt amaçlarının kamulara aktarılması gibi konularda yönetime destek hizmeti sunmaktadır. Ayrıca araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerini içeren stratejik bir süreçtir. Karar alma ve uygulamalarda üst yönetimle yakın işbirliğini gerektirir. Halkla ilişkilerin yönetime katılımı, örgüt başarısı açısından önemlidir. Yönetime katılım ise, yönetim tipleri ile yakında ilişkilidir. Bazı örgütler, halkla ilişkiler uygulayıcılarının ve örgüt üyelerinin kararlara katılımını özendirirken bazı örgütlerde ise kararlar en üst düzeyde alınmaktadır. Yönetimin halkla ilişkiler uygulamaları üzerindeki etkisinin Weber'in "Otorite Tipolojisi" ve Likert'in "Sistem Yaklaşımı" çerçevesinde irdelendiği bu çalışmada literatür tarama metodu kullanılmış; örgütlerde yasal-ussal otoritenin halkla ilişkiler uygulamalar için daha uygun bir yönetici profili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim ve halkla ilişkiler, halkla ilişkiler modelleri, örgütsel sistem yaklaşımı, otorite tipolojisi, mükemmellik teorisi.

EVALUATING THE MANAGEMENT'S IMPACT ON PUBLIC RELATIONS PRACTICE WITHIN THE FRAMEWORK OF WEBER'S TYPOLOGY OF AUTHORITY AND LIKERT'S ORGANIZATIONAL SYSTEMS CLASSIFICATION

Abstract

For the contemporary administration, public relations is a field of study that increases its importance each passing day. Public relations, which provides two-way communication between the management and its public and acts as a bridge between the parties, is a management function that supports the top management. Public relations, which is a management function, offers support services to the management such as enabling them to know surroundings and to transfer the objectives of the organizations to the public and is a strategic process that includes research, planning, implementing and evaluating process. It requires close cooperating with senior management in decision making and implementation. Public relations' participation in management is important in terms of success of the organization. Participation in management is closely related to types the management. While some organizations encourage the public relations practitioners and the members of the organizations to participate in decision taking process, decisions are being taken in the top level management in some other organizations. In this study, which examines the management's impact on public relations practice in the framework of Weber's "Typology of Authority" and Likert's "Systems Approach", literature review method is used; it is concluded that rational – legal authority in the organizations is more appropriate administrator profile for public relations practice.

Key Words: Management and Public Relations, models of public relations, organizational systems approach, typology of authority, excellence theory.

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve rekabet koşullarının sertleşmesi, kuruluşların farklı yöntemleri hayata geçirmesini zorunlu kılmıştır. Hem kamu hem de özel kuruluşlar, kamularına yönelik gerçekleştirdikleri tek yönlü iletişimden farklı olarak, hedef kitleyi yakından gözlemleyebilmek, onların istek ve beklentilerine uygun olarak sundukları hizmet ya da ürettikleri malı şekillendirmek amacıyla halkla ilişkilerden giderek artan oranda yararlanmaya başlamışlardır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kurum ve kuruluşların hedef kitleyi kontrol etmek, çevrelerinde ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlamak amacıyla kullandıkları halkla ilişkiler, stratejik bir süreç olarak tasarlandığında örgütlerin amaca ulaşması daha kolay ve etkin olmaktadır.

Örgütler, topluma ve hedef kitleye kendilerini anlatmak, kârlarını maksimize etmek, kamuoyunu bilgilendirmek ya da diğer bir deyişle ekonomik ya da politik kazanımlar için halkla ilişkilerden yararlanmak zorundadır. Gelişen bilgi teknolojileri ve kamunun kurum ya da kuruluşlar üzerindeki baskısı, kamu yönetiminin yanı sıra özel teşebbüsünde kendini kamuya açık hale getirmesini gerektirmektedir. İster kamu ister özel kuruluşlar olsun toplumla ve iş yaptıkları çevre ile sıkı bir bağlantı içerisinde olmak zorundadır. Küreselleşen dünya ve gelişen teknoloji örgütlerin kendi dışlarındaki her bir gelişmeden etkilenmesini kaçınılmaz hale getirmiştir. Örgüt içi ve örgüt dışı iletişimini iyi yapılandıran yönetimler, gelişim ve değişimlerden en az etkilenen ve değişime en hızlı ayak uydurabilenlerdir. Yönetimsel bir işlev olarak öne çıkan halkla ilişkiler de yönetime bu alanda katkı sağlamakta; diğer yönetimsel işlevler gibi araştırma, planlama örgütlenme ve karar alma süreçlerini içeren uygulamalardan oluşmaktadır. Örgütlerin etkililik ve verimliliğini belirleyen yapısal ve davranışsal etmenler, halkla ilişkiler açısından da belirleyicidir. Bu nedenle halkla ilişkilerin amacının belirlenmesi, planlanması ve uygulanmasında örgüt yapısının ve örgütteki karar ve yönetim modellerinin etkisinin aranması gerekmektedir. Stratejik bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkilerin yönetim ve yönetim tipleri ile karşılıklı etkileşiminin bilinmesi örgütlerin kamuları ile ilişkilerinde ve dolayısıyla örgüt amaçlarına erişmede yönetime katkı sağlayacaktır.

Literatür tarama metodu kullanılarak yapılan bu çalışmada yönetimin halkla ilişkiler uygulamaları üzerindeki etkisi, Weber'in "Otorite Tipolojisi" ve Likert'in "Sistem Yaklaşımı" çerçevesinde irdelenmektedir.

