

# TÜRKİYE’DE HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK ROLÜ: İNSAN KAYNAKLARI SİTELERİNDEKİ İŞ İLANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME\*

İhsan TÜRKAL\*\*  
Raci TAŞCIOĞLU\*\*\*

## ÖZET

Küresel ölçekte yaşanan hızlı değişimlerin yarattığı belirsizlik ortamı, örgütleri daha stratejik davranmaya yöneltmektedir. Değişimlerin teknolojik, ekonomik, siyasal boyutları olduğu gibi daha geniş kapsamda toplumsal bir boyutu da bulunmaktadır. Bu noktada, halkla ilişkilerin ağırlıklı olarak toplumsal boyutuyla örgütlerin çevresel uyumuna dönük yol gösterici stratejik bir rol üstlendiği görülmektedir. Stratejik yönüyle halkla ilişkiler iç ve dış çevrede yaşanan gelişmeleri sürekli ve düzenli bir biçimde izlemekte ve gelişmeler doğrultusunda örgütün doğru yönetsel kararlar almasına katkı sunmaktadır. Halkla ilişkilerin tarihsel rolleri içerisinde yeni bir aşamayı ifade eden stratejik rolünün uygulamada örgütler tarafından ne düzeyde benimsendiği bu noktada önem taşımaktadır. Halkla ilişkilerin stratejik rolünün konu edildiği bu çalışmanın amacı, Türkiye’de kurum ve kuruluşların halkla ilişkiler birim ya da uygulayıcılarına stratejik bir rol tanıyıp tanımadıklarını tespit etmektir. Elde edilen bulgular, örgütlerin yarıya yakınının halkla ilişkiler ilanlarında strateji kavramına yer verdiklerini göstermekle birlikte yönetsel açıdan halkla ilişkiler birimini stratejik bir düzeyde konumlandırmadığını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler Roller, Stratejik Halkla İlişkiler, İnsan Kaynakları Siteleri, İş İlanları

## STRATEGIC ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN TURKEY: A RESEARCH ABOUT JOB ADVERTISEMENTS ON WEB SITES OF HUMAN RESOURCES

### ABSTRACT

The atmosphere of uncertainty due to rapid changes, taking place on a global scale steers organisations towards more strategic behaviour. There is a social dimension of the changes in the broad sense besides economic, technological, political dimensions. In this point, public relations, principally in social dimension takes a strategic role, guiding organisations to environmental adaptation. Public relations in its strategic aspect monitors inner and outer environment in a constant and regular basis and help organisation to reach correct organisational decisions accordingly. Therefore, it is important whether

\* Bu çalışma, 2018 yılında Antalya’da düzenlenen 1. Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Kongresinde aynı adla sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Öğr. Gör., Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, ihstr@yahoo.com.

\*\*\* Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, tascio@atauni.edu.tr.

organisations adopt strategic role of public relations which signify a new phase of historical roles of public relations. This work which deals with strategic role of public relations aims to determine whether public relations departments or practitioners play a strategic role or not in organisations in Turkey. Findings indicate that although almost half of the organisations refer to the concept of strategy in public relations job advertisements, they do not place public relations departments in a strategic level in terms of managerial structure.

**Keywords:** Public Relations Roles, Strategic Public Relations, Human Resources Web Sites, Job Advertisements

## GİRİŞ

Sanayi devrimi, tarihsel açıdan yeni ve geri dönülemez bir aşamayı ifade etmektedir. Devrimin sonuçları insan hayatı ve dünyaya ilişkin yalnızca köklü değişiklikler meydana getirmemiş, aynı zamanda değişimin ivme kazanarak süreklilik kazanmasına da yolaçmıştır. Değişim hızında yaşanan artış her alanda olduğu gibi örgütlerin işleyişinde de önemli etkiler ortaya çıkarmaktadır. Değişimler, örgütler için yeni olanaklar ve fırsatlar sunduğu kadar olumsuzluklar ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. Hızla değişen toplumsal, siyasal, teknolojik çevreye uyum, örgütler açısından en önemli gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır. Değişimi izlemeyen yahut değişimin kendileri için doğuracağı sonuçları kestiremeyen örgütler yaşamsal risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çevresel değişime uyumu odak noktasına alan stratejik yönetim anlayışı günümüz örgütlerine yeni koşullar ve tehditlerle mücadelede yeni bir yönetsel yaklaşım sunmaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel yapının çeşitli boyutları içermesi nedeniyle farklı uygulama düzeylerine sahip bir yaklaşımdır. Stratejik yönüyle halkla ilişkiler, örgütlerin değişen toplumsal talep ve beklentilerini karşılamaya yönelik çalışmalarını ifade eden toplumsal düzeye odaklanmaktadır.

Küresel ekonomik gücün büyük ölçüde özel işletmelerde toplanması yaşanan çevresel ve toplumsal sorunların kaynaklarından biri olarak eleştirileri bu alana yöneltmektedir. Eğitim olanaklarının geniş toplumsal tabana yayılması ile daha bilinçli hale gelen toplumların sorgulayıcı hatta eylemci bir aşamaya gelmesi özel işletmeler üzerindeki baskıyı daha da artırmaktadır. Çevrenin korunması ve toplumsal kalkınmanın sağlanması bakımından örgütler üzerindeki talep ve beklentilerin arttığı böyle bir dönemde halkla ilişkiler örgütlere toplumsal meşruiyet kazandırılması bakımından stratejik bir görev üstlenmektedir.

Stratejik halkla ilişkiler, hızlı değişen çevrenin yarattığı belirsizlik ortamında gelişmeleri takip etme, yeni koşullara uyum sağlama, esnek olma, tehlike ve tehditlere karşı koyma gibi zorunlu gereksinimlere hizmet eden bir yönetsel işlev görmektedir. Yeni toplumsal gelişmeler karşısında örgütün stratejik düşünme, davranma ve cevap verebilme yeteneğini ifade etmektedir.

Stratejik halkla ilişkiler, çevresel uyuma dönük örgütün temel amaç ve politikaları-

nın belirlenmesinde görev üstlenmektedir. Bu bakımdan halkla ilişkilerin stratejik boyutu baskın koalisyon içerisinde üst yönetsel bir düzeyi ifade etmektedir. Örgüt içerisinde sahip olduğu bu konum itibarıyla stratejik paydaş ilişkileri, kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi alanlarda karar ve eylemlerin sorumluluğu üzerine almaktadır.

Farklı ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal ilgi ve beklentilere sahip paydaş grupların oluşturduğu karmaşık yapıdaki çevre ile uyum sağlamak stratejik halkla ilişkilerin nihai amacını oluşturmaktadır. Bu bakımdan finansal amaçlara hizmet eden bir anlayıştan, çevreyle uyumu hedefleyen bir anlayışa geçiş tarihsel açıdan geleneksel halkla ilişkiler anlayışından stratejik halkla ilişkiler anlayışına geçişi ifade etmektedir.

Stratejik halkla ilişkiler, kuramsal açıdan hızlı değişimlerin yarattığı belirsizlik ortamında örgütlerin doğru yönetsel kararlar almasına yardımcı olan bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu yaklaşımın uygulayıcılar tarafında ne ölçüde kabul gördüğü cevaplanması gereken bir araştırma konusu oluşturmaktadır. Örgütlerin halkla ilişkileri ne ölçüde stratejik bir rol olarak gördüğünün tespitine yönelik tasarımılanan bu çalışma örgütlerin iş ilanlarında bulunan halkla ilişkiler görev tanımlamalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın doğru temeller üzerinde geliştirilip sonuçlandırılabilmesi için öncelikle stratejik halkla ilişkilerin kavramsal çerçevesinin ortaya konması gerekmektedir. Bu bakımdan konu bir sonraki başlık altında literatüre dayalı görüşler etrafında ele alınmaktadır.

