

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tülin SEPETÇİ

**AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAYICILARININ KÜLTÜREL ALGILARININ HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE'DEKİ DEVLET VE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tülin SEPETÇİ

**AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAYICILARININ KÜLTÜREL ALGILARININ HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE'DEKİ DEVLET VE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Emine UÇAR İLBUĞA

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2011

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Tülin SEPETÇİ'nin bu çalışması jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. M. Bilal Arık B. Arık

Üye (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. Aigdem Karakaya

Üye Danışman: Yrd. Doç. Dr. Emine Uçarlıoğlu E. Uçarlıoğlu

Tez Konusu: Akademik Örgütlerde Galışan Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Kültürel Algılarının Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 21.05/2011

Mezuniyet Tarihi : 11.05/2011

Prof. Dr. Mehmet ŞEN
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KÜLTÜR

1.1. Kültür Kavramına Genel Bir Bakış.....	4
1.2. Sosyal Bilimler Alanlarında Farklı Kültür Tanımları.....	6
1.3. Kültürün Özellikleri.....	12
1.4. Kültürün İnsan Davranışlarına Etkisi.....	15
1.5. Kültür Türleri.....	19
1.5.1. Genel Kültür.....	19
1.5.2. Alt Kültür.....	19
1.5.2.1. Örgüt Kavramı ve Örgüt Kültürü.....	21
1.5.2.1.1. Örgüt Kavramı.....	21
1.5.2.1.2. Örgüt Kültürü.....	22
1.5.3. Maddi Kültür.....	29
1.5.4. Manevi Kültür.....	29
1.5.5. Karşıt Kültür.....	29
1.6. Literatürde Kültür Boyutları Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	30
1.6.1. Değer Yönelimleri Kuramı.....	30
1.6.2. Sargut (2001)'un Ortaya Koyduğu Kültür Boyutları.....	32
1.6.3. Yüksek-Düşük Sinerjili Toplumlar.....	33
1.6.4. Geniş Bağlamlı-Dar Bağlamlı Kültürler.....	34
1.6.5. Boyacıgiller ve Adler'in Kültürlerarası Farklılık Kategorileri.....	35
1.6.6. Charles Hampden-Turner ve Fans Trompenaars'ın Kültür Boyutları.....	36
1.6.7. Hofstede'in Alan Araştırması ve Kültür Boyutları.....	37
1.6.7.1. Güç Mesafesi.....	40
1.6.7.2. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm).....	43
1.6.7.2.1. Bireycilik.....	43

1.6.7.2.2. Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm-Toplulukçuluk).....	44
1.6.7.3. Belirsizlikten Sakınma.....	46
1.6.7.4. Erillik Dişillik Boyutu.....	48
1.6.7.5. Hofstede'in Kültür Boyutları Çerçevesinde Türk İnsanın Kültürel Özellikleri.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

2.1. Halkla İlişkiler Kavramına Genel Bir Bakış.....	52
2.2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi.....	54
2.2.1. Basın Ajansı/Tanıtım Modeli.....	55
2.2.1.1. Basın Ajansı/Tanıtım Modelinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü.....	56
2.2.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli.....	56
2.2.2.1. Kamuoyu Bilgilendirme Modelinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü.....	57
2.2.3. İki Yönlü Asimetrik Model.....	59
2.2.3.1. İki Yönlü Asimetrik Modelinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü.....	59
2.2.4. İki Yönlü Simetrik Model ve Stratejik İletişim Yönetimi.....	60
2.2.4.1. İki Yönlü Simetrik Modelde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü.....	61
2.2.4.1.1. Halkla İlişkilerde Paydaş ve Kamu Kavramı.....	61
2.2.4.1.2. Kamu Segmentasyonu, Ortam Taraması ve Karma Model...62	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN AKADEMİK ÖRGÜTLERDEKİ HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAMALARINA ETKİSİ

3.1. Akademik Örgütlerde Halkla İlişkiler.....	67
3.1.1. Devlet Üniversitelerinde Halkla İlişkiler.....	68
3.1.2. Vakıf Üniversitelerinde Halkla İlişkiler.....	69
3.2. Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler Modelleri İlişkisi.....	70
3.3. Literatürde Halkla İlişkiler ve Kültür Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	77

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAYICILARININ KÜLTÜREL ALGILARININ HALKLA İLİŞKİLER
UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE’DEKİ DEVLET VE VAKIF
ÜNİVERSİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Konusu.....	81
4.2. Araştırmanın Amacı.....	81
4.3. Araştırmanın Önemi.....	82
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	82
4.5. Araştırmanın Yöntemi.....	83
4.5.1. Alan Araştırması Modeli.....	83
4.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	83
4.5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	84
4.5.3.1. Anket Çalışması.....	84
4.5.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	85
4.6. Araştırmanın Bulguları.....	86
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	86
4.6.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği....	87
4.6.2.1. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	87
4.6.3. Türkiye’deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimleri Yöneticilerinin Kültür Boyutları İle İlgili Bulgular.....	91
4.6.3.1. Güç Mesafesi Bulguları.....	91
4.6.3.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları.....	93

4.6.3.3. Erillik ve Dişillik Boyutu Bulguları.....	94
4.6.4. Türkiye’deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerinde Uygulanan Halkla İlişkiler Modeline Yönelik Bulgular.....	95
4.6.5. Türkiye’deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerinde Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli ile Birim Yöneticilerinin Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	97
4.6.5.1. Güç Mesafesi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi.....	97
4.6.5.2. Belirsizlikten Sakınma Düzeyi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi.....	99
4.6.5.3. Eril-Dişil Boyut Düzeyi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi.....	100
4.6.6. Üniversitenin Türü ile Kültür Boyut Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	101
4.6.7. Üniversitenin Türü ile Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişki...102	
4.6.8. Katılımcıların Cinsiyetleri ve Eğitim Durumları ile Kültür Boyutları ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişki.....	103
4.7. Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	129
Ek 1. Anket Formu.....	129
Ek 2. Hofstede (1984)’ın Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler...131	
Ek 3. Halkla İlişkiler Modellerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler.....	132
ÖZGEÇMİŞ.....	133

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Literatürdeki Çeşitli Kültür Tanımlarının Temel Aldığı Bağlama Göre Sınıflandırılması.....	11
Tablo 1.2. Örgüt İçinde Kültürle İlişkili Kategoriler.....	25
Tablo 1.3. Geniş ve Dar Bağlamlı Kültürlerin Karakteristikleri.....	35
Tablo 1.4. Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Kültürlerdeki Bireylerin Temel Eğilimleri ve Kilit Farklılıkları.....	43
Tablo 1.5. Bireyci ve Ortaklaşa Davranışçı Kültürlerdeki Bireylerin Temel Eğilimleri ve Kilit Farklılıkları.....	46
Tablo 1.6. Belirsizlikten Sakınma Derecesi Düşük ve Yüksek Kültürlerdeki Bireylerin Temel Eğilimleri ve Kilit Farklılıkları.....	48
Tablo 1.7. Eril ve Dişil Kültüre Mensup Bireylerin Temel Eğilimleri ve Kilit Farklılıkları.....	50
Tablo 4.1. Hofstede (1984) Kültür Boyutları KMO ve Bartlett Testi.....	88
Tablo 4.2. Halkla İlişkiler Modelleri KMO ve Bartlett Testi.....	89
Tablo 4.3. Hofstede (1984)'ın Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 4.4. Halkla İlişkiler Modellerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 4.5. Mevcut Yöneticiyi Tanımlayan Sıfat.....	92
Tablo 4.6. Güç Mesafesi Soruları Frekans Analizi.....	93
Tablo 4.7. Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Güç Mesafesi Ortalaması.....	93
Tablo 4.8. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları Frekans Analizi.....	94
Tablo 4.9. Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Belirsizlikten Sakınma Düzeyi Ortalaması.....	94
Tablo 4.10. Eril-Dişil Boyut Bulguları Frekans Analizi.....	95
Tablo 4.11. Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Eril-Dişil Boyut Ortalaması.....	95
Tablo 4.12. Halkla İlişkiler Modelleri Soruları Frekans Analizi.....	97
Tablo 4.13. Halkla İlişkiler Modelleri Uygulama Ortalamaları.....	97
Tablo 4.14. Güç Mesafesi-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 1.....	98
Tablo 4.15. Güç Mesafesi-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 2.....	99
Tablo 4.16. Belirsizlikten Sakınma-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 1.....	100
Tablo 4.17. Belirsizlikten Sakınma-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 2.....	100
Tablo 4.18. Eril-Dişil Boyut-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 1.....	101
Tablo 4.19. Eril-Dişil Boyut-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 2.....	101