YÖNETİM VE YÖNETİM KURAMLARI

Yönetim, değişen çevre koşulları içinde örgütsel amaçların işbirliği halinde başarılması sürecidir. Yönetim, örgütün kamularıyla işbirliğini, amaçlara odaklanmasını, kısıtlı kaynakları etkin biçimde kullanarak etkililik ve verimlilik arasında denge kurulmasını ve çevredeki değişikliklere ayak uydurma çabalarını içeren sistemli faaliyetler bütünüdür (Koontz - Wehrich 1990:4; Kreitner, 2007:5-8) Yönetim, planlamayı, örgütlemeyi, liderliği ve denetlemeyi içeren bir süreçtir (Daft - Marcic, 2013:9). İşbirliğinin gerekli olduğu tüm eylemlerde iletişim ve etkin iletişim yönetimine gereksinim vardır. Özellikle günümüz modern organizasyonlarının örgüt içi ve paydaşlarıyla etkileşiminde yönetimin çok yönlü ilişkiler içinde olması zorunluluk haline gelmiştir.

Yönetim bir organizasyonun belirli hedeflere ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması ve organize edilmesi sorumluluğunu kapsayan sosyal bir süreçtir (İmrek, 2005:7); değişen çevre içinde verimliliği etkililiği ve eşitliği dengeleyerek sınırlı kaynaklara ulaşarak ve diğer insanlarla birlikte çalışarak organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesini kapsar (Naylor, 1999:6). Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak benimsediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir (Sabuncuoğlu - Tokol, 2003:5). Belirli amaçlara ulaşmak için; başta insan kaynakları olmak üzere finansal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde ve yardımcı malzemeler ile zamanı birbirleriyle uyumlu ve etkin kullanmayı sağlayacak kararları alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamı yönetimi ifade etmektedir (Şimşek, 2005:7). Bu durumda yönetici; "bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir" (Eren, 2001:7). Geçmişte çoğunlukla işletme sahiplerinin üstlendiği uyumlaştırma ve ahengi sağlama işi, endüstrileşme ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle uzmanlaşmayı gerektiren karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Profesyonel yönetici kavramını ortaya çıkaran bu yapı, yönetim işini kendine meslek edinen, sermaye sahipleri adına tüm iş ve eylemleri gerçekleştiren ve profesyonel yönetici olarak adlandırılan yeni bir yönetici tipini ortaya çıkarmıştır. Bu türden yöneticiler, kâr ve risk gibi unsurlardan bağımsız toplum tarafından talep edilen mal ve hizmetlerin üretimini yönetmektedirler. Aynı zamanda bu kişiler örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan tüm kararları almak yetki ve sorumluluğuna da sahip kişilerdir (Şimşek, 2005:13). Astlarının katılım düzeyine de karar veren profesyonel yöneticiler, örgütleri sermaye sahipleri adına yönetmekte, yönetimdeki başarı düzeyleri, örgütün amaçlarına erişimini etkilemektedir.

Bugün çoğunlukla profesyoneller tarafından uygulanan yönetim sanatının ve yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimi hakkında literatürde genel olarak üç kuramdan söz edilmektedir. Bu kuramlar:

a. Klasik Yönetim Kuramları: Bu yaklaşım kapsamında ele alınabilecek çok sayıda düşünce akımı ve araştırma bulunmakla birlikte, literatürde en sık karşılaşılan ve yönetimdeki evrensel ilkeler olarak kabul

edilen yaklaşımlar Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fayol'un öncüsü olduğu "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Weber'in ileri sürdüğü "Bürokrasi Yaklaşımı"dır (Topaloğlu, 2001:253). Klasik düşüncenin temel varsayımları önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur (Türengül, 2005:108). Bir başka deyişle bu yaklaşım organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmakta; ikinci planda ele alınmakta ve maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı varsayılmaktadır (Koçel, 2003:196).

b. Neo-Klasik Yönetim Kuramları: Klasik yönetim yaklaşımının yetersizlikleri üzerine ortaya çıkmıştır (Can v.d, 2004:150). Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan "Hawthorne Araştırmaları" sonucunda da şekillenmiştir. Daha sonraları bu düşüncelere Mc Gregor "X ve Y" kuramıyla, George Homans "insan grubu" yaklaşımıyla, Chris Argyris de "olgunlaşma" kuramıyla katkıda bulunmuştur (Özer, 2005:79-80). Neo-Klasik çalışmalar temel olarak; örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem vermektedir. İşletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu vurgulanmaktadır (Topaloğlu, 2011:256).

c. Modern Yönetim Kuramları: Modern yönetim kuramları, klasik yaklaşımların insana mekanik bakışı ile neo-klasik yaklaşımların insanı öne koyan bakış açısını birleştirmeye yönelik çabalar sonucu ortaya çıkmıştır (Can, v.d, 2004:152-153). Yönetime modern yaklaşımlar, örgütü, örgüte ait bireyleri, grupları ve örgütün bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütün tümüyle aralarındaki ilişkileri ve etkileşimleri bütün bir sistem olarak görmüştür (Topaloğlu, 2001:258). "Sistem kuramı" ve "durumsallık kuramı" modern yönetim yaklaşımları içinde yer alan en önemli kuramlardır (Güney, 2001:19).