## 1. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER VE ROLLERİ

### 1.1. Kavramsal Olarak Stratejik Halkla İlişkiler

Ekonomik olarak yoğun rekabetin (Austin ve Pinkleton, 2006: 1), toplumsal olarak yeni tutum ve davranışların (Göksel, 2013: 3), siyasal olarak katılımcı, sorgulayıcı ve eylemci anlayışın (Demir, 2011: 100), teknolojik olarak yeni iletişim ve ulaşım araçlarının (Erdoğan, 2006: 68) ortaya çıkışı örgütlerin uyum sağlaması gereken yeni bir ortama işaret etmektedir. Yeni milenyuma ulaştığımız bu dönem için toplum ve örgütlere ilişkin ekonomik, yasal, etik ve sosyal sorunlar gündem konusu olmaktadır. Bu dönem bir bakıma türbülanslı bir karaktere sahiptir (Carroll ve Buchholtz, 2014: 2). Örgütler açısından ortaklar, çalışanlar gibi iç çevredeki değişimler ile rakipler, müşteriler, özel ilgi grupları ve medya gibi dış çevredeki değişimler (Freeman, 1984: 4-22) örgütlerin içerisinde buldukları durumu anlamaya ve çözümler üretmeye yönelik (Carroll ve Buchholtz, 2014: 2) bir çerçeve sunmak bakımından stratejik anlayışı ortaya çıkarmıştır (Tuncer, 2011: 176; Seitel, 2016: 16).

Stratejik yönetim iç ve dış çevredeki hızlı değişimlerden kaynaklanan belirsizlik durumlarını daha anlaşılır ve öngörülebilir hale getirme ve bu yolla küresel bir bo-

yut kazanan çevreye uyumu elde etme amacına dayanmaktadır (Dess ve Lumpkin, 2006: 15; Göksel, 2013: 42). Bu bakımdan halkla ilişkiler örgüt ve toplumsal yapı arasındaki dengeyi oluşturmak için bilgiyi iki yönlü olarak işleyen stratejik bir iletişim köprüsü görevi görmektedir (Akım, 2010: 21). Stratejik yönetim örgütün iç kaynakları ve yeteneklerinin dış çevredeki olumlu ve olumsuz etkiler doğrultusunda değerlendirilmeye tabi tutulduğu çalışmaları ifade etmektedir (Üzün, 2000: 83).

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişim süreci içerisinde propagandadan, bilgi aktarmaya, iknadan kamularla karşılıklı yarar, anlayış ve işbirliğine odaklanan diyaloga geçiş yaptığı görülmektedir. Bu bakımdan halkla ilişkilerin toplumsal meşruiyet, paydaş ilişkileri, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk gibi amaçlara yöneldiği görülmektedir (Steyn, 2011a: 25).

Geleneksel reaktif anlayıştan sıyrılıp daha proaktif bir anlayışa evrim geçiren halkla ilişkiler (Cutlip vd., 2006: 312), örgütsel kararların alınmasında daha aktif bir rol üstlenmektedir. Proaktif anlayışı benimseyen bir örgüt, paydaş algılamalarını olumsuz etkilemesi olası görünen durumlarda ticari amaçların meşruiyetini siyasal ve toplumsal eğilimler bağlamında sorgulamaktadır. Dış çevrenin örgütsel eylem ve kararların belirlenmesinde katılımını kabul etmekte ve destekleyici ya da engelleyici yaklaşımlar bakımından bir erken uyarı görevi görmektedir (Traverse-Healy, 1995: 4). Stratejik yönetim risk ve tehdit içeren çevre açısından örgüte gelecek odaklı bir anlayış kazandırmaktadır.

Stratejik kararların örgütün vizyonuna yönelik bir yetki düzeyini ifade etmesi bakımından halkla ilişkiler birimini üst yönetimin bir parçası durumuna getirmektedir (Üzün, 2000: 2). Bu noktada stratejik halkla ilişkiler açısından bir tartışma konusu olarak örgütün kurumsal iletişim çalışmalarını üst yönetsel bir çalışma olarak kabul edip etmemesidir. Günümüzde pek çok örgüt kurumsal imajın diğer işletme fonksiyonları gibi ele alınması gerektiğini kabul etmemektedir. Bunun sebebi olarak kurumsal iletişim çalışmalarının kurumun temel amaçlarına ulaşmada doğrudan bir etkisinin olmadığı yönündeki yanlış inançtır. Yine de örgütlerin çoğu, iyi bir kurumsal imajın ve etkili kurumsal iletişim programlarının önemini kabul etmektedir (Asna, 2012: 126-128; Wreford, 1995: 10).

Stratejik yönetim bir görüşe göre örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yönelik tercih ettiği yönü ifade etmektedir (Oliver, 2007: 2). Bir başka görüşe göre stratejik yönetim, bir örgüt için –özel, kamu ya da sivil– uzun dönemli fırsatlar ve tehditler doğrultusunda, örgüt kaynaklarını harekete geçirme ve planlı bir uygulama sürecidir (Cutlip vd., 2006: 312). Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, değişen çevre içerisinde bulunan örgütün amaçlarına ulaşmak için alacağı yönetsel kararlar ve bu kararların uygulanmasıdır (Göksel, 2013: 41). Stratejik yönetim başka bir açıdan uzun vadeli amaçlar doğrultusunda örgüt olanakları ve kaynaklarının yönetim planıdır (Bayçu, 2012: 57).

Andrews (1981) stratejiyi örgütün faaliyet konusu ve işletme türü bakımından te-

mel amaç ve hedeflerini içeren yöntemlerin tanımlanması olarak görmektedir (Akt. Üzün, 2000: 83). Wheelen ve Hunger (2012: 5) ise stratejik yönetimi bir kuruluşun uzun dönemli başarısını belirleyen yönetsel kararlar ve eylemler bütünü olarak değerlendirilmektedirler. Onlara göre stratejik halkla ilişkiler çevresel taramayı (hem iç, hem de dış çevre), strateji formülasyonunu (stratejik veya uzun vadeli planlama), strateji uygulamasını, değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Bu açıdan stratejik halkla ilişkiler yönetimi, örgütün güçlü ve zayıf yönleri temelinde çevresel fırsat ve tehditleri takip etme ve kaynaklarını harekete geçirmesine işaret etmektedir. Smith (2005: 1) ise stratejik yönetimi trendler, sorunlar, politikalar, yönetim ve kurumsal yapı ile ilgili karar alanları olarak görmektedir.

Grunig vd. (2002: 29, 383), mükemmel halkla ilişkiler kavramı çerçevesinde üç önemli alanın; halkla ilişkilerin küreselleşmesi, etik ve halkla ilişkiler rolünün değişimi olduğunu ifade etmektedirler. Fakat bu alanlara ilave olarak eklenebilecek dördüncü alanın stratejik yönetim ve ilişkilerin doğası olduğunu söylemektedirler. Mükemmellik çalışmalarının, halkla ilişkilerin stratejik yönetimde yer almasının hayati önemini ortaya koyduğunu ileri sürmektedirler. Örgütsel stratejik kararlara iletişimcilerin katılması gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Stratejik yönetime dahil olan iletişimcilerin örgütsel kararlardan veya uygulamalardan etkilenecek kamu gruplarını belirlemek için potansiyel çevreyi araştıracağını, karar ve eylemler doğrultusunda onlarla iletişim kuracağını ve iletişimin gelişimine yönelik çabalarda bulunacağını ifade etmektedirler.

Teorisyenler, örgütlerde açık veya gizli olarak bulunan sosyal stratejinin vizyon, misyon, değerler ve tutum, davranış ve etik ile ilgili konuları, paydaş ilişkilerini, diyalogu, simetrik iletişimi, kurumsal sosyal sorumluluğu ve sorun yönetimi gibi konuları içerdiğini ifade etmektedirler (Steyn, 2011a: 3). Örgüte değer katan uygulamalar olarak stratejik halkla ilişkiler açısından kurumsal sosyal sorumluluk, kurum kimliği ve itibarı, sorun yönetimi, kriz yönetimi ön plana çıkmaktadır (Ural, 2006: 28).

Sosyal strateji, örgütün toplumsal konumu onaylatmaya ve itibarını geliştirmeye yönelik olarak kamularla güvene dayalı bir ilişki oluşturmayı temel almaktadır. Bu yönüyle sosyal strateji, kurumsal yönetim, kurumsal vatandaşlık ve itibar gibi finansal olmayan amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir kavramdır (Steyn, 2011b: 131). Stratejik halkla ilişkilerin ayna görevi bakımından da çevresel araştırmayı gerektirdiği ve bu yönde ortam taraması, risk yönetimi, kriz yönetimi ve sorun yönetimi gibi itibar risklerini içeren stratejik konularla da ilgilenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Steyn, 2011b: 148-169).