Tablo 4.20. Üniversitenin Türü ile Kültür Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişki Bağımsız Örneklem t-Testi.....	102
Tablo 4.21. Üniversitenin Türü ile Kültür Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Grup İstatistikleri.....	102
Tablo 4.22. Üniversitenin Türü ile Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bağımsız Örneklem t-Testi.....	103
Tablo 4.23. Üniversitenin Türü ile Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişkiyi Gösteren Grup İstatistikleri.....	104
Tablo 4.24. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Mevcut Yöneticilerini Tanımlamaları Çapraz Tablo.....	105
Tablo 4.25. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Çalışmalarında Kendi Yaklaşımlarını Kabul Ettirebilmeleri Çapraz Tablo.....	105
Tablo 4.26. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kurumda İlerlemede Yetenekten Çok Etkili İnsanları Tanımanın Önemine Yönelik Farklılık Çapraz Tablo.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Bireylerin Zihinsel Programlarının Üç Düzeyi.....	18
Şekil 1.2. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri.....	24
Şekil 1.3. Hofstede'in Kültürel Boyutlar İndeksine Göre Türk Kültürü Sonuçları.....	51
Şekil 2.1. Örgütte Halkla İlişkilerin Fonksiyonunu Gösteren Bir Model.....	65
Şekil 3.1. Halkla İlişkiler Modelinin Seçiminde Etkili Olan Faktörler.....	73

ÖZET

Kültür, bireyin içinde yaşadığı toplumun bir parçası olarak örgütler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir örgütün iletişim sistemi, örgütsel değerleri, kültür ve faaliyetleri içinde bulunduğu toplum kültüründen soyutlanamaz. Halkla ilişkiler de temelde bir iletişim etkinliği olduğu için kültürle geniş bir etkileşimi vardır. Dolayısıyla bu kültürel baskının örgüt kültürünü ve halkla ilişkiler departmanının potansiyelini nasıl ve ne derece etkilemekte olduğunun kavranması, örgütte uygulanan iletişim yönelimlerinin öngörülebilmesine olanak tanımaktadır. Çünkü örgütün içinde yer aldığı toplum kültürü ve örgütü çevreleyen ortam örgüt kültürü üzerinde ve örgütte uygulanan halkla ilişkiler modellerinde etkili olur.

Hofstede (1984)'ın tanımladığı kültür boyutları burada devreye girmektedir. Çünkü Hofstede'in tanımladığı kültür boyutları, kültürün bireylerin kurdukları iletişimi ve dolayısıyla örgütsel faaliyetleri nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Hofstede'in kültür boyutları, Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modeliyle birleştirildiğinde, halkla ilişkiler uygulamalarında eksik kalan kültürel perspektifi tamamlamaktadır.

Bu çalışmada Türkiye genelindeki tüm üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerine yönelik bir anket uygulanmış ve toplum kültürünün uygulanan halkla ilişkiler modellerine etkisi analiz edilmiştir. Sonuç olarak Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin düşük güç mesafesine sahip olmakla birlikte, yüksek belirsizlikten sakınma ve daha bireyci ve eril eğilimli bir kültüre sahip oldukları görülmüştür. Güç mesafesi dışında, hiçbir boyutun uygulanan halkla ilişkiler modeliyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi yoktur. Güç mesafesi arttıkça, tek yönlü iletişim modellerini uygulama eğilimi artmaktadır. Bununla birlikte halkla ilişkiler yöneticilerinin düşük güç mesafesine rağmen, tek yönlü halkla ilişkiler modelini tercih etmeye devam etmelerinin nedeni, halkla ilişkilerin potansiyelinin ve yönetsel işlevinin henüz farkında olmamalarından ve halkla ilişkileri hala rutin etkinlikler çerçevesinde değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

SUMMARY

**THE EFFECTS OF CULTURAL PERCEPTIONS OF PUBLIC RELATIONS
PRACTITIONERS IN ACADEMIC ORGANIZATIONS ON PUBLIC RELATIONS
PRACTICES: COMPARISON OF STATE AND PRIVATE UNIVERSITIES IN
TURKEY**

Culture is important for organizations as a part of society. Because, communication system, culture and activities of an organization can not be separated from social culture. There is a wide interaction between public relations and culture, because public relations is basically a communication event. So understanding cultural pressure how effects public relations department, allows prediction of applied communication orientations in organizations. Because social culture influence the organizational culture and the public relations models applied in organizations.

Cultural dimensions (1984) Hofstede described, reveal how culture effects the individuals' communication and organizational activities. Because of this, when Hofstede's cultural dimensions combined with Grunig and Hunt's four public relations models, they complete the missing perspective in public relations activities.

In this study, there is a survey conducted with managers of the public relations department of the universities in Turkey. Consequently, it has been found out that the public relations managers of the universities in Turkey have low power distance and high uncertainty avoidance level and they tend to individualism and masculinity. There is no statistically significant relationship between dimensions and public relations models except power distance. When the power distance level increases, tendency to practice one-way public relations models increases, too. Although the public relations managers have low power distance level, they practice one-way public relations models. This can be a result of practitioners are not aware of the potential of public relations and management function of it and they continue to practice public relations activities in the frame of routine activities.

GİRİŞ

Sosyal bilimlerin her alanının kendi sınırları çerçevesinde tanımladığı kültür, değişken, aktarılan, dönüştüren yapısıyla, insanı içeren her konuda üzerinde tartışılan bir kavramdır. Kültür, gündelik yaşam pratikleri, ideolojiler, ritüeller, söylemler gibi unsurları içermekte (Smith, 2007, s. 244) ve insanın üretime ve tarihe katılımlarının tüm biçimlerini kapsamaktadır (Mejuyev, 1998, s. 97; Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 256). İster ilkel, ister geleneksel, ister gelişmiş olsun her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır (Güvenç, 1995, s. 61). Çünkü Hegel (1927)'e göre kültür, insanın farklı özellikteki ihtiyaçlarını karşılama aracı olarak öncelikle toplumda ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların ve ihtiyaçları karşılama yöntemlerinin özgünleşmesi, kültürün “karakteristik” özelliklerinden biridir. Bu anlamda kültürün tanımlanmasında belirleyici olan nitelik, bu ihtiyaçların farklı toplumlarda farklı özellikler taşımasıdır (aktaran Mejuyev, 1998, s. 69).

Sosyal bilimlerde bilgi, inanç ve gelenekleri içeren bir “katılım”; tarihsel ve kültürel çalışmalarda göstergesel ya da simgesel bir olgu olarak ele alınan kültür; antropoloji ve kültürel antropolojide ise maddi üretimi anlatan bir anlam taşımaktadır. Buna göre kültür, doğuştan gelmez, öğrenilir; farklı yönleri birbiriyle ilişkilidir; bir kere etkileşim içine girilince diğer her şey etkilenir; paylaşılır ve farklı grupların sınırlarını tanımlar (Hall, 1989, s. 16). Çünkü kültür, zihinsel, manevi ve estetik gelişime ilişkin genel bir süreç düşüncesi, bunu temsil eden ve destekleyen maddi ürünler ve maddi olmayan uygulamalar olup, kuşaktan kuşağa aktarılır (Williams, 2005, s. 110). Park ve Burgess (1921)'e göre tarihsel süreç içerisinde toplumsal bir anlam kazanan kültür, toplumsal mirasların örgütlenmesiyle oluşan bir bütünlük haline gelir (Smith, 2007, s. 15).

Kültür farklı dönemlerde farklı şekillerde tanımlansa da, yapısında birtakım özellikleri barındırmaktadır. Bu özellikler arasında kültürün toplumsallığı, tarihselliği, işlevselliği ve değişkenliği öne çıkmaktadır. Aynı zamanda farklı araştırmacılar kültürü kapsadığı insan gruplarına göre genel kültür, alt kültür, karşıt kültür, örgüt kültürü, maddi ve manevi kültür olarak sınıflandırmışlardır. Farklı başlıklar altında sınıflandırılrsa da kültür nihayetinde insan davranışlarında baskın bir şekilde belirleyici bir unsurdur. Çünkü doğduğu andan konuşma çağına gelinceye kadar birey, “kültürünün küçük bir varlığı” olarak, içinde doğduğu toplumun kültürel etkinliklerine katılır (Benedict, 1999, s. 24-25). Değerler davranışlara dönüşür ve birey farkında olmadan davranışlarını yönlendirir (Sathe, 1988, s. 236). Nitekim toplumsal bir eğitim aracı (Mejuyev, 1998, s. 45) olarak kültür, insanın toplumsal etkinliklere katılım

koşullarını oluşturur ve onu yalnızca bireysel çıkarları değil, aynı zamanda “toplum çıkarları” ve değerler temelinde davranmaya yönlendirir (Mejuyev, 1998, s. 70; Köktürk, 2007, s. 18). Böylece kültür, bireyin başka kültürlerden bireylerle karşılaştığında kültürel sınırlarını belirler (Hall, 1989, s. 76). Bu anlamda bireysel davranış, bireyin içinde bulunduğu kültürdeki güdülenmeleri “somutlayan” bir niteliğe sahiptir (Benedict, 1999, s. 254).