Weber ve Otorite Tipolojisi

İdari düzenin en göze çarpan özelliği, kimin kime emir vereceğinin belirtilmiş olmasıdır. Bu bakımdan yönetim ve otorite birbiriyle yakından ilişkilidir. Her otorite biçimi, kendisini yönetim olarak tanımlar ve onun gibi işlev görür. Her yönetim biçimi de birçok yönlerden otoriteye ihtiyaç duyar (Eryılmaz, 2000:206). Weber, eski organizasyon yapılarının geçmişte kırsal ve geleneksel bir toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmalarına rağmen, sanayileşen ve modernleşen Batı Dünyası için artık başarı sağlayamayacakları kanısına varmıştır. Bu eski yapılar yerini Weber'in bürokrasi adımı verdiği yeni organizasyon yapılarına bırakmaya başlamıştır (Özer, 2005:70). Weber'e göre örgütsel yapı, model ve yaklaşım olarak bürokrasi; günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan, "bugün git yarın gel" uygulamalarını ortaya çıkaran bir kavram olmaktan ziyade, ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi düzenidir.

Başka bir deyişle bürokratik yapı, Weber'e göre etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde ortaya konulabilir (Şimşek, 2005:52). Bürokrasinin hedefi verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Bürokratik örgütler, kural, kanun ve diğer düzenlemelerden elde edilmiş meşruluğa dayanan işlevleri yerine getirmektedir. Onların bu kanun, tüzük ve yönetmeliklerle tutarlılığı, disiplinli, rasyonel ve sonuçlara ulaşmayı sağlayan metodolojik planlamalarla tutarlılığı, sonunda kendi meşruluklarını ortaya çıkarmaktadır (Jain, 2004:2). Weber, kuvvet ve ikna gibi diğer sosyal etkileme biçimlerinden ayırdığı otoriteyi de; "belli bir grubun, belli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme ihtimali" olarak ifade etmektedir (Yeniçeri, 1993:35). Weber'e göre bürokratik örgüt, otoritenin ortaya çıkış biçimini simgeler (Güney, 2001:14) ve meşru otoritenin; rasyonel (yasal-ussal), geleneksel ve karizmatik olmak üzere üç türü vardır (Weber, 2006:42).

a. Rasyonel (yasal-ussal) Otorite: Bu otorite tipi normatif kuralların meşruluğu ve bu yasalara göre egemenlik konumuna getirilenlerin, emir verme hakkı olduğu inancına dayalıdır. Yasal otoritenin en saf uygulaması, bürokratik yürütme memurlarının çalıştırıldığı durumdur. Burada sadece seçilme ya da atanma yoluyla örgüt yöneticiliğini ele geçirme söz konusudur (Weber, 2006:42-49). Bu otorite tipinde yasalar tarafından konulmuş ödevlerin yerine getirilmesinde itaat ve emir verme yetkisini elinde bulunduranlar, rasyonel ve yasal kurallara uygun şekilde davrandıkları sürece meşrudurlar (Eryılmaz, 2000:208). Burada emirler objektiftir ve herkesi bağlayıcı kural ve ölçülere dayanır. Yönetici de emir verirken bu kural ve ölçülere uymak zorundadır (Yeniçeri, 1993:36).

b. Geleneksel Otorite: Çok eski zamanlardan beri süregelen geleneklerin kutsallığına ve bu geleneklere göre güç kullananların meşruluğuna olan yerleşik inanca dayalıdır (Weber, 2006:42). Burada otoriteyi icra eden kişi ya da kişilerin gücü, geleneksel kurallar tarafından belirlenir. Bireyin kişisel otoritesine uyulması gereği de kendisinin geleneksel konumundan kaynaklanır. Bu tür örgütlü otorite, esasında genel bir ortak eğitimden kaynaklanan şahsi bağlılık duygusudur. Çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişkileri belirleyen şey de çalışanın gayri şahsi yükümlülükleri değil, yöneticiye karşı duyduğu kişisel bağlılıktır (Weber, 2006:61).

c. Karizmatik otorite: Bu otorite türü liderin ya da yöneticinin kişiliğini oluşturan yetenek ve niteliklerinden ve bunlar vasıtasıyla etrafındakiler üzerinde yarattığı etkiden doğar. Burada otoritenin kaynağı kişiseldir. Bir bireyin kahramanlığı, olağanüstü özelliği veya başarısı nedeniyle

astların üzerinde oluşturduğu etki bu türden bir otoriteyi açıklar. Verilen emre uyulması için, o emrin lider tarafından verilmesi yeterlidir. Bu tür otorite de astlar uzmanlık ya da liyakatlerine göre değil, lidere bağlılık derecelerine göre değerlendirilir (Yeniçeri, 1993:36).

Likert ve Sistem Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde Likert tarafından yapılan bir araştırma sonrası ortaya konulan (Hodgetts, 1997:321) örgütsel sistem yaklaşımı, örgütsel liderliği; sistem 1 (istismarcı otoriter) sistem 2 (yardımsever otoriter) sistem 3 (danışmacı) ve sistem 4 (demokratik) olmak üzere 4 grupta sınıflandırılmıştır (Hodgetts, 1997:321; Koçel, 2003:230; Şimşek, 2005:193).

Sistem 1 – İstismarcı Otoriter : Astlar kararlara nadiren katılır ve astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizlik hakimdir. Yönetim tüm kararları alır ve aşağıya ileterek gerektiğinde tehdit ve zorlamayla işleri yaptırır. Güvensizlik atmosferi hakimdir korku ve cezalandırmayla işler yerine getirilir (Hodgetts, 1997:321). Yaklaşım içinde iletişim yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü bir biçimde gerçekleşmektedir ve örgütün kontrol süreci genellikle üst kademe yönetimin elinde bulunmaktadır (Bakan - Bulut, 2004:157). Bu tip lider ya da yöneticiler, çalışanlara sorun çözmeye ilgili sınırlı imkan tanımakta ve iletişime çok az olanak vermektedir (Yağmurlu, 2004:42).