Göksel (2013: 113-114). stratejik halkla ilişkiler yönetiminin örgütlerin tüm paydaşlarla sahip olduğu ilişkilerin pek çok boyutunu içerdiğini söylemektedir. Bu açıdan yukarıda belirtilen alanların yanı sıra medya ilişkileri, finansal halkla ilişkiler, algılama yönetimi, lobcilik, etkinlik yönetimi, sponsorluk gibi uygulamalar da stratejik halkla ilişkiler kapsamında ele alınması gereken konular arasındadır.

Görüldüğü üzere karar ve uygulama alanları çeşitlilik arz etmektedir. Fakat stratejik halkla ilişkiler doğrudan veya dolaylı olarak kapsamına giren tüm konuları sistemli ve bütüncül bir açıdan ele almayı gerektiren bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Stratejik halkla ilişkiler konusu ve kapsamında bulunan konulara olan ilginin son dönemde artış gösterdiği görülmektedir. Stratejik halkla ilişkiler kapsamı içerisinde yer alan konuların da çeşitlilik arz ettiği görülmektedir (Türkal, 2017: 28). Bu konu başlıklarından birini oluşturan halkla ilişkiler rolleri bir sonraki başlık altında ele alınmaktadır.

## **Halkla İlişkiler Roller**

Uygulayıcıların tekrar eden günlük işleri yürütmek ve örgütün kendilerinden beledikleri yükümlülükleri yerine getirmek için çeşitli davranış biçimlerini benimsedikleri görülmektedir. Her ne kadar uygulayıcıların zaman içerisinde belirli bir rolü daha baskın hale gelse de genellikle değişen oranlarda farklı rolleri de yerine getirmektedirler (Cutlip vd., 2006: 37-38). Bu bakımdan gelişimini halen sürdürmekte olan halkla ilişkilerin örgütsel rolleri belirsizliğini korumaktadır (Ahlward, 1984'ten Akt., Dozier, 2005: 349-350).

Roller, halkla ilişkiler çalışmalarını gerçekleştiren uygulayıcıların günlük iş faaliyetlerini betimlemektedir (Dozier ve Gottesman, 1982: 1). Örgütler, çalışanların yerine getirmesini beledikleri işleri roller üzerinden belirlemekte ve tanımlamaktadırlar. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının sahip olduğu roller örgütsel yapı içerisinde halkla ilişkilerin işlevi, süreçleri ve düzeyi konusunda bilgi vermektedir (Dozier, 2005: 349-350). Roller, uygulayıcıların görevlerine ilişkin tanımsal bilgi vermekle kalmaz, teorik ve deneysel zeminde halkla ilişkiler yaklaşımlarına yönelik güçlü kavramsal ilişkiler oluşturmaktadır. Bu açıdan cinsiyet, karar-verme, uygulayıcı maaşları, uygulama analizi, çevre analizi, uygulayıcıların halkla ilişkiler anlayışı ve çalışma tatmini gibi konularla da yakından ilintilidir (Dozier, 2005: 356). Çalışmalar, roller ve örgütteki halkla ilişkiler birimlerinin güç ve statüleri, uygulayıcıların stratejik karar mekanizmalarına dahil olması, halkla ilişkilerin çevresel tarama ve sorun yönetimine katılımı gibi konularla bağlantıları bulunduğunu göstermektedir (Moss ve Green, 2002: 118).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ilişkin iki temel yaklaşımın olduğu görülmektedir. İlk yaklaşım halkla ilişkilerin bir örgütsel yapıda idealde sahip olması gereken rollerine ilişkin açıklama getiren normatif yaklaşımdır. Diğer yaklaşım ise halkla ilişkilerin gerçekte ne rol oynadığını ortaya koymaya çalışan pozitivist yaklaşımdır (Akar, 2011: 74).

Halkla ilişkiler sorumluluklarının yerine getirilmesine ilişkin roller hakkında ilk araştırma Broom ve Smith'in 1978 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır (Grunig vd., 2002: 197; Dozier, 2005: 349; Lauzen, 1992: 62). Bu çalışmada Broom ve

Smith (1978: 3) ön testler sonucunda dörde indirdiği beş halkla ilişkiler rolünün müşteri tatminine etkisini incelemektedir. Bu roller uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözme sürecini kolaylaştırıcı ve iletişim teknisyeninden oluşmaktadır.

Halkla ilişkiler rolleri 1980’li yıllarda ve 1990’lı yılların ilk yarısında en çok araştırma yapılan çalışma kategorilerinin başında yer almaktadır (Pasadeos, 1999: 39). Çeşitli çalışmalarda “iletişim yöneticisi” rolü (Wright 1995). “yansıtıcı” ve “anlatıcı rolü” (Holmström, 1996). “satış müdürü” ve “aracı” rolü (Van Ruler, 1997) gibi yeni kavramsal ve deneysel roller üzerinde durulmakla birlikte (Steyn, 2011b: 122) ABD’de Broom (1982) ve Dozier’in (1984) deneysel olarak belirledikleri “yönetici” ve “teknisyen” rolleri, alan içerisinde yapılan çalışmalara hakim olmuştur. Bu roller yalnızca ABD’de değil aynı zamanda diğer tüm ülkelerde de halkla ilişkiler teori ve pratiğinin dayanak noktaları olarak kabul görmüştür (Steyn, 2011b: 120-121). Bununla birlikte Tayland (Ekachi, 1995), Japonya (Watson ve Sallot, 2001), ABD (Lauzen, 1992; Lauzen ve Dozier, 1994), Avustralya (Singh ve Smyth, 2000), İngiltere (Moss vd., 2000) gibi çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyen rolünden yönetici rolüne doğru bir yönelim gösterdiğini ortaya koymaktadır (Steyn, 2011b: 121-122, Moss vd., 2000: 301).

Moss ve Green (2002: 130) yönetsel rollerin oluşturulmasına ilişkin boyutların daha iyi aydınlatılmasını sağlayacak türde verilerin elde edilmesinde rol araştırmalarının bugüne dek başarısız olduğunu söylemektedirler. Bu bakımdan Moss ve Green araştırmacıların yeni milenyumda halkla ilişkilerin büyük ölçüde gizli kalan yönetsel davranış boyutlarını ortaya çıkarması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Örgütlerin her geçen gün daha zorlu hale gelen örgüt çevresi ile uyum sağlamasını kolaylaştıracak yöneticilere olan gereksinimi artmaktadır. Üst yönetimin çok yönlü değişimlerin yarattığı belirsizlik ortamında yönünü bulmasını sağlayacak stratejik rolün halkla ilişkilere yeni bir sorumluluk yüklediği açıktır (Steyn, 2011b: 123). Örgütün stratejik faktörlerle geliştirdiği uzun vadeli ilişkiler yoluyla örgütleri daha etkili hale getirmesi bakımından halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik yönetimin bir parçası olmasını ve iletişim programlarının stratejik düzeyde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu açıdan halkla ilişkilerin stratejik rolü ele alınması gereken önemli bir konu başlığını oluşturmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 131).

Çalışmanın takip eden bölümünde literatürde büyük ölçüde kabul gören halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknisyen ve yönetici rolü ile özellikle son dönemde önemi gittikçe artan ve bu çalışmanın temel araştırma noktasını içeren stratejik rolü ele alınmaktadır.

## **Halkla İlişkilerin Teknisyen Rolü**

Pek çok uygulayıcı alana iletişim teknisyeni olarak başlamaktadır. Başlangıç dü-



zeyi bir iş olarak genellikle iletişim ve gazetecilik yetenekleri gerektiren bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Cutlip vd., 2006: 38). Operasyonel strateji düzeyinde gerçekleştirilen bu rolün odak noktası uygulamaların yerine getirilmesidir. Örgütün dış çevreye bilgi sunma ve temsili işlevi ile örgütsel kimliğin sunumunu gerçekleştirmektedir (Şatır vd., 2017: 54).

Teknisyen rolü kapalı sisteme sahip olan halkla ilişkiler anlayışını benimseyen kurumlara paralellik göstermektedir. Teknisyen halkla ilişkiler uygulayıcıları üst yönetsel kararlar doğrultusunda oluşturulan programların rutin uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Bu bakımdan yönetsel karar alanının dışında bulunurlar (Dozier, 2005: 365). Büyük çaplı halkla ilişkiler ve iletişim bölümlerinde daha çok alt düzey personel tarafından yerine getirilir. Bazı durumlarda kurum dışı ajanslardan bu hizmet satın alınmaktadır (Moss vd., 2000: 300).