Farklı kültürlerin, farklı insan grupları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar kültür boyutları kavramını ön plana çıkarmıştır. Literatürde çok sayıda farklı kültür boyutu ortaya koyan çalışma yapılmış olsa da, Hofstede (1984)’ın kültürel boyutlar kuramı çerçevesinde belirlediği beş kültür boyutu, kültür ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok atıf yapılan çalışma olma özelliğini korumaktadır (Lim, 2001; Schimmack vd., 2005; Daller ve Yıldız, 2006; Kustin, 2006; Fougere ve Moulettes, 2007; Atilla, 2007; Eren Gümüştekin ve Emet, 2007; Öğüt ve Kocabacak, 2008; Kim ve Lee, 2009). Hofstede (1984, 1991, 2001), bir örgütte gücün kullanımını ve dağılımını niteleyen güç mesafesi, belirsiz durumlarda ortaya konulan tavır niteleyen belirsizlikten sakınma, bireyin kendi çıkarlarını içinde bulunduğu grubun çıkarlarından önde tutma derecesini niteleyen bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve bireyin maddi ve manevi değerlere yönelik tavrını niteleyen erillik-dişillik (Hofstede, 1984, 1991, 2001) boyutlarını ortaya koymuştur.

Hofstede (1991; 2001) bu dört boyuta, başta “Konfüçyüsçü Dinamizm” olarak adlandırdığı, daha sonra uzun ve kısa dönemli yönelim olarak değiştirdiği beşinci bir boyut eklemiştir. Asya’daki ülkeler üzerine yapılan araştırmada ortaya çıkan beşinci boyut, Konfüçyüsçülük bağlamında ortaya konulmuş olup, özellikle Çin ve Uzakdoğu kültürüne mensup bireyler tarafından daha doğru değerlendirilebilecek bir boyuttur (Fang, 2003, s. 350). Dolayısıyla bu çalışmada beşinci boyut değerlendirilmeye alınmamıştır.

Halkla ilişkiler kamuların tutumlarını değerlendiren, örgütün politikalarını ve prosedürlerini kamuların ilgileri doğrultusunda tanımlayan ve kamuların kabul ve anlayışını kazanmak için bir eylem planlayan ve yürüten bir yönetim fonksiyonu olarak günümüz örgütleri için büyük önem taşımaktadır (Cutlip vd., 2001, s. 4). Grunig ve Hunt (1984) halkla ilişkilerin tarihsel süreç içerisindeki uygulamalarına bakarak basın ajansı tanıtım, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik model olmak üzere dört iletişim modeli ortaya koymuşlardır. Bu dört model, halkla ilişkiler uygulamalarında örgütsel değerlerin, hedeflerin ve davranışların temsilidir.

Son yıllarda küresel ekonominin getirdiği sıkı rekabet koşulları, halkla ilişkiler uygulamalarında kültürel duyarlılığın önemini arttırmıştır. Özellikle uluslararası örgütler için bir ülkedeki halkla ilişkilerin diğer ülkelerde de etkin olacağı inancı, halkla ilişkileri etnosentrik bakış açısıyla ele almaktan başka bir şey değildir (Vasquez ve Taylor, 1999). Bununla birlikte halkla ilişkiler ve kültür ilişkisi içerisinde ele alınması gereken yalnızca farklı kültürlerdeki uygulama farkları değil, bir toplum içerisindeki kültürel varsayımların halkla ilişkileri sınırlama ya da desteklemedeki rolüdür. Bu bağlamda bu çalışma halkla ilişkiler uygulayıcılarının kültürel algılarının halkla ilişkiler uygulamalarına etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Akademik örgütlerde çalışan uygulayıcıların kültürel algıları ve uygulamaları, Hofstede'in kültür boyutları ve Grunig ve Hunt'ın halkla ilişkiler modelleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle kavramsal çerçevesinin belirlenmesi yönünde literatür taranmış, ardından toplum kültürü ve halkla ilişkiler arasındaki etkileşim üzerinde durulmuştur. Son olarak araştırma bölümünde ise Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler sorumlusu konumunda bulunan uzmanlarla yapılan anket doğrultusunda halkla ilişkiler uygulamalarındaki toplum kültürünün etkisi tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR

1.1. Kültür Kavramına Genel Bir Bakış

Kültür kavramı ilk kullanımlarında sürekli bir süreci ifade etmekteyken, 16. yüzyılın başlarından itibaren eğretilmelerle bir sonraki anlam aşamasına geçmiştir. Bu dönemde öğrenmeyle birlikte bireysel aklın ve kişisel görgünün geliştirilmesine uyarlanmıştır. 18. yüzyıla gelindiğinde özellikle Avrupa’da belli bir hayat tarzını oluşturan bir yapılanma olarak nitelenmiştir (Yılmaz, 2001, s. 19). Bağımsız bir sözcük, soyut bir süreç ve bu sürecin ürünü olarak ele alınan kültür anlayışı, ancak 19. yüzyıl ortalarından itibaren önem ve yaygınlık kazanmıştır (Williams, 2005, s. 105-106). Bu dönemde kültür, “uygarlık” sözcüğü yerine kullanılmış olup, bir bütün olarak toplumun gelişmesini anlatmakta kullanılmaya başlamıştır. 19. yüzyılın sonlarında ise kültür, gündelik yaşamı ve geleneği vurgulayan tonlamalarla, “halk kültürü” ve “ulus kültürü” gibi fikirler içinde toplanmıştır (Smith, 2007, s. 13).

Kültür tarihçileri, insanın hayatta kalma ve varlığını sürdürme başarısını, kültürel bir varlık oluşuna, yani yaşam sürecinde öğrendiklerini, kültüründe saklayıp yeni kuşaklara aktarma yeteneğine ve iletişim becerisine bağlamaktadırlar (Güvenç, 2002, s. 10). Bir taraftan kültür, insan etkinliğinin genel sonucu olarak yorumlanırken, diğer taraftan insan etkinliğinin de kendisi olarak görülmektedir. Çünkü kültürün içinde insan yalnızca etkin olmakla kalmaz, kendisini geliştirir, değiştirir; kendi etkinliği olan kültürün konusu ve sonucu haline gelir (Mejuyev, 1998, s. 84, 96; Sargut, 2001, s.92). Sonuç olarak Benedict (1999, s. 17)’in ifadesiyle birey, kendi kültürü içinde yaşarken, aynı zamanda kültür de bireylerle yaşamaktadır.