Sistem 2- Yardımsever Otoriter : Bu yaklaşımda yönetimin astlara karşı kısmen güveni söz konusudur ve ast-üst arasındaki ilişki efendi-hizmetçi mantığındadır (Yeniçeri, 1993:51). Kararların büyük çoğunluğu ve örgütsel amaçların saptanması, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenirken, bir kısım kararlar da belirli sınırlamalar içinde alt yönetime devredilmektedir (Eren, 2001:42). Bu liderlik yaklaşımında astlar, korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimindedir. Astları güdülemede ödül ve cezalar kullanılmaktadır. İletişim genellikle yukardan aşağıya doğru gerçekleşmekle birlikte üstlerin istedikleri haberlerin gönderilmesi koşuluyla bazen aşağıdan yukarıya doğru da gerçekleşebilmektedir (Bakan - Bulut, 2004:158).

Sistem 3- Danışmacı: Yönetim, astlara fazlaca güven duymaktadır ve örgütte de bir güven ortamı hakimdir. Önemli kararlar en üst seviyede alınsa da belli kararlara astların katılımına izin verilmektedir. İletişim iki yönlüdür ve (Hodgetts, 1997:321). yaklaşım, cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık vermektedir (Şimşek, 2005:194).

Sistem 4- Katılımlı (Demokratik): Likert'in en iyi yönetim tarzı olarak ifade ettiği yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütte alınan kararlara ilişkin üstler ve astlar arasında tam bir güven söz konusudur (Yağmurlu, 2004:42). Tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesi noktasında tam katılım sağlarlar (Şimşek, 2005:194). Örgütsel iletişimin güvenilir bilgilere dayandığı bu sistem içinde iletişim hem dikey hem de yatay şekilde

gerçekleşebilmektedir. Her grup, belirli varsayımları ve belirli davranışları içermekte olup (Bakan - Bulut, 2004:157-158) bu dört grubun özellikleri aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Likert'in Örgüt Sistemleri Yaklaşımı

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otoriter	Sistem 2 Yardımsaver Otoriter	Sistem 3 Danışmacı	Sistem 4 Katılmalı (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlarına Güvenmez	Hizmetçi-Efendi güven anlayışı	Kısmi güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astlar iş ile ilgili konuları, üstleri ile görüşmede kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar, kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar, kendilerini yeterince serbest hisseder.	Astlar, kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
Üst-Ast İlişkisi	İş ile ilgili sorunlarda astların fikrine nadiren başvurulur.	Bazen astların fikri sorulur.	Genel olarak astların fikri alınır ve kullanılır.	Her zaman astların fikri alınır ve kullanılır.

Kaynak: Koçel, T (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, s.596

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tipi, bir yönetim altında olduklarını, düşük verimliliğe sahip grupların ise Sistem – 1 ve Sistem – 2 tipi bir yönetim altında olduklarını vurgulamıştır (Koçel, 2003:596). Sonuç olarak sistem-1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel yönetimi temsil ederken sistem 4 grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayalı ilişkileri önceleyen bir yaklaşımı içermektedir (Eren, 2001:43).

YÖNETSEL BİR İŞLEV OLARAK HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler, tüm örgütlerin benimsedikleri ve uygulamaya çalıştıkları ortak bir yönetim işlevidir. Bu işlevin ortaya çıkmasındaki neden ise; tüm örgütlerin varoluş ve işleyiş amaçlarını topluma açıklayabilme arzusudur (Can, v.d, 2004:429). Çünkü bir örgütün ayakta kalabilmesi, örgütün amaçlarını çevresine benimsetebilmesine ve amaçlarıyla çevresinde bulunan kamunun amaçlarının birleştirilmesine bağlıdır. Bunun yanı sıra her örgüt, etrafında meydana gelen değişimleri gözetererek bu değişime uygun strateji ve politikalar üretmek durumundadır (Gökçe, 1993:99). Teknolojik ve sosyal alanda yaşanan gelişimlere kurum adına yanıt veren halkla ilişkiler (Peltekoğlu, 2012:7), yönetimin hedeflerine erişebilmesi için örgütün çevresini tanınmasını sağlayacak bilgilere erişimini, çevresinden ve kamularından gelen tepkileri değerlendirmesini ve bunlara dayalı politikaların oluşturulmasını sağlar.

Halkla ilişkilerin interdisipliner bir alan olması kavramla ilgili çok çeşitli tanımların ortaya çıkmasına neden olmuşsa da (Metin ve Altunok, 2002:80), bugün bütün dünyada kabul edilen tanımıyla halkla ilişkiler; “bir girişimin kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun ilişkide bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin güven, sempati ve desteğini elde etmek ve devam ettirmek için yapılan sürekli ve örgütlenmiş çabalar” (Ada, 2002:20) olarak ifade edilmektedir. Halkla ilişkiler, bir örgütün hedef kitleleri arasında karşılıklı yarara dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonudur (Broom, 2009:7). Ayrıca halkla ilişkiler, yönetime kamularının eğilimini anlamak konusunda da erken uyarı sistemi olarak hizmet vermektedir (Peltekoğlu, 2012:7). Örgüt felsefesinin oluşturulması, amaçlarının saptanması, değişen çevre koşullarına uyum sağlanması ve yönetimin sosyal davranışlarını örgüt çıkarları doğrultusunda şekillendirmesi için de yönetimler halkla ilişkilere başvurmaktadırlar (Peltekoğlu, 2012:5; Al-Jenaibi, 2011:50). Bu tanımlarda da görüldüğü gibi halkla ilişkiler temel olarak yönetim ile çevresini bütünleştirme amacı taşıyan stratejik çabalar bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003:342).