Bu rolün gerektirdiği yetenekler grafikerlik, fotoğrafçılık, basım ve yayım üretimi, kamuoyu araştırması, özel etkinlik planlaması (Broom ve Smith, 1978: 9), haber bülteni hazırlama ve her türlü halkla ilişkiler malzemesini hazırlama gibi çalışmalarını içermektedir. Ampirik ve teorik olarak yönetsel rollerden ayrılan halkla ilişkilerin teknisyen rolü başkaları tarafından iletişim politikalarının taktiksel uygulama mekanizmalarını yerine getirir. Teknisyen rolü aynı zamanda formal veya informal araştırma aktivitelerinin değerlendirilmesinin dışında tutulmaktadır (Lauzen ve Dozier, 1994: 172).

Halkla ilişkiler teknisyeninin örgüt içerisinde oynadığı rolün aşağıdaki özellikleri içerdiği söylenebilir (Steyn, 2011b: 135):

Örgüt içerisinde programların uygulamalarını hayata geçiren alt düzey bir roldür (Lauzen ve Dozier, 1994: 172).

Örgütsel iletişimi sağlama ve örgütü temsil etme bakımından paydaşlara yönelik örgütsel kimlik, politika ve kararların sunumunu gerçekleştirmektedir (Broom ve Smith, 1978: 6).

Örgütsel karar mekanizmasının dışında olup (Moss ve Green, 2002: 121), yönetim tarafından alınan karar ve stratejilerin uygulamaları bakımından iletişim yeteneklerine sahip olmayı gerektirmektedir (Dozier, 2005: 352-353).

### **1.2.2. Halkla İlişkilerin Yönetici Rolü**

Dozier halkla ilişkilerde yönetici rolünü uzman reçeteci, sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı ve iletişim kolaylaştırıcısını içeren karma bir rol olarak kavramsallaştırmaktadır (Dozier, 2005, 351-357). Araştırmalar göstermektedir ki, teknisyen rolü tek bir rol olarak ayrı bir kategori oluştururken, yukarıda belirtilen diğer üç rol genellikle birlikte işlev görme yönünde eğilim taşımaktadır. Üç rol arasındaki yüksek korelasyon, iletişim teknisyeni rolünden ayrılan tek bir blok karakteri ortaya koy-



maktadır. Sonuç olarak pratikte iki temel baskın rol oluşmaktadır: halkla ilişkiler teknisyeni ve halkla ilişkiler yöneticisi (Cutlip vd., 2006: 42).

Orta düzey bir konumu ifade eden yönetici rolü, köprü işlevi açısından örgütün içinden dışarıya doğru bilgi sunma ve temsil etme yönüyle örgütsel kimliği, karar ve eylemleri açıkladığı gibi bunların sonuçlarını da girdi olarak dıştan içe örgüte sunar. Örgütü yansıtacak iletişim çıktılarına dönük halkla ilişkiler politika ve stratejilerini geliştirir (Steyn, 2011b: 134-135). Yönetici rolü daha yüksek oranda yönetsel kararlara katılma, daha fazla biçimsel ve biçimsel olmayan araştırma tekniklerinin kullanımı, daha yüksek maaş ve diğer örgütsel güç ve etki göstergeleriyle pozitif bir ilişki içerisindedir (Lauzen ve Dozier, 1994: 172).

Yönetici rolü hem iç hem de dış bağlantıları gerçekleştirme, bilgi toplama, sorun takibi, üst yönetim danışmanlığı ve iletişim strateji formülasyonunun oluşturulması ve bölümün günlük yönetsel sorumluluklarını yerine getirmek gibi etkinlikleri içermektedir. Yönetici rolüne sahip uygulayıcılar çeşitli örgütsel sorunların çözümü noktasında farklı düzeylerde üst yönetimle işbirliği içerisinde bulunmaktadır. Bununla birlikte halkla ilişkiler danışmanlığına genellikle yüksek düzeyde iletişim boyutu içeren bir sorun ile karşılaşıldığında başvurulmaktadır. Ayrıca kurumsal ya da işletme düzeyi sorunlar söz konusu olduğunda dikkate alınmamaktadır. Çoğu uygulamacının daha geniş düzeyde üst yönetsel kararların dışında tutulması yöneticilerin uygulayıcıların operasyonel, işletme ve finansal yönetim konularında bilgi sahibi olmadıkları yönündeki yorumlarına dayanmaktadır (Moss vd., 2000: 300). Bu nokta yönetici rolünün stratejik rolden ayırım sebebini ortaya koymaktadır.

Halkla ilişkiler yöneticisi rolünün aşağıda belirtilen nitelikler çerçevesinde işlev gördüğü söylenebilir (Steyn, 2011b: 134-135):

Örgütsel yapı içerisinde orta düzey bir role karşılık gelmektedir (Lauzen ve Dozier, 1994: 172).

Halkla ilişkiler politika ve stratejilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara katkı sunmakta ve üst yönetim tarafından kararlaştırılan stratejileri içeriden dışarıya doğru vitrin göreviyle yansıtmaktadır (Moss ve Green, 2002: 120).

Dışarıdan içeriye girdi sağlayarak örgütün farklı stratejik düzeylerine katkı sunmaktadır (Cutlip, 2006: 42).

### 1.2.3. Halkla İlişkilerin Stratejist Rolü

Örgütlerin halkla ilişkilerden beklediği işlevler tarihsel süreç içerisinde değişim göstermiştir. Örgütün iç ve dış çevresinin koşullarında meydana gelen değişimler örgütlere yönelik farklı talep ve beklentileri ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda geleneksel örgüt yapısının yerini modern örgüt yapısına bırakması halkla ilişkilerin de işlev ve beklentilerinde geri döndürülemez yeni bir durum yaratmıştır (Steyn, 2011a: 4).

Her ne kadar yönetici-teknisyen tipolojisi rol araştırmalarında baskın bir çerçeve olarak kabul görmekteyse de uygulayıcıların özellikle örgütün stratejik yönetimine katkı sunması ve katılımı yönünde kapsamının genişlemesi araştırma ve açıklama getirmek bakımından yeni bir role işaret etmektedir (Moss ve Green, 2002: 118). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının stratejik karar alımında baskın koalisyona dahil olma gereksinimi üst yönetsel rol talebini ortaya çıkarmaktadır (Lauzen ve Dozier, 1994: 180).

Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal strateji ile ya aynı çizgide oluşturulmakta ya da kurumsal stratejinin iletişimi biçiminde işlev görmektedir. Her iki durumda da strateji formülasyonu oluşturma sürecinde uygulayıcıya proaktif bir rol tanınmaktadır. Üst yönetim seviyesinde stratejik formülasyonu etkileyecek güce sahip az sayıda uygulayıcının olması gerçeğinin arkasında yatan sebep bu olabilir (Steyn, 2004: 177).

Halkla ilişkiler, yönetimin temel bir unsuru durumuna gelmedikçe örgütlerin çevresel ilişkilerinde etkinliklerini en üst düzeye çıkarmaları beklenemez. Örgütlerin içerisinde bulunduğu çevrenin stratejik öğeleriyle iletişim ve ilişki geliştirmeleri kaçınılmaz bir durumdur. Bu ilişkilerin köprü kurucusu niteliğine sahip olan halkla ilişkiler birimlerince gerçekleştirilmesi halkla ilişkiler uygulayıcılarını üst yönetimin karar mekanizmasının doğal üyeleri durumuna getirmektedir. Bu bakımdan stratejik halkla ilişkiler, uygulayıcıların örgütün üst yönetimine katılımını gerektirmektedir. Baskın koalisyon içerisinde yer alan ve köprü kurucu işlevi gören uygulayıcılar ortam taraması yoluyla elde ettiğİ bilgileri üst yönetimle paylaşmaktadırlar (White ve Dozier, 2005: 105-107). Deneysel araştırmalar göstermektedir ki etkili halkla ilişkilere katkı sunan noktalardan biri de halkla ilişkilerin baskın koalisyon-daki gücünün artmasıdır (Huang, 2004: 336).

Grunig vd. (2002: 254) mükemmel halkla ilişkiler bakımından halkla ilişkiler işlevinin yerine getirilmesinde stratejik yöneticilerin en temel unsurlardan biri olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte halkla ilişkiler bölümleri stratejik uzmanlığa sahip olduğu kadar üst yönetsel bir düzeyde olması gerekmektedir. Stratejik yönetim örgütlerin üst yönetimlerince belirlenip kararlaştırılan ve örgütün bütününe uygulanan bir çalışma sürecidir (Göksel, 2013: 3). Örgütler stratejiyi örgütün ayrılmaz bir parçası olan çevrenin değışimiyle baş edebilmek için kullanmaktadırlar (Chaffee, 1985: 89; Sümer, 2011: 52).