İnsan, içinde yer aldığı tarihsel gelişim sürecinde, ihtiyaç duyduğu nesnelere ve tüketim maddelerini üretmektedir. Bu anlamda, kültürün varlığına olanak sağlayan insan ve doğa arasındaki bütünlük, emeğin gelişiminde kendini bulmaktadır. Bu bütünlük elbette yalnızca doğal olmayıp, aynı zamanda toplumsal bir nitelik taşımaktadır. Toplumsallaşma sürecindeki bu bütünleşme ise kültürün oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Kültür sayesinde insan, “doğal varlığını” aşmış, toplumsal etkinlikleri gerçekleştiren bireye dönüşmekte ve kendi var oluş nedenini tanımlayabilmektedir. Bir diğer ifade ile kültür, insanın tarihsel gelişiminin niteliğini ortaya koymaktadır. Çünkü Mejuyev’in de vurguladığı

gibi kültür, insanın doğaya egemen olmasının toplumsal biçimi, insan ile doğanın “etkin” bütünlüğü ve etkinliğin öznesi olarak insanın gelişim biçimidir (1998, s. 128-143). Diğer canlı türlerinden farklı olarak, yalnızca insan doğayla etkileşiminde araya kültürünü koymaktadır. Araç-gereç, mimari yapı vb. gibi somut faktörlerin yanında, bu somut faktörleri kutsayan değerlerden, bu somut faktörlerle yapılan işlerin örgütlenme biçimlerinden, iş görme yöntemlerinden, toplumsal işbölümün yarattığı insanlar arası farklılaşmaları haklılaştırıp, kurumsallaşmayı açıklamayı amaçlayan somut değerlerden oluşan kültür (Oskay, 2001, s. 1), bu yolla toplumsal yapıda cisimleşir. Kültürün toplumsal yapıda cisimleşmesinde, somut ve soyut faktörler etkili olsa da, kültür olgularının ya da malzemelerinin altında yatan insan, sosyal alanı oluşturup, kültüre vücut verir, orasını kendi evi yapar (Köktürk, 2007, s. 22). Yani kültür, insanla vardır. İnsan kültürü yaratır, üretir ve biriktirir; kendi yarattığı kültür de insanı geliştirir (Uygur, 1996, s. 18; Sargut, 2001, s. 58). Kültürün belirlediği koşullar, insan yaşamının dinamiğini oluşturur. Toplumsal koşullar insanı yarattığı kadar, insan da kendi koşullarını yaratır (Marx ve Engels, 1999, s. 22). Bir başka ifadeyle, kültürün oluşmasında anahtar rol üstlenen insan etkinliği, toplumsal içeriklidir. İnsan toplumsal bağları ve ilişkileri içinde ele alınmalıdır. Çünkü kültür yalnızca fiziksel, teknolojik ya da biyolojik bir kavram olarak değil, toplumsal bir etkinlik olarak ortaya çıkmaktadır. Kültür gerçeği, toplumsal olarak hazırlanmış bir gerçeklik olup, insanın kültürel varlığı, toplumsal varlığından soyutlanamaz (Mejuyev, 1998, s. 87).

Kültür, bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimde onlara belli bir zemin sağlamaktadır. Kültürlenme sürecinde toplum içinde geliştirilen tüm sembolik sistemler ise, sadece insanların gerçeklik algılayışlarını biçimlendirmek ve insan iletişimine temel sağlamakla kalmaz; aynı zamanda sosyal hiyerarşileri kurmaya (Sargut, 2001, s. 20) ve sürdürmeye yardımcı olur. Kültür, kişileri ve grupları kurumsallaşmış hiyerarşilerle bağlantılandırırken, güç ilişkilerini de somutlaştırır. Swartz’ın da belirttiği gibi kültür, güç ilişkilerini somutlaştırıp, toplum için çeşitli düşünce ve davranış kalıpları sağlasa da, toplumun kendi içinde taşıdığı devingenlik ve dinamizm nedeniyle, kültürün toplumsal süreç içinde değişmesi, dönüşmesi ve de farklı toplumsal yapılar içinde, farklı kültürel yapılanmaların olması kaçınılmaz olmaktadır (1997, s. 1).

Kültürün durağan olmayan bu yapısı, sosyal bilimlerde her alanın kendi farklı kültür tanımlarını yapmalarında etkili olmuştur (Köktürk, 2007, s. 21). Böylece, kültüre değinen sosyal bilimlerin her alanı, kültürün farklı bir yönünü tanımlamıştır. Kültürün ortak bir tanımının yapılamaması ve bu tanımlardaki çeşitliliğin nedenleri; kültürün çok boyutlu

yapısından, geniş kapsamlılığından ve somut bilim dalları ve düşünce sistemlerindeki önemli kavramlar için sıklıkla kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Mejuyev, 1998, s. 13, 84; Turan, 2000, s. 16-17; Smith, 2007, s. 13). Bu doğrultuda, çalışmanın bir sonraki bölümünde kültürün farklı araştırmacılar tarafından nasıl ve hangi bakış açısıyla sunulduğu kapsamlı bir biçimde incelenmiştir.

1.2. Sosyal Bilim Alanlarında Farklı Kültür Tanımları

Marksizm öncesi felsefede kültür genellikle, insanın “tarihsel etkinlik” ve davranış alanını tanımlamak için kullanılmıştır. Buna göre kültür, var oluşu ve gelişimi, akılcı, özgür ve ahlaksal açıdan sorumluluk sahibi olan insanın, etkinlikleri aracılığıyla belirlenen bir gerçeklik alanıdır (Mejuyev, 1998, s. 77). Marksizm ise kültürü, bireylerin manevi gelişimiyle sınırlamamakta, aksine insanların gerçek gelişimine ve var oluşlarına bağlamakta; ayrıca kültürü iktidar ve ekonomik yapı ile sistematik bir biçimde ilişkilendirip, kültürü doğanın yarattıklarına karşılık insanın yarattığı her şey olarak nitelemektedir (Smith, 2007, s. 22). Bu anlayışa göre kültür, insanın maddi her türlü “toplumsal etkinlik alanını” da kapsayan ve doğanın yarattıklarına karşılık insanın yarattıkları olarak kabul görmektedir. Böylece insanın toplumsal etkinlik alanındaki gereksinimleri çeşitlendikçe, kültür de çeşitlenmekte ve zenginleşmektedir (Mejuyev, 1998, s. 81, 90).

Jenks (1993b)’e göre sosyoloji ve antropoloji gibi alanlarda kültürün dörtlü bir tipoloji ile tanımlanması mümkündür. Buna göre kültür;

1. Bilişsel bir kategori ve genel bir zihniyetin parçası olup, içinde mükemmellik fikrini, bireysel başarıyı ve özgürleşme amacını taşımaktadır.
2. Kolektif bir kategori olarak, bir toplumun düşünsel ve ahlaki gelişme durumunu anlatmaktadır.
3. Betimleyici ve somut bir kategoridir ve bir toplumdaki sanatsal ve entelektüel çalışmaları da içermektedir.
4. Toplumsal bir kategoridir ve bir toplumu oluşturan bireylerin yaşama biçimini ifade etmektedir.

Ancak Jenks (2005, s. 15)’in de dikkat çektiği gibi burada yer alan ifadeler, durağan bir kültür anlayışından hareket etmektedir. Fakat bu türlü durağan kültür anlayışları, bireyi sadece taşıyıcı konumuna indirgemekte, bireyin kültürü oluşturma, değiştirme ve dönüştürme

potansiyelini yok saymaktadır (Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 254). Daha sonra kültürel incelemeler geleneği doğrultusunda, kültürün sabit veya kapalı bir sistem gibi değişmez, durağan bir yapıda olduğu görüşü yerini, kültürün dinamik ve sürekli bir yenilenme içerisinde olan, bir dizi “yapıntı” ya da sembollerden oluşan bir süreç olduğu görüşüne bırakmıştır (Jenks, 2005, s. 16). Örneğin, Geertz (1975) kültürün, toplumsal entegrasyonu sağlayan “aptal bir makine” olmaktan öte, toplumsal yaşamın dinamik ve kurucu bir boyutu olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla Geertz kültürü, insanların dünyalarını bilişsel ve duygusal düzlemde anlamlandırmalarını sağlayan “sembolik kalıplar”ı sunan bir olgu olarak görmektedir. Söz konusu sembolik kalıpları sunarken, kültür bireylerin sürekli etrafında olması dolayısıyla yaşamın tüm yönlerini kuşatmakta; aynı anda “somut ve dağınık” ya da “derin ve yüzeysel” olabilmektedir (aktaran Smith, 2007, s. 269). Benzer şekilde Carey (1975), kültürün gerçeğin üretildiği, korunduğu, tamir edildiği ve iletildiği bir sembolik süreç olduğunu vurgulamaktadır (aktaran Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 252).

Yukarıdaki durağan olmayan kültür tanımlamalarından yola çıkarak, kültürün değiştirilebilecek bir olgu olduğu anlayışı önem kazanır. Nitekim kültür toplumsal yapıları ayrıştırabileceği gibi toplumsal yapılar da kültürü ayrıştırabilir. Bununla birlikte kültür sosyal yapıdan ayrı düşünülemez. Çünkü kültürel olgular doğadaki olaylar gibi incelenemediği gibi, tarihsel bağlantılarından da soyutlanamaz. Kültür insanın tarih içinde ortaya çıkan ve gelişen, doğaya karşı davranış biçimidir. Fakat bu davranış biçimi sadece gözlemsel ya da maddi bir tutumu değil, tarih içinde insanın var oluşuna uyan evrensel bir tutumu da ifade etmektedir (Mejuyev, 1998, s. 126-127).