Halkla ilişkiler çalışmaları farklı ülkelerde farklı şekillerde gelişse de; farklı model arayışları tanımlanmaya çalışılsa da Grunig ve Hunt'ın (1984) dörtlü modeli yaygın olarak kabul edilen modellemedir (J.E Grunig - L.A Grunig, 2005:307; Özkan, 2009,19-21; Tarhan, 2011:126; Peltekoğlu, 2012:94-129,).

a. Basın Ajansı Modeli: mümkün olan her yolla medyanın dikkatini çekmeye çalışmakta ve propagandacı halkla ilişkileri tanımlamaktadır (Dozier - Grunig, 2005:425). Araştırmanın çok fazla önemli olmadığı bu modelde doğruluk şartına da çok fazla dikkat edilmemektedir (Özkan, 2009:19). İletişimin daima kuruluştan hedef kitleye olmak üzere tek yönlü olarak gerçekleştiği (Peltekoğlu, 2012:130) model dört halkla ilişkiler modeli arasında

en basiti olarak bilinmekte ve genellikle halkla ilişkiler yönetiminin kapsam ve önemini kavrayamamış, halkla ilişkileri duyurma, tanıtmaya ve tutundurma ile eşanlamlı gören örgütler tarafından uygulanmaktadır (Özkan, 2009:20). Günümüzde pek çok kamu kurumunun halen basın ajansı modelini uyguladığı göze çarpmaktadır.

b. Kamuyu Bilgilendirme Modeli: Medya aracılığıyla kuruluş hakkında doğru ve gerçek bilgi sağlayan fakat olumsuz bilgiyi istemedikçe süzgeçleyen programlar bu modeli tanımlamaktadır (Dozier - Grunig:2005:425. Modelde de iletişim kaynaktan alıcıya olmak üzere tek yönlü işlese de doğruluk kavramı büyük önem taşımaktadır. Esas amacın mesajların hedef kitleye iletilmesi olması dolayısıyla bu modelde hedef kitle hakkında çok fazla bilgiye ihtiyaç duyulmamakta ve yapılan araştırmalar genellikle ulaşılabilecek hedef kitlenin profili ile sınırlı kalmaktadır (Özkan, 2009:20).

c. İki Yönlü Asimetrik Model: Bilimsel ikna felsefesine dayanan bu model (Peltekoğlu, 2012:114), ikna yönteminden; örgütün davranışını değiştirmeksizin, hedef kitlenin değişimine yönelik mesajları belirlemek amacıyla faydalanmaktadır (Dozier - Grunig, 2005:425). Bu modelde ilk iki modelden farklı olarak hedef kitleden alınan geribildirim söz konusu olsa da bu geri bildirim öncelikle hedef kitleyi daha başarılı bir şekilde etkileyebilmek için kullanılmaktadır (Özkan, 2009:21). İki yönlü asimetrik modelde ilişki kaynağı (örgüt) yönüne dengesizdir ve geribildirim, örgütü değiştirmek için değil; kamuyu ikna etmek için alınmaktadır. Amaç; alınan geribildirimlerle kamuyu ikna edecek farklı stratejileri örgüt politika ve uygulamalarını değiştirmeden uygulamak ve hedef kitlede davranış değişikliğini oluşturmaktır.

d. İki Yönlü Simetrik Model: Büyük ölçüde araştırmaya dayandırılmış olan ve örgütle hedef kitlesi arasındaki çatışmaları yönetmek ve aralarında bir anlayış geliştirmek için öne sürülen diğer model ise iki yönlü simetrik modeldir (J.E. Grunig, 2005a:29). Modelde esas olan iki yönlü iletişim kurarak taraflar arasında denge sağlamaktır. Bu model iki yönlü asimetrik modelden farklı olarak; ikna yöntemi ve ikna stratejilerini kullanarak hedef kitlenin yönlendirilmesi ve istenilen mesaja inandırılmasının aksine karşılıklı anlayış, müzakere ve etkileşimi amaçlamaktadır. Böyle bir ortamın oluşması durumunda ise hedef kitle de inisiyatif kullanabilmekte ve böylece ortak bir paydada buluşabilmektedir (Özkan, 2009:22).

Görüldüğü üzere halkla ilişkiler alanındaki dört modelden ikisi (basın ajansı modeli ve kamuyu bilgilendirme modeli) kamularla iletişimde tek yönlü iletişime dayanmakta; diğer ikisi (iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik model) ise kamularıyla çift yönlü iletişim esasına dayalı olarak iletişimi yönetmektedir.

Halkla İlişkiler Uygulamalarında Mükemmellik

1985 yılında, Uluslararası İş İletişimcileri Birliği'nin halkla ilişkiler alanındaki etkinliklere katkıda bulunmak için yaptıkları çalışma ile ortaya konulan mükemmellik yaklaşımı, halkla ilişkilerin işlevlerinin anlaşılmasında bir çerçeve sunmaktadır (Meng, vd. 2012:22). Diğer taraftan yönetimde mükemmelliğe ilişkin çalışmalarda iletişimin önemi vurgulanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda çoğunlukla halkla ilişkilerden söz edilmese de önerilen müşteri ve çalışanlarla "simetrik iletişim"dir. Buradan mantıksal bir çıkarım yapıldığında ise simetrik iletişimi yönetmek için mükemmel örgütlerin mükemmel bir halkla ilişkiler işlevine sahip olmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çünkü iç iletişim sistemi, hem mükemmel halkla ilişkilerin gerekli şartını, hem de mükemmel halkla ilişkiler programının bir parçasını oluşturmaktadır. İki yönlü bilgi paylaşımı, kararların alt kademelerde yer alan işin nasıl yapılması gerektiğini iyi bilen çalışanlar tarafından alınmasını kolaylaştırarak, karar alımı ve iş performansını daha iyi hale getirebilmektedir. Katılım düzeyindeki bu artış da çalışan memnuniyetine ve çalışma yaşamının iyileşmesine katkı sağlayabilmektedir (J.E.Grunig, 2005b:251-253).