Bu anlayış içerisinde bulunan örgütlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları sorunlara çözüm üreten iletişim otoriteleri olarak kabul edilmektedir. Halkla ilişkiler sorunlarını araştırır, tanımlar, programlar geliştirir ve bazen diğİ birimlerin yardımıyla onları uygular (Gregory, 2001: 57). Bu noktadan hareketle halkla ilişkiler oynayacağı rol ile örgüt ve çevresi arasında stratejik yönetime katkı sunma konusunda önemli bir potansiyele sahiptir (Moss ve Warnaby, 1997: 45). Ortamdaki risk, tehdit ve belirsizliklerin artışının üst yönetimde yarattığı tereddüt ve kararsızlıklar halkla ilişkiler uygulayıcısının baskın koalisyonda daha güçlü bir konum elde etmesine katkı sunmaktadır (White ve Dozier, 2005: 118).

Halkla ilişkiler uygulayıcıları bazen bir örgüt içerisinde kamuların inançları, ilgileri ve değerlerini anlayan ve onları yeterli bir şekilde temsil edip stratejik karar ve planlara dahil eden tek yönetici olabilmektedir. Pek çok uygulayıcı stratejik karar alımında halkla ilişkiler danışmanlığı doğrultusunda işlerin etik bir biçimde yürütülmesinin uzun vadede daha karlı bir sonuç sağladığı perspektifini benimsediği görülmektedir (Bowen, 2008: 274, 289).

İlk defa Steyn tarafından kavramsallaştırılan (Hoştut, 2013: 422) halkla ilişkilerin stratejist rolünün bileşenlerini aşağıda yer alan unsurların oluşturduğu söylenebilir (Steyn, 2011b: 134).

Halkla ilişkiler stratejik olarak üst yönetsel bir rolü ifade etmektedir (White ve Dozier, 2005: 105).

Köprü kurucu olması ve ayna görevi görmesi bakımından stratejik halkla ilişkiler rolünün odak noktasını ortam taraması oluşturur (Moss vd., 2000: 283-284). Bu bakımdan paydaş yönetimi, sorun yönetimi, risk ve kriz yönetimi gibi yönetsel araçlara başvurulmaktadır (Göksel, 2013: 133-135).

Elde ettiği bilgileri temelde sosyal stratejinin oluşturulmasında kullanmak üzere, tüm stratejik düzeylere girdi olarak sunmaktadır (Şatır, 2011: 38).

## **2. KARİYER.NET SİTESİNDEKİ İŞ İLANLARININ İNCELENMESİ**

### **2.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Araştırma, özel, kamu yada sivil tüm örgütsel yapılar içerisinde halkla ilişkilerin rollerini konu almaktadır. Daha önce yapılan araştırmalar halkla ilişkilerin örgütler içerisinde sahip olduğu rollerin zaman içerisinde değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle son dönemde halkla ilişkilerin örgütsel yapı içerisinde stratejik bir role doğru eğilim gösterdiği literatürde yer alan bilgiler doğrultusunda ifade edilmektedir. Bu bakımdan araştırmanın amacı Türk kuruluşların (özel, kamu, sivil) halkla ilişkiler birim ya da uygulayıcılarına stratejik bir rol tanıyıp tanımadıklarını tespit etmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda konunun çeşitli boyutlarını oluşturan aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

Araştırma Sorusu 1: Örgütler halkla ilişkileri ne ölçüde “teknisyen” rolü olarak görmektedir?

Araştırma Sorusu 2: Örgütler halkla ilişkilere ne ölçüde “yönetici” rolü olarak yaklaşmaktadır?

Araştırma Sorusu 3: Örgütler halkla ilişkileri ne ölçüde “stratejist” rolü olarak benimsemektedirler?

## 2.2. Araştırmanın Önemi

Halkla ilişkiler disiplininin teori ve uygulama bakımından gelişiminin önemli göstergelerinden birisi de disiplinin örgütler tarafından ne ölçüde benimsendiği ve uygulamaya geçirildiğidir. Kuramsal zeminde, örgütlerin hızla değişen çevre koşullarında karşı karşıya kaldığı risk ve tehditlerle baş edebilmesi açısından halkla ilişkilerin stratejik düzeyde katkı sağlayan önemli bir yönetim anlayışı olduğu ifade edilmektedir. Örgütlerin değişim hızının her geçen gün ivme kazandığı ve belirsizliklerin artış gösterdiği bir ortamda halkla ilişkilerden olması gereken düzeyde yararlanıp yararlanmadıkları cevaplanması gereken önemli bir soru işareti oluşturmaktadır. Bu konunun aydınlatılmasına yönelik olarak tasarılan bu çalışma ülkemizdeki görece yetersiz durumda olan literatüre katkı sağlamak bakımından önem taşıdığı söylenebilir.

## 2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, iş ilanlarının analizi biçiminde gerçekleştirilmektedir. İş ilanları çeşitli iletişim araçları ve ortamları (gazeteler, panolar, kurumlar vb.) aracılığıyla işveren ve potansiyel çalışanları bir araya getirmektedir. Araştırmanın yalnızca çevrim içi insan kaynakları sitelerinden biri olan kariyer.net üzerinden gerçekleştirilmesi diğer araç ve ortamlar ile diğer çevrim içi insan kaynakları sitelerini dışarıda tutması nedeniyle kısıtlılık oluşturmaktadır.

Araştırma, 14 Kasım / 14 Aralık 2017 tarihleri arasındaki bir aylık zaman kısıtı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin 3-4 günlük periyotlarla geriye dönük olarak toplanması bu süreler içerisinde siteden kaldırılan ilanların örneklem büyüklüğünde bir başka kısıtı ortaya çıkarmıştır.

## 2.4. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın yöntemi, Kariyer.net çevrim içi insan kaynakları sitesinde yayınlanan iş ilanlarının içerik analizi yöntemiyle incelenmesine dayanmaktadır. Berelson'un (1952: 18) tanımına göre içerik analizi açık iletişim içeriklerinin nesnel, sistematik ve nicel bir biçimde ortaya konulmasını sağlayan bir araştırma tekniğidir.

İş ilanları analizi için çevrim içi insan kaynakları sitelerinin tercihi, iş ve işçi bulma faaliyetlerinin önemli ölçüde internet ortamına taşınması nedenine dayanmaktadır. Bu sitelerden kariyer.net, 1999 yılında alanında ilk kurulan ve 24 milyon özgeçmiş ve 75 bin üye işveren sayısı ile lider insan kaynakları sitesi olması nedeniyle tercih edilmiştir (kariyer.net, 2017).

Araştırmanın evreni, kesitsel bir çalışma olması bakımından kariyer.net web sitesinde halkla ilişkiler uygulayıcısı görevine ilişkin bir yılda yayınlanan ilanlardan oluşmaktadır. Belirlenen evreni temsil etmesi bakımından bir aylık zaman süresi içerisinde yayınlanan ilanlar örneklem olarak belirlenmiştir.

## 2.5. Verilerin Toplanması, Sınıflandırılması ve Kodlama

İlk adımda içerisinde “halkla ilişkiler” ifadesi bulunan 14 Kasım - 14 Aralık 2017 tarihleri arasında kariyer.net sitesinde yayınlanan iş ilanları Word programına aktarılıp kaydedilmiştir. İlanların değişen süreler içerisinde örgütlerce yayından kaldırılması, verilere erişim engeli ortaya çıkarmasından dolayı bu yola başvurulmuştur.

Halkla ilişkiler birimlerinin örgütlerde farklı adlar taşıdığı bilinmektedir. Farklı adlarla da olsa halkla ilişkiler ilanlarının tamamını örneklem grubuna dahil etmek için, “halkla ilişkiler” ifadesi yalnızca ilan adında değil aynı zamanda ilan içeriğinde de aranmıştır. Bu durum tartışma götürmeyecek ölçüde araştırma kategorimizin dışında bulunan “satış sorumlusu”, “hasta kabul görevlisi”, “resepsiyonist” gibi farklı iş ilanlarını da örneklem içerisine dahil etmiştir. Konuyla ilgili bir diğer sorun “danışma görevlisi”, “kasiyer” “satış sorumlusu” gibi farklı iş kolları için yaygın bir şekilde “halkla ilişkiler” tanımlaması yapılmaktadır. Bu nedenden dolayı ikinci adımda farklı türde iş ilanlarının ayıklanıp örneklemden çıkarılması yoluna gidilmiştir ve yalnızca halkla ilişkilere yönelik ilanlar belirlenmiştir. Bu ilanların farklı zamanlarda tekrar çıkan versiyonları da çıkartılmış kodlama yapılacak nihai iş ilanı sayısına ulaşılmıştır.