20. yüzyıla gelindiğinde, kültürün en bilinen tanımı İngiliz antropologu Taylor (1871) tarafından yapılmıştır: “Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek, hukuk ve diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” (1903, s. 1). Taylor bu antropolojik yaklaşımı ile kültürü, insanlar arasındaki etkileşimlere yön veren ve toplumsal rollerin daha iyi anlaşılmasına yardım eden sembolik bir kavram olarak ele almaktadır (Thompson, 1995; Kocadaş, 2005, s. 2). Böylece Taylor’un kültür kavramına bilimsel bir içerik kazandırmasıyla birlikte, kavramın önemi artmıştır (Turan, 2000, s. 15). Fakat ilerleyen zamanda Taylor’un yapmış olduğu kültür tanımının, eksik olduğuna inanılan yönleri farklı yazarlar tarafından değiştirilmiştir (Buyruk, 2007).

Eliot (1948) kültürü daha çok insanın ürettiği maddi değerlerle açıklar ve bir toplumdaki bireylerin bütün tipik faaliyet ve ilgilerini kapsadığını ileri sürer (aktaran Jenks,

2005, s. 181). Kültür kavramını, bir topluluktaki bireysel ya da ortak davranışı belirleyen ve semboller ve işaretler aracılığıyla gelecek nesillere aktarılan değer ve normlara indirgeyen bir tanım da iki Amerikalı antropolog, Kroeber ve Kluckhohn (1954) tarafından yapılmıştır:

Kültür temelde insanların var olduğu maddi yapıtlar da dahil olmak üzere, insan gruplarının etkinliği sonucunda ortaya çıkan semboller aracılığıyla kazanılan ve iletilen düşünce algılama ve şematize edilmiş belirli tepki biçimlerine dayanmaktadır; kültürün çekirdeğini, geleneksel düşünceler ve özellikle bu düşüncelerin bağlı olduğu değerler oluşturmaktadır (aktaran Mejuyev, 1998, s. 146).

Kültürü “maddi ve manevi her şeyi işlemek ve geliştirmek” olarak tanımlayan Kaplan (1977, s. 5) ve “insanın doğaya eklediği tüm maddi ve manevi varlıkların toplamı” olarak tanımlayan Kongar (1996) normatif bir kültür tanımı yaparken; Markarian (1970) ise kültürün toplumsal bir süreç olarak değil, toplumun bir fonksiyonu olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Burada kültürün fonksiyonu insan etkinliğini yönlendiren, düzenleyip gerçekleşmesini sağlayan araçlar ve mekanizmalar sistemini barındırmasında yatmaktadır. Kültür yalnızca bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri kapsamamakta; birey ve grupların etkinlik biçimlerini ve bu etkinliklerin gerçekleştirilmesinde kullanılan teknolojik ve maddi araçları da içermektedir. Bu görüşe göre kültür bir toplumsal varlık olan insanın gelişimini değil, sadece insan etkinliğinin maddi koşullarının gelişimini kapsamakta ve kültürün bireysel yönünü dışarıda bırakmaktadır. Oysa bir toplumdaki maddi değerler kültürün yalnızca “dış görünüm” n  oluşturmaktadır; esasen kültür toplumsal özne olan insanın gelişimini, yaratıcılığını, iletişim biçimlerinin gelişimini de kapsayan bir süreçtir. Bu nedenle kültürü, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden ayırmak ve yalnızca ürettiklerini ve üretim biçimlerini incelemek doğru değildir. (Mejuyev, 1998, s. 95, 144-145). Nitekim Uygur (1996, s. 17) da kültürü, insanın ortaya koyup, içinde var olduğu tüm gerçeklik olarak genel bir yaklaşımla tanımlamış, kültür kavramıyla insan varlığını taşıyan, “insanlaştırmaya” özgü bir süreç ve verimin anlaşılması gerektiğini vurgulamıştır. Buna ilaveten Fiske (2003, s. 158), kültürün sadece dışsal gerçekliği değil, toplumsal sistemleri ve o toplumsal sistemler içindeki bireylerin toplumsal kimlikleri ve gündelik etkinliklerini de içeren bir anlam yaratma süreci olduğunu belirtmiştir.

Sosyolojide kültürün, sosyal yapının bileşeni olarak kabul edilmesinde esas nokta, sosyal düzen için temel oluşturma fonksiyonudur. Çünkü kültür tanımı “bir toplumdaki insanların içselleştirerek birlikte paylaştıkları, nesillerden nesillere aktardıkları adetlerin, alışkanlıkların ve fikirlerin genel yaşanma biçimi” (Özkalp, 2001, s. 93; Akın, 2007, s. 90) olarak anlam kazanır. Kültürün, sosyal yapının oluşmasındaki rolünü aydınlatmak, onun

düzen kurucu ve aynı zamanda da kurulu düzeni değiştirici rolünü ele almak zorunluluğu, kültürün içsel dinamiklerini anlamada yardımcı olacaktır. Örneğin Pierre Bourdieu, kültürel kaynaklar, süreçler ve kurumlar aracılığıyla kültürün egemen hiyerarşileri devam ettirdiğini ileri sürmektedir. Bourdieu, kültürün toplumun yeniden üretiminde oynadığı rol ve kültürel semboller ve uygulamaların, insanların ilgilerini ve görevlerini, toplumsal ayrılıkları arttırmak üzere somutlaştırdığının üzerinde durur (aktaran Swartz, 1997, s. 6-7). Ayrıca kültür, insan davranışının tutumsal boyutlarının olduğu kadar bilişsel ve fiziksel boyutlarını da düzenleyen, toplum için ortak olan birtakım örnekleri takip eden günlük hayatın pratikleri olarak da kavramsallaştırılır (1997, s. 290-291). Böylece kültür, bireylerin miras aldığı anlam yapılarının kaynağı olarak, insan davranışlarında ve bu davranışların yorumlanma şeklinde bireylere göre farklılaşabilen dinamik bir yön taşır (Brake, 1985, s. 8-9). Buna karşın Schein (1988, s. 25) kültürün, belli bir grubun dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken türettikleri, keşfettikleri, geliştirdikleri ve bundan dolayı da grubun yeni üyeleri tarafından bu tür sorunlarla ilgili olduğunu hissettikleri, düşündükleri ve algıladıkları durumlarda, onlara “doğru yolu” gösteren temel varsayımlar modeli olarak düşünölebileceğini savunmaktadır.

İnsanı kültürel bir varlık olarak inceleyen toplumbilimleri, kültürün bütönlüğü, birleştiriciliği ve belirleyiciliği üzerinde durur. Eğitimcilere göre kültür, eğitim yoluyla kazanılan içerik, eğitim ise bu içeriği kazandıran süreçtir. Bilimsel olarak kültür, bir toplumun üyesi olan insanın, yaşayarak öğrendiği ve aktarıp öğrettiği maddi manevi değerlerden oluşan karmaşık bir varlık alanıdır. Bütönlünün temeli toplumdur (Güvenç, 2002, s. 14-15). Yani kültür, toplumu oluşturan kişileri, onları bir arada tutan, birbirine bağlayan dil ve haberleşme gibi iletişim süreçlerini, sanatlarını, inançlarını, törelerini, hukuk ve yönetim kurumlarını kapsamaktadır. Bu tür kültür kurumları, insanların fiziksel zorunlulukları ve çevresel koşulları tarafından sunulan bir ortamda oluşur (Benedict, 1999, s. 56). Sonuç olarak kültür, o toplumun üretim ve tüketim düzenlerini de içine alan geniş kapsamı da dikkate alınarak, yalnızca manevi değil, insanın gelişimi ve tarihsel evrimin konusu olabilmesi için gerekli koşulları yaratmayı öngören pratik bir sorun olmaktadır (Mejuyev, 1998, s. 73). Mejuyev gibi Begeç (2004, s. 25, 91) de kültürün, bir grup insanın memleket, din vb. gibi birleştirici etkenler aracılığıyla birarada sürdürdükleri özel bir yaşam biçimi ve ortaklaşa paylaşılan bilgi, inanç ve değerler dizesi olarak doğuştan getirilmediğini, aksine sonradan öğrenildiğini, dolayısıyla içinde bulunulan toplumsal çevreden kazanıldığını belirtmektedir. Böylece her birey ve her toplum yaşam boyu öğrendikleri değerler çerçevesinde edindikleri rollerle kendilerine özgü kültürlerini oluşturur. Kültürü oluşturan tüm bu unsurlar farklı değerlerden

oluşmaktadır. Farklı kültürlerin farklı kültür yapısına sahip olmasından dolayı, o toplumdaki insanlar farklı değer, tutum ve inançlarla dünyayı algılamaktadırlar. Bu anlayıştan hareketle Hofstede kültürü, ortak programlanmış zihnin, bir grup ya da kategoriye sahip insanlardan oluşan üyeleri arasındaki farklılık olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 1984, s. 21). Çünkü Hofstede, her bireyin zaman içinde değişmeyen bir zihinsel program taşıdığı ve bu zihinsel programın o bireyin benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesine neden olduğu “zihinsel programlara” dikkat çekmektedir (Hofstede, 2001, s. 2). Böylece zihinsel programlar, bireylerin önceden kestirilebilir davranışlarda bulunmalarına yol açmaktadır. Benzer şekilde Akdemir (2003, s. 26) de kültürün bireylerin davranışları ve bu davranışları yönlendiren faktörlerin tümü olduğunu ifade etmektedir.