Stratejik halkla ilişkiler, halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütteki karar kademesine katılımını gerekli kılar. Mükemmel bir halkla ilişkiler isteniyor ve bunun örgüt etkinliğini artırması bekleniyorsa halkla ilişkiler uygulayıcıları stratejik yönetime katılmalı ve üst karar kademelerinde görev almalıdırlar (White - Dozier, 2005:105) ve halkla ilişkiler departmanları, örgütteki diğer birimler gibi ve onlarla aynı ilkelere göre yönetilmelidir (Ehling - Dozier, 2005:271).

Halkla ilişkilerde mükemmellik olarak adlandırılan yaklaşımda ise örgütün gerektiği hallerde hem asimetrik hem de simetrik iletişim kullanarak kamularıyla etkileşiminin stratejik olarak yönetilmesi anlayışı hakimdir. Amaç örgüt ile kamuları arasında en etkin iletişimi, etkileşimi, karşılıklı yarar ve iyi niyete dayalı olarak uzun soluklu bir biçimde gerçekleştirmektir. Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarında kamu örgütü etkilerken; örgütte kamularını etkilemektedir. Dozier ve Grunig'e göre (2005:420), mükemmel halkla ilişkilerde örgüt, proaktif bir yaklaşım ile çevresini ve kamularını izler ve araştırma yoluyla sürekli olarak veri toplar. Böylece örgüt, çevresinde ortaya çıkan gelişmeleri önceden öngörebilme ve olası sorunlara karşı hazırlıklı olma olanağına sahip olur.

WEBER'İN OTORİTE TİPOLOJİSİ İLE LİKERT'İN ÖRGÜT SİSTEMLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Özellikle son 40 yılda liderliğin öneminin giderek artan şekilde farkına varılması, halkla ilişkilerin yönetsel işlevinin önemini ortaya çıkarmıştır ve dünya çapındaki tüm örgüt tipleri için iletişimin stratejik önemi her geçen gün artmaktadır. Ayrıca halkla ilişkilerdeki liderliğin boyutlarının ve yönetsel

özelliklerin daha iyi anlaşılması, örgütlerdeki halkla ilişkiler mesleğinin ve alandaki liderliğin gelişmesine katkı sağlayabilir (Meng, vd. 2012:19). Bu anlamda yönetim alanına hâkim olan iki sistemin halkla ilişkiler açısından incelenmesi önemlidir. Araştırmanın amacını oluşturan Weber'in Otorite Tipolojisi ile Likert'in Örgütsel Sistem Yaklaşımı çalışmanın bu son bölümünde karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2. Weber' in Otorite Tipolojisi ile Likert' in Örgüt Sistemlerinin karşılaştırılması

Weber'in Otorite Tipolojisi	Likert'in Örgütsel Sistem Sınıflaması			
	Otoriter			Katılnmalı
	Sömürücü otoriter sistem	Yardımsver otoriter sistem	Danışmacı sistem	Katılması sistem
Geleneksel	+	+	-	-
Karizmatik	+	+	-/+*	-
Yasal-Ussal	+	+	+	+

* Karizmatik liderin yenilikçi ya da gelenekçi oluşuna göre.

Kaynak: Sezer, Uysal, Birkan, (1985). "Yönetsel Liderlik ve Halkla İlişkilere Etkisi", Amme İdaresi Dergisi, s.89.

Bu dört örgütsel sistemin belirgin özelliklerine bakıldığında sistem 1 de üstlerin astlarına güveninin olmadığı; yetkinin sadece yöneticinin elinde bulunduğu, iletişimin çok sınırlı ve tek yönlü gerçekleştiği, kontrol sürecinin ise üst düzey yöneticilerin elinde olduğu görülmektedir. Sistem 2 de ise kararların büyük çoğunluğu yine üst kademede alınmakla birlikte belirli sınırlar içinde alt kademeye de yetki devredilebilmektedir. İletişim ise bu sistem içinde yine yukardan aşağıya doğru işlemekte, yöneticinin duymak istediği bilgiler olmak kaydıyla bazen aşağıdan yukarıya doğru da gerçekleşebilmektedir. Sistem 3 astlara güven noktasında 1. ve 2. sisteme göre daha esnektir ve astlara büyük ölçüde güven duyulmaktadır. Yönetim kararları

üst kademenin elindedir fakat astlar kararların alınması noktasında yine 1. ve 2. sisteme göre daha fazla özgürlüğe sahiptir. Bu sistemde iletişim iki yönlü gerçekleşmekte ancak bu sadece hedef kitleyi daha başarılı bir etkilemeye yönelik çabalar çerçevesinde olmaktadır. 4. ve son sistem olan katılımcı sistem ise Likert'e göre en ideal yönetim şeklini ifade etmektedir. Bu sistemde astlarla üstler arasında tam bir güven hakimdir. Bu sistem içinde astlar amaçların belirlenmesinden örgütsel kararların alınmasına kadar birçok konuda tam katılım sağlarlar. İletişim ise üstten alta ve alttan üste olmak üzere dikey olarak gerçekleşmekte birlikte bazı durumlarda yatay iletişim de söz konusu olabilmektedir (Bakan - Bulut, 2004:157; Yağmurlu, 2004:42; Yeniçeri, 1993:51; Eren, 2001:42; Şimşek, 2005:194).