Üçüncü adım olarak, halkla ilişkilere yönelik verilmiş olan ilanlarda “strateji” sözcüğünün kaç ilanda kullanılmış olduğu nicel olarak araştırılmıştır.

Dördüncü adımda, örgütlerin halkla ilişkiler görevini hangi düzeyde konumladıklarını ortaya koymak için kariyer.net sitesinin yapısal kategorilerinden biri olan “pozisyon seviyesi”nin nicel sonuçları tespit edilmiştir.

Beşinci adımda, ilanların iş tanımlarına dayalı olarak örgütlerin halkla ilişkileri ne ölçüde “teknisyen”, “yönetici” ve/veya “stratejist” olarak benimsedikleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda iş tanımlarında verilen özelliklerin literatür tarafından ortaya konulan rol tanımlamaları ile eşleşip eşleşmediği incelenmektedir. İş ilanında verilen özellikler rol tanımlarını karşılama durumunda “1” rakamı ile tersi durumda “0” rakamı ile kodlanmaktadır. Buradan hareketle rollerin hem tekli hem de karma uygulama biçimlerinin tespiti mümkün hale gelmektedir. İlanların iş tanımları içerisinde herhangi bir role ilişkin tek bir özelliğin bulunması o rolün kodlanması için yeterli kabul edilmiştir.

## 2.6. Bulgular

14 Kasım 2017 (14 Kasım dahil) ile 14 Aralık 2017 (14 Aralık hariç) tarihleri arasında ilan içeriğinde “halkla ilişkiler” ifadesi taşıyan 1167 ilan tespit edilmiş ve Word programında kaydedilmiştir. 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) 1167 ilan sayısının kariyer.net web sitesinde halkla

ilişkilere ilişkin yayınlanan yıllık 10.000 – 20.000 arası ilandan oluşan evreni temsil ettiği söylenebilir.

İlan içeriğinde “halkla ilişkiler” ifadesi ile arama yapıldığı için örnekleme dahil olan farklı iş türlerindeki ilanlar tespit edilip çıkartılmış ve geriye 281 iş ilanı kalmıştır. İş ilanlarının tekrar olarak yayınlanan versiyonları da çıkartıldıktan sonra toplam 117 iş ilanı kodlama işlemi için değerlendirilmeye alınmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarına yönelik olarak verilen 117 iş ilanından 54’ünde (%46) strateji kavramının çeşitli şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Kavramın yarıya yakın örgüt tarafından kullanılması kavramın iş çevreleri tarafından orta düzeyde benimsenmiş olduğunu göstermektedir. Türkiye’de yapılan bir başka araştırmada da örgütlerin %39’u halkla ilişkileri stratejik bir iletişim yönetimi olarak tanımlamıştır (Sümer, 2011: 67).

Kariyer.net sitesinin yapısal olarak iş ilanlarının “pozisyon seviyesi” için sunmuş olduğu seçenekler için halkla ilişkiler iş ilanlarında Tablo 1’deki sayısal veriler tespit edilmiştir.

Pozisyon Düzeyi	Frk	%	Pozisyon Düzeyi	Frk	%
Uzman	63	%53,8	Teknisyen	79	%68,1
Uzman Yardımcısı	7	%6			
Eleman	5	%4,2			
Stajyer	2	%1,7			
Hizmet Personeli	1	%0,9			
Yeni Başlayan	1	%0,9			
Orta Düzey Yönetici	25	%21,4	Yönetici	32	%27,5
Yönetici Adayı	7	%6			
Üst Düzey Yönetici	5	%4,2	Stratejist	5	%4,3
Belirtilmemiş	1	%0,9			
<b>TOPLAM</b>	<b>17</b>	<b>%100</b>		<b>16</b>	<b>%100</b>

**Tablo 1.** İş İlanlarının Pozisyon Seviyeleri

Tablo 1’deki verilere göre 117 örgütün 63’ü (%53,8) halkla ilişkiler uygulayıcısına “uzman”, 25’i (%21,4) “orta düzey yönetici”, 7’si (%6) “uzman yardımcısı”, 7’si (%6) “yönetici adayı”, 5’i (%4,2) “üst düzey yönetici”, 5’i (%4,2) “eleman”, 2’si (%1,7) “Stajyer”, 1’i (%0,9) “hizmet personeli” ve 1’i (%0,9) de “yeni başlayan” düzeyi bir rol vermektedir. 1 örgütün iş ilanında pozisyon düzeyi ile ilgili bilgi bulunmamaktadır.

Bu düzeyler tabloda görüldüğü biçimde araştırma düzeylerimiz olan “teknisyen”, “yönetici” ve “stratejist” düzeyleri ile eşleştirildiğinde 116 örgütün 79’u (%68,1) halkla ilişkiler uygulayıcısını “teknisyen”, 32 örgüt (%27,5) “yönetici”, 5 örgüt de (%4,3) “stratejist” bir düzeyde konumlandığı söylenebilir.

İş ilanlarında verilen iş tanımlarının “teknisyen”, “yönetici” ve/veya “stratejist” rollerinden hangilerine karşılık geldiğine yönelik yapılan kodlama çalışması sonucu şu sonuçlar elde edilmiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı 115 iş ilanının (2 iş ilanında iş tanımı verilmediği için ilan sayısı 117’den 115’e düşmüştür) 87’sinde (%75,7) “teknisyen”, 37’sinde (%32,2) “yönetici” ve 6’sında da (%5,2) stratejist olarak tanımlanmıştır.

Bu sonuçlar örgütler tarafından Kariyer.net sitesinin yapısal seçeneği olan “pozisyon seviyesi” için verdikleri bilgilerin yukarıda belirtilen oranları ile büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir. Fakat düşük düzeyde de olsa bazı farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, 6 örgüt (%5,2) “pozisyon seviyesini” “yönetici” olarak belirlemesine rağmen iş tanımında “teknisyen” rolünü ifade etmektedir. Aynı şekilde 4 örgüt (%3,5) “pozisyon seviyesini” “uzman” olarak belirlemesine rağmen iş tanımında “yönetici” rolünü ifade etmektedir. Benzer şekilde 3 örgüt (%2,6) “pozisyon seviyesini” “uzman” olarak belirlemesine rağmen iş tanımında hem “yönetici” hem de “stratejist” rolünü ifade etmektedir. Son olarak, 3 örgütün de (%2,6) “pozisyon seviyesini” “stratejist” olarak belirlemesine rağmen iş tanımında “yönetici” rolünü ifade ettiği görülmektedir. Bu durumun örgütlerin kendi yapılanmaları ve anlayışlarındaki farklılıklarından veya farklı sebeplerden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Diğer yandan iş ilanlarının bir kısmında karma biçimde roller tanımlanmaktadır. Karma olarak elde edilen sonuçlara göre, 115 ilanın 9’u (%7,8) halkla ilişkiler uygulayıcısının rolünü hem “teknisyen” hem de “yönetici” olarak tanımlamıştır. Benzer bir biçimde 115 ilanın 6’sında (%5,22) halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü hem “yönetici” hem de “stratejist” olarak tanımlanmıştır. Bu durum literatürde belirtilen rollerin örgütlerde belirli ölçüde karma özellik gösterdiği (Cutlip vd., 2006: 37-38) saptaması ile de örtüşmektedir.

Araştırmanın gerek “örgüt seviyesi” nicel sonuçları gerekse “iş tanımları” içerik analizi sonuçları, halkla ilişkilerin araştırma konusu olan örgütlerde genellikle %70-75 oranında “teknisyen” ve azımsanmayacak ölçüde %27-32 “yönetici rolü” ile konumladığını göstermektedir. Bu veriler ışığında örgütlerin halkla ilişkileri büyük ölçüde stratejist (üst düzey) (%4-5) bir görev olarak yapılandırmadıkları söylenebilir. Bu durum literatürde yer alan görüşlerle (Steyn, 2004: 177) belirli ölçüde tutarlılık göstermektedir.