Kültür, farklı bakış açılarıyla, farklı şekillerde ve farklı açılardan ele alınıp tanımlansa da, doğanın ve insanın gelişiminin en önemli koşulu olarak, gerçek yaşamın kendisidir ve toplumsal bir değere sahiptir. Bu nedenle kültürün bir topluma kazandırdıkları dışında, toplumun da kültüre kazandırdıklarını dikkate almak gerekmektedir. Çünkü toplum ile kültür ilişkisi, toplumların tarihsel varoluşlarının temel ölçütü olarak, tam anlamıyla bir toplumun “insanlık” göstergesidir (Mejuyev, 1998, s. 174, 213).

Tarihsel süreç içerisinde kültürü ele aldığı bakış açısına göre, kültür için yapılan tanımlamaları aşağıdaki gibi tablolandırmak mümkündür:

Tablo 1.1. Literatürdeki çeşitli kültür tanımlarının, temel aldığı bağlama göre sınıflandırılması¹

KÜLTÜR	Betimleyici Tanımlar	Tarihsel Tanımlar	Normatif Tanımlar	Psikolojik Tanımlar	Yapısal Tanımlar	Genetik Tanımlar
Tanımların temeli	Sosyal hayatı oluşturan kapsamlı bir bütün	Kuşaklar yoluyla aktarılan bir miras	Somut davranışları biçimlendiren kural ya da yaşam biçimi, maddi ya da toplumsal değerler	İnsanların iletişim kurmasına, öğrenmesine, maddi manevi ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan sorun çözücü araç	Somut davranıştan farklı bir soyutlama	İnsani etkileşimden meydana gelen ya da kuşaklararası aktarımın bir ürünü
Tanımları yapanlar	Taylor (1871), Geertz (1975), Güvenç (1995), Kongar (1996), Özkalp (2001)	Park ve Burgess (1921), Brake (1985)	Wilkins ve Patterson (1988), Eliot (1948), Kroeber ve Kluckhohn (1954), Kaplan (1977), Begeç (2004), Akdemir (2003)	Markarian (1970), Hofstede (1984)	Kilmann, Saxton ve Serpa (1985), Mejuyev (1998), Uygur (1996), Carey (1975)	Williams (2005), Akın (2007), Schein (1988), Timur (1996)

¹ Tablo 1 Philip Smith'in Kültürel Kuram adlı kitaptaki kültür tanımlarıyla ilgili yazdığı altı temel kavrayıştan uyarlanarak oluşturulmuştur (2007, s. 15).

Bu çalışmada kültürün, insan davranışlarını etkilediği ve bireylerin toplum içindeki kurumlarda bu doğrultuda hareket ettiği varsayımından yola çıkılmış ve kültür, bireylerin davranışları ve bu davranışları yönlendiren topluma özgü düşünceler bütünü olarak ele alınmıştır.

1.3. Kültürün Özellikleri

Kültür, hangi bakış açısıyla ve nasıl tanımlanırsa tanımlansın, içeriği ve kapsamı ne olursa olsun kendine özgü belli başlı özellikler taşımaktadır. Bu özelliklerin, her toplumda oluşum aşamasından başlayıp, tarihsel süreç içinde görülüp saptanabildiğini vurgulayan Turan (2000, s. 24-29)'ın, her toplumda görülen ortak kültür özelliklerine ilişkin yaklaşımları sıraladığı başlıklar, farklı araştırmacıların değerlendirmeleriyle birlikte şöyle yorumlanmıştır:

1. **Toplumsallık:** Kültür kavramı toplumsal bir üründür (Özkalp, 2001, s. 94). Bir toplum içerisinde farklı alt kültürlerden söz edilse bile, bunların tümünde de belli bir toplumdaki bahsedilmektedir. Bireysel kültür bile, bireyin içinde yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanamaz. Toplumun dışında ve ondan bağımsız bir kültürden söz edilemez.
2. **Kurallar Sistemi:** Kültür hem bir sosyal süreç, hem de sosyal sürecin düzenleyicisidir. Çağdaş kültür yorumları ve araştırmalarının başlangıç noktası insan davranışlarının anlamıdır ki bu da, kültürün semboller sistemi olarak anlaşılmasını (Köktürk, 2007, s. 25) gerekli kılmaktadır. Kültürün işlevi farklılıkların oluşturulması ve sürdürülmesi değil, insanların varoluşsal durumuyla ilgili bir anlam inşa etmektir. Kültürel pratikler, bir toplumun yaşam tarzının sürmesini sağlayan somut uygulamalarla çevrili sembolleştirmeler aracılığıyla anlamlar sunar (Tomlinson, 2004, s. 99). Bu anlamlar o toplum içinde yaşayan bireylerin birarada yaşamasını sağlamaya yönelik birtakım kurallarda kendini gösterir. İnsanlar bu kuralları kendi kültürlerinde adeta o kuralları uyguladıklarının farkında olmadan uygulamaktadırlar (Oksaar, 2008, s. 62).
3. **Tarihsellik:** Kültür çok kısa bir zaman dilimi içerisine sığdırılabilecek bir olgu değildir. Aksine bir toplumun tarihsel yaşam sürecinde oluşmuş, yaygınlaşmış; simgelerini, değerlerini ve varsayımlarını geliştirmiştir. Bununla birlikte

kültürün değişip, gelişmesi bitmemiştir. Kültür, devingen ve dinamik yapısıyla sürekli bir değişim halindedir (Akın, 2001). Öte yandan, eğer kültür bir toplumsal davranış biçimi ise mutlaka bu olgu da tarihsellik sürecinde oluşmaktadır. Thompson (2008, s. 75) da kültürün tarihsel-toplumsal bağlamında ele alınıp incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

4. **Kalıtısallık:** Tarih içinde gelişen kültür, bu özelliğinden dolayı tarihsel bir kalıttır. Fakat kalıtısallık denilince hiç değişmeyen, sabit bir kalıt anlaşılmalıdır. Çünkü kültür denildiğinde toplumun bireyleri tarafından yeniden ve yeniden öğrenilmesi gereken bir kalıt söz konusudur. Dünyaya yeni gelen bir bebek, ait olduğu kültürel değer ve davranışları ailesinden, çevresinden sosyalleşme süreci içerisinde öğrenmektedir (Kağıtçıbaşı, 2004, s. 344). Dolayısıyla kültür, bireyle birlikte doğuştan getirilmez. Birey, tarihsel süreç içinde yaşayarak öğrenir ve tepki eğilimleri gösterir. Şişman (2007, s. 2) ve Bektaş (2000, s. 79)'ın da vurguladığı gibi birey, tarihsel kalıt olan kültürü öğrendikten sonra, onu kendi değerlendirmelerine göre daha sonraki kuşaklara aktarmaktadır. Böylece her birey kültüre kendisinden bir şeyler katarak, kültürün değişken yapısını bir kez daha ortaya koymaktadır. İnsanın toplumsallığı bağlamında insan olabileceğini açıklayan bir kavram olarak kültür, insanı diğer canlılardan ayırmaktadır. Çünkü insan kültür sahibi bir varlıktır ve kültürüyle varlığı anlam kazanmaktadır. Diğer canlıların öğrendikleri kendilerinde kalmakta, içgüdüleriyle sınırlanmaktayken, insan öğrendiklerini aktarma işini kültürel birikimle yapmaktadır (Güvenç, 1995, s. 47).
5. **İşlevsellik:** Kültür hissedilir, ifade edilir ve üretilir. Dolayısıyla kültür öğeleri, toplum halinde yaşayan bireylerin, birlikte yaşarken baş gösteren her türlü gereksinimlerini karşılayan araçlar, davranışlar ve değerlerdir. Aynı zamanda, çevreye uyma ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunları çözme yoludur (Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 255). Bu durum kültürün işlevsel yanını göstermektedir. Kültürel ortam, bireyler için “bağlayıcı” bir nitelik taşıdığından, bireyi kültürel değerleri paylaşmaya ve ortak davranışa katılmaya yönlendirmektedir. Çünkü kültür, daha doğduğu andan itibaren bireyin davranışlarını ve deneyimlerini biçimlendirmeye başlar (Bektaş, 2000, s. 79; Benedict, 2003, s. 26). Dolayısıyla “kültürel ortam yaptırım gücüne sahiptir”.