Mükemmel halkla ilişkilerin genel özelliklerine göre, iki yönlü simetrik model daha ön plandadır. Çift yönlü bilgi paylaşımı esastır ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetimin karar sürecine katılması ve üst karar kademelerden birinde işlev göstermesi gerekmektedir (J.E. Grunig, 2005b:251-557; White - Dozier, 2005:105; Özkan, 2009:25-26). Tablo 2 de yer alan ilişkilerde görüldüğü üzere, yasal-ussal otorite her dört sistemle de ilişkilidir. Karizmatik otorite 1-2 ve 3. sistemle ilişkili iken geleneksel otorite, sadece 1. ve 2. sistemle ilişkili olduğu görülmektedir (Sezer, 1985:89).

Halkla ilişkilerde mükemmel yaklaşımı olarak öne çıkarılan ve iki yönlü iletişim ile karşılıklı yarara dayandırılan "Mükemmel Halkla İlişkiler Yönetiminin; kararların alınması noktasında hedef kitlenin düşüncelerini dikkate almayı ve katılımlı yönetimi öncelediği düşünüldüğünde; Likert'in Örgütsel Sistem Sınıflandırmasına göre Sistem 4 (katılımcı sistem) içinde yer aldığı görülmektedir. Buna göre halkla ilişkiler uygulamalarındaki en iyi ortam, sistem 4 ve yasal-ussal otoritenin hakim olduğu örgüt kültüründen oluşmaktadır.

SONUÇ

Yapılan çalışmalar (Aldoory - Toth, 2004; Berger - Reber, 2006; Choi - Choi, 2007; Grunig, vd., 2002; Werder - Holtzhausen, 2009), halkla ilişkilerin örgütsel etkililiğe önemli ölçüde katkı yaptığını ortaya koymaktadır (Meng, vd. 2012:22). Her geçen gün yeni bir bilimsel ve teknolojik gelişmenin yaşandığı günümüzde, bu ilerlemelere bağlı olarak sosyal, ekonomik devinimde de artış gözlenmektedir. Meydana gelen bu hızlı değişim günümüz örgütlerinin varlıklarını sürdürdebilmelerini, rekabet ve çevre koşullarına ayak uydurabilmelerini ve hedeflerine ulaşabilmelerini güçleştirmektedir. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermeleri, proaktif bir yaklaşımla çevreleriyle ve kamularıyla sürekli iki yönlü etkileşim halinde olabilmelerini zorunlu kılmaktadır. Çevreyi ve kamuları gözlemenin en etkin yolu gelişmiş ülkelerde uzunca bir zamandan bu yana uygulanmakta olan halkla ilişkilerdir. Modern örgütler karşı karşıya kaldıkları bu durumun üstesinden gelebilmek için sıklıkla halkla ilişkiler uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Örgütlerin başarısı kamularıyla ve çevreleriyle etkileşim düzeyleriyle yakından ilişkilidir.

Başarılı kurum ve kuruluşların sıklıkla başvurdukları bir uygulama olan halkla ilişkiler, gerek yönetim tarzı gerekse yönetici tipine göre değişiklik gösterebilmektedir. Kimi örgütler basın ajansı modeli çerçevesinde halkla ilişkilerin en basit uygulama metodunu tercih ederken, daha profesyonel düşünen ve daha profesyonel yöneticilerin bulunduğu kimi örgütler ise mükemmel halkla ilişkiler uygulamasının öngördüğü şekliyle iki yönlü simetrik model çerçevesinde uygulamaları hayata geçirmektedir.

Weber'in "otorite tipolojisi" ve Likert' in " sistem yaklaşımı" çerçevesinde yönetim ve halkla ilişkiler uygulamalarını değerlendirmeye çalıştığımız bu çalışmada halkla ilişkiler uygulamalarının en iyi şekilde ortaya konabileceği örgüt yapısının literatürde daha önce yapılmış olan (Choi - Choi, 2009; Meng, vd. 2011; Meng vd. 2012) çalışmalarda da ortaya konulduğu gibi iki yönlü simetrik modeli kullanan ve katılmalı sisteme sahip olan örgütler olduğu görülmektedir.

Bu örgütlerde yasal-ussal otoritenin halkla ilişkiler uygulamalar için daha uygun bir yönetici profili çizdiği görülmektedir. Bu otorite tipinde olduğu gibi; normatif kuralların meşruluğu ve yasalara göre otorite kullanma konumuna getirilenlerin emir verme hakkına olduğu inancı, halkla ilişkiler uygulayıcılarının üst yönetime ve kararlara katılımı, örgütün olası kriz ortamlarına hazırlıklı olması yanında amaçlarına erişimini kolaylaştıracak ve paydaşların istek ve beklentilerinin farkında olunmasını sağlayacaktır. White ve Dozier (1992)'e göre de yüksek düzeyde stratejik kararlara katılım, örgütlerin amaçlarına daha etkin ulaşmalarında mükemmel halkla ilişkiler uygulamaları anlamına gelmektedir (Erzikova - Berger, 2012:5). Mükemmel halkla ilişkiler, örgütün etkililiğine nasıl katkı yapılacağı noktasından hareketle yönetime yol göstermek amacındadır. Uygulamanın mükemmellik derecesi kararlara katılma ile olanaklıdır. Buna göre; kararlara katılma izin veren örgüt yönetimi, en rasyonel yönetim tarzını sergilemektedir.