Steyn (2000: 39-41) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada icra kurulu başkanları üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcılarından “stratejist” rolünü yerine getirmelerini beklediklerini fakat gerçekte çoğu üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısının “teknisyen” rolünü gerçekleştirdiğini söylemektedirler. Bu durum yukarıda verilen araştırma bulgularını desteklemektedir. Everett’in 2006 yılında yaptığı çalışmada da elde edilen veriler bu araştırmanın sonuçları ile paralellik arz etmektedir (Steyn ve Everett, 2009: 103). Karşılaştırmalı çalışmalarında Steyn ve Bütschi (2003) kendilerinin “stratejist rol”ü ile Vercic vd. (2001)’nin ortaya koyduğu “yansıtıcı rol” arasındaki benzerliklere dikkat çekmişlerdir (Steyn, 2011b: 143). Vercic vd. (2001:



380) tarafından 25 Avrupa ülkesinde gerçekleştirilen araştırmada “stratejist” role karşılık gelen “yansıtıcı rol” bu çalışmada ortaya konulduğu biçimde zayıf sonuçlar vermiştir.

Türkiye’de 2011 yılında Fulya Erendağ Sümer tarafından yapılan benzer bir araştırmada ise bu sonuçlardan oldukça farklı veriler ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırma, -bu çalışmanın amaçlarına paralellik arz edecek biçimde- geleneksel halkla ilişkilerden stratejik halkla ilişkilere geçiş sürecinde yeni paradigmanın Türkiye’deki ilk 500 büyük kuruluşun yaklaşım ve uygulamalarında ne ölçüde karşılık gördüğünü anlamaya yönelik bir çalışmadır. Sümer’in yaptığı araştırmada “halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik son kararların bağımsız bir şekilde verilip verilmediğine” dair yargıya katılımcıların %47’sinin her zaman, %30’nun ara sıra biçiminde kanaat ifade etmesi, halkla ilişkiler profesyonellerinin örgüt içerisindeki baskın koalisyonadaki güçlü konumuna işaret etmektedir. Her iki araştırma arasındaki farklılık çeşitli sebeplerden kaynaklanmış olabilir. Bu farklılığın en önemli nedeni olarak, bu çalışma kapsamında yürütülen araştırmanın evrenini alt, orta ve üst ekonomik büyüklüğe sahip olan tüm kuruluşların oluşturması ve bu kuruluşlar arasında özel, sivil ve kamu ayrımı yapılmaması söylenebilir. Çünkü, Sümer’in yaptığı araştırmanın evreni sadece Türkiye’nin ilk 500’ünde yer alan özel kuruluşları kapsamıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmalardan birinin geneli diğerinin ise özel bir alanı hedef alması dolayısıyla sonuçların farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Bir başka neden ise, Steyn’in (2011b: 138) de ifade ettiği gibi rol araştırmalarında uygulayıcıların kendi bireysel değerlendirmelerini nesnellik çerçevesinde gerçekleştirememeleri konusundaki zorluktur.

## **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Literatürde yer alan görüşler, küresel ölçekte yaşanan ve tüm dünyayı etkisi altına alan hızlı değişimlerin örgütler için baş etmesi zor risk, tehdit ve fırsatları beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Örgütler açısından temel amaç, öngörülmesi gittikçe daha zor hale gelen değişimlere ve değişimlerin yarattığı yeni çevreye uyum sağlamaktır. Bu noktada halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim aracı olarak böylesi bir ihtiyaca hizmet etme yönünde evrim geçirdiği ve örgütlere önemli avantajlar sunduğu ileri sürülmektedir.

Halkla ilişkilerin çevresel uyuma katkı sunan bir yönetsel araç olarak hizmet edebilmesinin yolu örgütler tarafından halkla ilişkilerin stratejik yönüyle benimsenmesi ve örgüt içerisinde yapılandırılmasıdır. Stratejik halkla ilişkiler, örgüt ve paydaşları arasında köprü kurucu rolüyle iletişim amaç ve politikalarını belirleme ve bunları hayata geçirme yetkilerini ifade etmektedir. Ancak halkla ilişkiler bu yolla yansıtıcı veya ayna görevi ile dıştan içe bilgi aktarımı sağlayabilir ve elde edilen bilgiler doğrultusunda çevresel uyuma yönelik içten dışa örgütsel sunum gerçekleştirebilir. Halkla ilişkiler biriminin stratejik düzeyde eylem ve kararlarda bulunabilmesinin

yolu baskın koalisyonun doğal bir üyesi olmaktan geçmektedir. Bunun temelinde yatan sebep örgütün başarısı veya başarısızlığını yakından etkileyen paydaşlar ile olan ilişkilerin gerek kuramsal ve gerekse uygulama açısından halkla ilişkilerin etkinlik sahası içerisinde bulunmasıdır.

Halkla ilişkilerin stratejik rolü tarihsel rolleri içerisinde yeni bir dönemi ifade etmektedir. Halkla ilişkilerin teknisyen ve yönetici rolleri elli yıla yaklaşan rol araştırmalarında en çok araştırılan ve kabul gören rolleri ifade etmektedir. Halkla ilişkilerin stratejik rolüne ilişkin alanın önemli otoriteleri de son otuz kırk yıllık süre içerisinde kayda değer bir literatür oluşturmuştur. Bu konuda gerek yerli gerek yabancı çok sayıda kitap, makale ve bildirinin yayınlandığı görülmektedir. Bununla birlikte stratejik halkla ilişkiler üniversitelerde lisans ve lisansüstü düzeyde verilen bir ders olarak yaygınlaşmaktadır. Bu açıdan stratejik halkla ilişkiler yaklaşımının halkla ilişkiler teorisi içerisinde yeni bir paradigma olarak kabul gördüğü söylenebilir.

Her ne kadar teorik alanda halkla ilişkilerin yeni rolü ön plana çıksa da uygulamada aynı düzeyde karşılık bulup bulmadığı önemli bir soru işareti oluşturmaktadır. Teori ve uygulama arasındaki benzerlik ya da farklılığın ortaya konulması bu bakımdan önem taşımaktadır. Teorik olarak önemi kabul gören kimi yaklaşımların bazen uygulamada hayata geçirilemediği görülmektedir. Bu bakımdan stratejik halkla ilişkilerin örgütler tarafından ne ölçüde benimsendiği ve uygulamaya geçirildiği bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, örgütlerin yarıya yakın bir kısmının halkla ilişkiler ve iletişim çalışmalarını stratejik bir çalışma alanı olarak nitelendirdiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütlerin halkla ilişkilere örgütsel yapılanma içerisinde stratejik bir rol vermediğini ve geleneksel halkla ilişkiler rolleri olan teknisyen ve yönetici rollerin hakimiyetini sürdürdüğü anlaşılmaktadır. Bulguların ülke bütününe genellenmesi araştırma sınırlılıklarından dolayı çok mümkün görünmese de genel durumun ortaya konulması bakımından bir ipucu oluşturduğu söylenebilir.

Halkla ilişkilere yeterli düzeyde stratejik bir rol verilmemesinin çeşitli nedenleri olabilir. Öncelikle halkla ilişkilerin ülkemizde bir meslek dalı olarak kabulü ancak son dönemde mümkün olmuştur. Halkla ilişkiler eğitimi alan insanların sayısı üniversitelerde halkla ilişkiler bölümünün son 20 yıl içerisinde yaygınlaşması sonucu artış gösterebilmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak halkla ilişkilerin gerek kamu gerekse özel sektörde yeterince öneminin kavranamadığı açıktır. Bu açıdan örgütler tarafından halkla ilişkileri baskın koalisyonun bir parçası olarak stratejik düzeyde konumlandırmanın belirli bir zaman gerektireceği makul görülebilir.

Halkla ilişkilerin stratejik rollerine ilişkin çalışmalar her ne kadar uzun zamandan beri yapılmakla beraber görece yeni ortaya konan stratejist rolün örgütlerde ne kadar uygulanır olduğu konusunda yeterince çalışma bulunmamaktadır. Mevcut çalışmalar stratejist rolün kuramsal ve ampirik yönüyle kavramsallaştırılmasına yönelik araştırmalardan oluşmaktadır. Bununla birlikte az sayıdaki çalışmanın sonuçları bu

araştırmanın bulgularını belirli oranlarda destekler niteliktedir. Fakat halkla ilişkiler rollerinin uygulamadaki durumunun daha bütüncül bir yapıda ortaya konabilmesi için araştırma sayı ve çeşitliliklerinin artırılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

AKAR, Hüsamettin (2011). *Halkla İlişkiler Rollerini Ve Algılanmasına Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKIM, Feride (2010). *Halkla İlişkilerde Stratejik Karar*. İstanbul: Derin Yayınları.