Çünkü birey sadece gereksinimlerini karşılamak için değil, aynı zamanda içinde bulunduğu toplumla iletişim kurabilmek ve etkinliğini sürdürebilmek için o toplumda geçerli kültürel kalıplara ve davranışlara uyma gereğini duymaktadır. Bu bağlamda kültürün işlevi bireylerin davranışlarını ortak bir doğrultuda tutma olarak tanımlanabilir (Sargut, 2001, s. 93).

6. **Soyutlama:** Kültür soyut birimlerden oluşmaktadır. Bir toplumdaki iletişim etkinliklerine, nesillere, cinsiyete ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Kültürü oluşturan soyut birimlerin somutlaşması ise, bireyin diğer insanlara kültürüyle ilgili ipucu veren davranışlarıyla olmaktadır (Oksaar, 2008, s. 36).
7. **Birlik İçinde Çokluk:** Bir kültür içerisinde daha dar kapsamlı birtakım kültürler vardır. Çünkü toplum içinde kırsal ve kentsel çevre, toplumsal sınıf, din, meslek, maddi imkanlar ve sanat gibi etmenler, kendi içinde toplum kültüründen farklılaşan birtakım mikro kültürlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle sanayileşmenin getirdiği farklılıklar çok sayıda alt kültürlerin oluşmasında çok etkilidir (Giddens, 2000, s. 23). Değer yargıları söz konusu olduğunda bu farklılıklar daha da belirgin olmaktadır. Çünkü maddi değerler toplumun hemen her kesiminde az çok benzer nitelikler taşırken, manevi değerler ise belirgin bir sınıfsallık ve farklılık taşımaktadır.
8. **Devingenlik ve Değişkenlik:** Bu anlayışa göre birey, toplum içerisinde kendisine aktarılan kültürü yeniden öğrenmekte ve yaşamaktadır. Kültürü yaşarken farkında olmadan kendisi de belirli birtakım değerler eklemekte ve kendisinden sonraki kuşaklara, kültürün bu değişik biçimini aktarmaktadır. Bu değişiklikler kısa zaman dilimlerinde anlaşılabilir. Fakat tarihsel süreç içerisinde, bütüne bakıldığında bu değişim kolaylıkla anlaşılacaktır. Kültürel-toplumsal yaşantı sayısız bireyin bilincinde oluşan kabul ve ilkelerle şekillendiği için, kültürün geleceğini önceden kestirmek zordur (Köktürk, 2007, s. 20). Çünkü kültür toplumda her bireyin kendisinden kattığı farklılıklarla zamanla değişir ve bireyleri de değiştirir. Bu nedenle kültür, süreç olarak sürekli değişen bir değerler sistemi olarak dinamiktir (Uçar İlbuğa ve Sepetçi, 2009, s. 95; Uçar İlbuğa, 2010, s. 169).

1.4. Kültürün İnsan Davranışlarına Etkisi

Dünyaya geldiğinde doğadaki en aciz canlılardan biri olan insan, ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve hayatta kalabilmesi için başka insanlara muhtaçtır. İnsan doğduğu andan itibaren bir toplumun, bir kültürün, dilin içine doğar ve kişiliği, tutum ve davranışları bu çerçevede biçimlenir (Özkalp, 2001, s. 93; Koçel, 2003, s. 29; Taşar Ünalp, 2007, s. 85). Çoğu zaman dile getirilmese de aslında kültür, insan davranışlarının köklerini oluşturmaktadır (Morris, 2002, s. 629; Hüseyinova, 2006, s. 33) ve ortak bir referans çerçevesini temsil etmektedir (Demirkan, 2007, s. 25).

Kültürel birikim erken çocukluk dönemlerinden başlamaktadır. Ebeveyn ve diğer aile üyeleri ya da kurumlar temelinde çocuğun hayatına giren bireyler ya da gruplar onun toplumsal farklılıkları algılayışını biçimlendirir (Swartz, 1997, s. 76). Bu süreçte insan ilk toplumsallaşmanın bir sonucu olarak etrafındaki diğer insanları taklit eder. Böylece kendi toplumsal dünyasının sınırları içinde mevcut eylem örüntülerini ve neleri dikkate alması ya da yok sayması gerektiğini öğrenir ve bunları uygular (Hall, 1989, s. 85; Morris, 2002, s. 629; Jenks, 2005, s. 88). Bu durum sosyalleşme süreci olarak adlandırılabilir gibi “kültürlenme” süreci olarak da adlandırılabilir (Güvenç, 2002, s. 85; Akın, 2007, s. 90). Kültürlenme, alt kültür çevrelerinden (okul, aile, meslek vb.), birbirini etkileyen akran grupları arasındaki kültür etkileşimidir (Güvenç, 2002, s. 86). Toplumbilimciler kültürlenme sürecini “sosyalizasyon”, eğitimbilimciler “eğitim süreci” olarak adlandırmaktadırlar. Fakat bu adlandırmalarda sorunlu olan taraf, sosyalizasyon sürecinin bireylerin ergenlik çağı itibarıyla sona ermesi, eğitim sürecinin ise eğitim kurumlarıyla sınırlanmasıdır. Bu durum sorunlu bir alan oluşturmaktadır. Çünkü kültürlenme belli dönemlerle sınırlı olmayıp, bireyin yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir (Sargut, 2001, s. 91; Güvenç, 2002, s. 85).

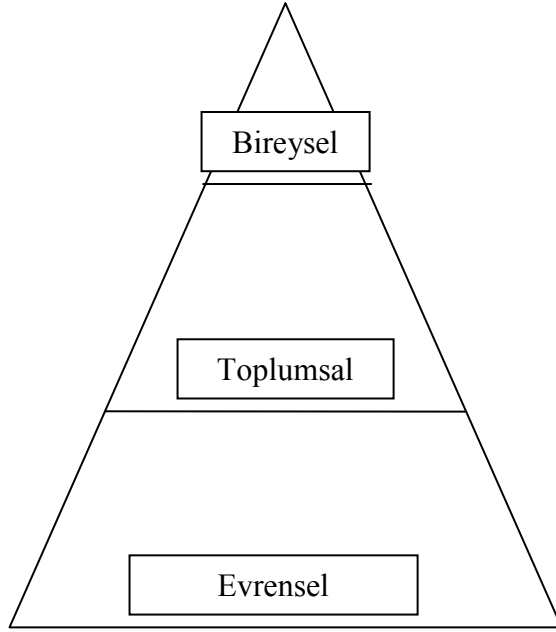
Toplumsallaşma bir diğer deyişle kültürlenme süreciyle bireyler kendilerini toplum içerisindeki rollerine hazırlayan kurumlara (aile, okul, örgütler gibi) eklenirler (Güvenç, 1995, s. 40). Sosyal yapıdaki soyut kurumlar ve bunun insanlar arasında somut hale gelmesi kültürün eseridir. Diğer yandan kültür, bireylerin eylemlerinde kendini açığa vurur. Kültür, bireylerin zihinlerinde içselleştirilir (Özkalp, 2001, s. 96), yansımaları ise duyuşsal olarak algılanabilir davranışlarla ve “formlarla” gerçekleşir. Bu “formlar” kültürü devam ettirecek gelecek nesillere miras kalarak varlığını sürdürecektir (Köktürk, 2007, s. 23). Kültür bireyi, o toplumda önceden bilinenleri öğrenmeye, kendini gerçekleştirip var olmaya, koşulları ve kurumları değiştirmeye yönlendirebilir (Güvenç, 1995, s. 42). Bu da kültürde gelecek

nesillere aktarılacak değişim sürecinin nasıl işlediğinin anlaşılması açısından yararlıdır. Çünkü kültür, birleştirici ve uzlaştırıcı ideallerle, toplumu geleceğe taşıyan araçları sağlamaktadır (Kocadaş, 2005, s. 4). Böylece kültür, bir yandan bireylerin toplumsallaşma sürecinde edindikleri ve ilettikleri değer, yargı, inanç, simge ve davranış ölçütleri, diğer yandan bu süreçte ortaya çıkan davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerini de kapsar (Şimşek vd., 2007, s. 27-28). Bu maddi ürünler, kültürel değerler sayesinde, bir toplumda insanlar arasındaki iletişimin ve uyuşmanın şekli, “tarihsel gelişimleri ve birlikte var oluşları sırasında onları birbirine bağlayan bir halka” (Mejuyev, 1998, s. 92) olmaktadır.