KAYNAKÇA

- ADA, Nesrin (2002). “ Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi” Ege Akademik Bakış Dergisi, C.1, S.2, s.20-27.
- AL-JANAIBI, Badreya, (2011), “The Practice Of Public Relations Departments in Increasing Social Support in the Diverse Workplaces Of The United Arab Emirates”, CS CANADA Cross-Cultural Communication, Volume.7, Issue.3. s.41-54.
- BAKAN, İsmail, BULUT, Yakup, (2004, Ekim). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S.31, s.151-176.
- BROOM, Glen, M., (2009). Cutlip and Center’s Effective Public Relations, Tenth Edition, NJ: Prentice Hall.
- CAN, Halil, -vd. (2004), Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CHOI, Jounghwa CHOI, Yoonhyeung, (2009), “Behavioral Dimensions of Public Relations Leadership in Organizations”, Journal of Communication Management, Vol: 13, Iss:14, s. 292-309.
- DAFT, Richar L, MARCIC Dorothy, (2013), Understanding Management, Eighth Edition, Canada: Nelson Education.
- DOZIER, David M., GRUNIG Larissa, A.,(2005) “Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi” Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (ed. James, E. Grunig, çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları, s.417-439.
- EHLING, William, P., DOZIER , David, M. (2005). “Halkla İlişkiler Yönetimi Ve Yöneylem Araştırması” Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (Ed. J. Grunig, Çev, Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları, s.271-306.
- EREN, Erol, (2001), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- ERYILMAZ, Bilal, (2000), Kamu Yönetimi, İstanbul: Erkam Matbaası.
- ERZIKOVA, Elina, BERGER, Bruce, K., (2012), “Leadership Education in the Public Relations Curriculum: Reality, Opportunities, and Benefits”, Public Relations Journal Vol. 6, No. 3, s.1-30.
- GÖKÇE, Orhan, (1993, Şubat), “Halkla İlişkiler: Modern Yönetim Fonksiyonu”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.2, s.99-112.
- GRUNIG, James E. (2005a). “İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış” Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, (ed. James, E. Grunig, çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları, s. 11-39. GRUNIG, James E.(2005b). “Yönetimde Mükemmellik Nedir?”, Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde

Mükemmellik (ed. James, E. Grunig, çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları, s.237-269.

GRUNIG, James, E., GRUNIG Larissa, A., (2005), "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri" Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, (ed. James, E. Grunig, çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları, s.307-348

GÜNEY, Salih (2001), Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

HODGETTS, Richard M, (1997). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama (çev: Canan Mutlu - E.Can Mutlu), Der Yayınları, İstanbul.

İMREK, M. Kemal, (2005), Yöneticiler ve Yönetici Adayları İçin: Yönetmeye Başlamak, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

JAIN, Aby, (2004), "Using The Lens Of Max Weber's Theory Of Bureaucracy To Examine E-Government Research" Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004 IEEE, <http://laisumedu.org> , (2013.12.11).

KOÇEL, Tamer, (2003), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul: Beta Yayınları.

KOONTZ, Harold, (1980, April), "The Management Theory Revisited", Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2, s.175-187.

KREITNER, Robert, (2007), Management, 10th Edition, Boston:Houghton Mifflin Company.

MENG, Juan, -vd., (2011, Winter), " Measuring Public Relations Leadership in the Trait Approach: A Second-Order Factor Model in the Dimension of Self-Dynamics", Public Relations Journal Vol. 5, No. 1, s.1-24.

MENG, Juan, -vd., (2012, January), "A Test of Excellent Leadership in Public Relations: Key Qualities, Valuable Sources, and Distinctive Leadership Perceptions", Journal of Public Relations Research, (24), s. 18-36.

METİN, Hatice, ALTINOK, Mustafa, (2002), "Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.3,s.79-99.

NAYLOR, John, (1999), Management, London: Pitman Publishing.

ÖZER, M. Akif, (2005), Yeni Kamu Yönetimi: Teoriden Uygulamaya, Ankara: Barış Kitap.

ÖZKAN, Abdullah, (2009), Halkla İlişkiler Yönetimi, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Sosyal Yayınlar.

PELTEKOĞLU Balta, Filiz (2012). Halkla İlişkiler Nedir?, 7.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, (2003). İşletme, Bursa: Furkan Ofset.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (2005), Yönetim ve Organizasyon, Konya: Günay Ofset.
- TARHAN, Ahmet, (2011), “Halkla İlişkiler Modelleri”, Halkla İlişkiler, (ed. Ahmet Kalender - Mehmet Fidan), Konya: Tablet Yayınları.
- TOPALOĞLU, Cafer, (2011), “Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.6, S.1, s.249-265.
- TÜRENGÜL, Mustafa, (2005), “Üretim Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim Ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış”, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, S.9, s.107-120.
- SEZER, Uysal, Birkan, (1985). “Yönetimsel Liderlik Ve Halkla İlişkilere Etkisi”, Amme İdaresi Dergisi, C. 18, S.1, s.81-96.
- WHITE, Jon, DOZIER, David, M. (2005). “Halkla İlişkiler Ve Yönetim Kararları”, Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (ed. James E. Grunig, çev. Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul.
- WEBER, Max, (2006), Bürokrasi ve Otorite (çev. H. Bahadır Akın), Ankara: Adres Yayınları.
- YAĞMURLU, Aslı, (2004, Aralık), “Örgüt Kuramları ve İletişim”, Amme İdaresi Dergisi, C.37, S.4, s.31-56.
- YENİÇERİ, Özcan, (1993), İşletmelerde Yönetim Organizasyon Ve Davranış, Ankara: Tutibay Yayınları.