ASNA, Alaeddin (2012). *Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler*. İstanbul: Pozitif Yayınları.

AUSTIN, Erica W. ve PINKLETON, Bruce E. (2006). *Strategic Public Relations Management Planning and Managing Effective Communication Programs*. 2. Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates.

BALCI, Ali (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. 10. Baskı. Ankara: Pegem Akademi

BAYÇU, Sevil U. (2012). "Halkla İlişkilerde Stratejik Yönetim". Aydın Ziya Özgür (Ed.), *Halkla İlişkiler* (ss. 54-81) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

BERELSON, Bernard (1952). *Content Analysis In Communication Research*. New York: Free Press.

BROOM, Glen M. ve SMITH, George D. (1978). "Toward An Understanding of Public Relations Roles: An Empirical Test Office Role Impact On Clients". Paper Presented At The Meeting of the Public Relations Division, Association for Education in Journalism. Seattle: WA.

BOWEN, Shannon A. (2008). "A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel". *Journal of Public Relations Research*, 20 (3), 271-296.

CARROLL, Archie ve BUCHHOLTZ, Ann K. (2014). *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9. Ed.). Stamford: South-Western College Publishing.

CHAFFEE, Ellen E. (1985). "Three Models of Strategy". *The Academy of Management Review*, 10 (1), 89-98.

CUTLIP, Scott M, CENTER, Allen H. ve BROOM, Glen M. (2006). *Effective Public Relations* (9th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

DEMİR, Zuhâl G. (2011). "Stratejik Halkla İlişkilerin İtici Gücü: Eylemcilik". Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), *Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkilere* (ss. 85-

101) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

DESS Gregory G. ve LUMPKIN George T. (2006). “Emerging Issues in Strategy Process Research”. John Mcgee vd. (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Management* (pp. 12-44), Blackwell Publishing.

DOZIER, David M. (2005). “İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerini”. James E. Grunig vd. (Eds.). (Çev.: Elif Özsayar). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (ss. 349-379) içinde. İstanbul: Rota Yayınları.

DOZIER, David M. ve GOTTESMAN, Michael (1982). “Subjective dimensions of organizational roles among public relations practitioners”. Paper presented at the meeting of the Public Relations Division. Association for Education in Journalism. Athens: OH.

ERDOĞAN, İrfan (2006). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

FREEMAN, Edward R. (1984). *Strategic Management*. Massachusetts: Pitman Publishing.

GÖKSEL, Ahmet B. (2013). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

GÖZTAŞ, Aylin (1997). *Kriz Yönetimi ve Halkla ilişkiler*. İzmir: Ege Yayıncılık.

GREGORY, Anne (2001). “Public Relations and Management”. Alison Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook* (pp. 48-65). London and New York: Routledge.

GRUNIG, Larissa A., GRUNIG, James E. ve DOZIER, David M. (2002). *Excellent Public Relations And Effective Organizations, A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey: Routledge.

GRUNIG, James E. ve REPPER, Fred C. (2005). “Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler”. James E. Grunig vd. (Ed.), (Çev.: Elif Özsayar). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (ss. 131-173) içinde. İstanbul: Rota Yayınları.

HOŞTUT, Sibel (2013). “Stratejik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerini”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1). 417-434.

HUANG, Yi-hui (2004). “Is Symmetrical Communication Ethical and Effective?”. *Journal of Business Ethics*, 53 (4), 333-352.

KARİYER.NET. (2017). “Hakkımızda”, <http://www.kariyer.net/kurumsal/hakkimizda>. Erişim: 24.12.2017.

LAUZEN, Martha M. (1992). “Public Relations Roles, Intraorganizational Power, and Encroachment”. *Journal of Public Relations Research*, 4 (2), 61-80.

LAUZEN, Martha M. ve DOZIER, David M. (1994). "Issues Management Mediation of Linkages Between Environmental Complexity and Management of the Public Relations Function". *Journal Of Public Relations Research*, 6 (3), 163-184.

MOSS, D. ve WARNABY, G. (1997). "A Strategic Perspective For Public Relations". Philip J. Kitchen (Ed.), *Public Relations: Principles and Practice (pp. 43-74)*, London: International Thomson Business Press.

MOSS, Danny; WARNABY, Gary ve NEWMAN Andrew J. (2000). Public Relations Practitioner Role Enactment at the Senior Management Level Within U.K. Companies. *Journal of Public Relations Research*, 12 (4), 277-307.

MOSS, Danny ve GREEN, Rob (2002). "Re-examining The Manager's Role In Public Relations: What Management And Public Relations Research Teaches Us". *Journal of Communication Management*, 6 (2). 118-132.

OLIVER, Sandra (2007). *Public Relations Strategy* (2. Ed.), London: Kogan Page.

PASADEOS, Yorgo, RENFRO, R. Bruce ve HANILY, Marry L. (1999). Influential Authors and Works of the Public Relations Scholarly Literature: A Network of Recent Research. *Journal of Public Relations Research*, 11 (1), 29-52.

SEITEL, Fraser P. (2016). *Halkla İlişkiler Uygulaması*. 12. Basımdan Çeviri. Sema Mengü (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

SMITH, Ronald D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

STEYN, Benita (2000). "CEO Expectations in Terms of PR Roles". *Communicare*, 19 (1), 20-43.

STEYN, Benita (2004). "From Strategy To Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation". *Journal of Communication Management*, 8 (2), 168-183.

STEYN, Benita ve EVERETT, Tery (2009). "International Comparative Study Indicates Different PR Roles in South Africa and The UK, Using the Same Measuring Instrument", *Tripodos*, 24.

STEYN, Benita (2011a). "Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları". Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), *Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e (ss. 1-31) içinde*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

STEYN, Benita (2011b). "Halkla İlişkiler Stratejist Rolü". Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), *Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e (ss. 119-170) içinde*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

SÜMER, Fulya E. (2011). "Örgüt-Ortam İlişkisi Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler". Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), *Halkla İlişkiler'den Stratejik Halkla İlişkiler'e (ss. 61-79) içinde*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

ŞATIR, Çiğdem K., SÜMER, Fulya E. ve DEMİR, Zuhâl G. (2017). *Stratejik Halkla İlişkiler ve Uygulamaları* (2.Basım), Ankara: Nobel Yayıncılık.

TRAVERSE-HEALY, Kevin (1995). “Corporate Goals and Strategies”. Norman A Hart (Ed.), *Strategic Public Relations (pp. 1-10) içinde*. London: Macmillan Press.

TUNCER, Aslı İ. (2011). Stratejik Halkla İlişkiler: Paydaşlar, Kamular ve Konuların Yönetimi. Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), *Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e (ss. 175-179) içinde*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

TÜRKAL, İhsan ve GEÇİKLİ, Fatma (2017). “Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi: 2011-2017 Yılları Arasında Yabancı Kaynaklı Makalelerin İncelenmesi”. 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresinde Sunulan Bildiri. 18-24 Eylül 2017, (ss.191), Ankara: 3 N Yayınları.

URAL, Ebru G. (2006). *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*. İstanbul: Birsen Yayınevi.

ÜZÜN, Cengiz (2000). *Strateji Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

VERCIC, Dejan, VAN RULER, Betteke, BÜTSCHI, Gerhard ve FLODIN Bentil (2001). “On The Definition Of Public Relations: A European View”. *Public Relations Review*, 27, 373–387.

WHEELEN, Thomas L. ve HUNGER, David J. (2012). *Strategic Management And Business Policy: Toward Global Sustainability* (13. Ed.), New Jersey: Pearson.

WHITE, Jon ve DOZIER, David M. (2005). Halkla İlişkiler ve Yönetim Kararları. James E. Grunig vd. (Eds.). (Çev.: Elif Özsayar). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik (ss. 105-123) içinde*. İstanbul: Rota Yayınları.

WREFORD, Anthony (1995). “Planning For Corporate Communications”. Norman A Hart (Ed.), *Strategic Public Relations (pp. 10-24)*. London: Macmillan Press.