Kültürün hem bireylerin davranışlarını etkileyen hem de yönlendiren bir olgu olması (Hall, 1989, s. 11; Sargut, 2001, s. 20) ve eylem ya da olguların gerçekleşme biçimlerini içermesi, kültürün içinde barındırdığı değerler aracılığıyla olmaktadır. Kültürün karakteristiği değer yüklü ve tarihsel olmasıdır. Çünkü Rickert (1910)’in de vurguladığı gibi, kültürler değer dolu gerçeklikler ve “nakledilebilir mülkiyetler”dir (aktaran Köktürk, 2007, s. 37-38). Her toplum kendine özgü kültürel değerleri yapısında barındırır. Bu anlamda kültürel değerler özerk kabul edilerek, toplum ve bireyler üzerinde oynadığı rol çerçevesinde değerlendirilmelidir. Buna karşılık kültürün özünü oluşturan değerlerin sabit olduğu (Kaplan, 1977, s. 70) ve kültürün daima değerleri içerdiği unutulmamalıdır (Rickert 1910’dan aktaran Mejuyev, 1998, s. 105). Bu bakımdan kültürel kodların ve kültür bağlamında anlam kazanan sembollerin inşası, bu kodların ve sembollerin toplumsal olay ve olgular üzerindeki etkileri (Kurt, 2006, s. 121) ve alt kültürlerin oluşumu, kültürün gündelik dönüşümü ve dönüştürücülüğü bağlamında ele alınmalıdır (Güvenç, 1995, s. 54; Alver ve Doğan, 2007, s. 7-8). Çünkü “tarih ve tarihsel dünya değerlerin kaynağı, kültür ve kültürel dünya ise değerlerin barınağıdır” (Köktürk, 2007, s. 33). Kültür, inançları, gelenekleri, değerleri içerdiğinden, bireyler de kültürel değerler, gelenekler, toplumsal kurumlar, davranış ve düşünce kalıplarıyla denetlenen bir biçimde dünyayı görmektedirler (Hall, 1989, s. 9). Böylece Lumsden ve Singh (1990)’in de dikkat çektiği gibi, insan aklının ürünü olan kültür, tarihselliği yapısında bulunduran, örgütsel bir yapısı olan, değerlerle bütünleşmiş bir olgu olarak ele alındığında, onun insan davranışlarıyla ne kadar iç içe olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (aktaran Sargut, 2001, s. 123). Çünkü daha önce de vurgulandığı gibi “kültür, öğrenilmiş her davranışın içinde vardır” (Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 255). Birey kültür aracılığıyla toplumsal değerleri anlar, içselleştirir ve yaşamın duygusal, pratik yanlarının üstesinden gelebilir. Farklı şekillerde tanımlansa da dayanıklı ve kalıcı olan kültür, bir toplum tarafından benimsendiğinde ve değerlerle içselleştirildiğinde, o toplum ne kadar farklı süreçlerden geçse de (savaş, asimilasyon, göç vb.), tarihsel süreç içerisinde farklılaşsa da

varlığını sürdürmektedir. Buna bağlı olarak, bu tür zorlu süreçler, toplumun kültüre bağlı davranış kalıplarını değiştirmez (Buyruk, 2007, s. 23). Çünkü içinde yer aldığı kültür, bireye yaşamını oluşturması için gereken hammaddeyi sağlar (Benedict, 1999, s. 255). Bu hammadde ile gerçekleştirilen kültürel üretimin ortaya çıkışındaki sosyal etkenleri ve bunun toplumsal etkisini; her sosyal olgunun kültürel içeriğini, kültürün bu çerçevede geçen içselleştirilmesini, yani bireyin içine doğduğu toplumun kültür dünyasındaki değer, ritüel ve eylem kalıplarını kabullenme sürecini de dikkate almak gerekmektedir. Yine de kültürün soyut yapısı ile somut kültürel yaşantı arasındaki ilişki ve etkileşimleri bir kenara bırakılamaz. Bu nedenle bireyin ve toplumun diyalektik, birbirlerini var eden ve yeniden üreten ilişkisinde kültürel değerler, normlar ve semboller içselleştirilmekte (Akın, 2007, s. 90) ve toplumsal yaşam kültürel olguların, değerlerin adeta uygulamaya döküldüğü bir zemin haline gelmektedir. Dolayısıyla bir toplum içerisindeki bütün bireylerin kişiliklerini, kendilerini ifade etme, duygularını gösterme ve düşünme şekillerini, nasıl hareket ettiklerini, problemlerini nasıl çözdüklerini; hatta (Hall, 1989, s. 16-17) şehirlerini ya da ulaşım sistemlerini nasıl planladıklarını, ekonomi ve hükümet sistemlerini nasıl bütünleştirdiklerini de etkilemektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi Hofstede'in (1991) "zihinsel yazılım" olarak adlandırdığı kültür, bireylerin konuşmalarından ve davranışlarından gözlemlenebilmekte, davranışlar gözlemlendiğinde ise o bireyin zihinsel programları hakkında çıkarımlar yapmak mümkün olabilmektedir. "Kültürün belirleyiciliği toplumsal olan her şeyde içkindir" (Akın, 2007, s. 95). Zihinsel programlar genetik olarak aktarılabılır ya da doğduktan sonra öğrenilebilir. Çünkü zihinsel programlar soyuttur ve onları tanımlamada "yapı" sözcüğünü kullanmak yerinde olacaktır (Turan, 2000, s. 31). Çünkü Hofstede'in da vurguladığı gibi her bireyin zihinsel yapısının bir parçası bireye özgü iken, bir kısmı da diğer bireyler tarafından paylaşılmaktadır. Bireylerin zihinsel programları genel olarak üç düzeyde ele alınabilir (2001, s. 3).



Şekil 1.1. Bireylerin Zihinsel Programlarının Üç Düzeyi (Hofstede, 2001, s. 3)

Evrensel düzey tüm insanlık tarafından paylaşılan en temel düzeydir. Toplumsal düzey ise belli bir grup insanın paylaştığı, fakat diğer bir gruptan farklılaştıkları bir düzeydir. Kültür tamamıyla toplumsal düzeye aittir. Bireylerin kendilerini ifade ettikleri dilleri, yaşlılarına gösterdikleri saygı, birbirlerine karşı yakınlıkları ve genel insan faaliyetlerini hep bu düzey içermektedir. Bireysel düzey ise benzersiz olan düzeydir. Bireyin kendine özgü olup, yine de kültürün bilinçaltı parçasından etkilenmektedir. Bu düzey, kültürün psikolojik yönü olarak önemlidir. Çünkü bu düzey, kültürle kişilik arasındaki köprüyü kurar ve bireyin kimliklenme sürecini oluşturur (Hall, 1989, s. 240). Böylece hiçbir insanın zihinsel programı aynı olmaz. Bu düzey bireysel kişiliğin düzeyi olup, aynı toplumsal kültür içindeki insanların bile kimi zaman farklı davranmalarına yol açabilmektedir. Yine de toplumsal kültür ile bireysel kültür arasında kesin çizgiler çizmek, bireyleri kültürel sistemlerinden tamamıyla ayırıştırmak zordur (Hofstede, 2001, s. 2). Hatta bazen birey “en içten davranışlarında bile kültürel kalıttan kurtulamaz” (Benedict, 1999). Bu nedenle kültür tarafından davranış kalıpları etkilenen bireyler, toplumsal yaşamın her alanında birtakım ortak davranışlar sergileyebilirler (Kocadaş, 2005, s. 4). Kültürün, bireylerin davranışlarındaki etkileri yaşamın her alanında görülebilmektedir. Bireylerin satın alma kararını, izlemek için seçilen televizyon programını, dünyada ve ülkede olan olaylara bakış açısını, yüz yüze iletişimini ve hatta bireyin kendi kimliğine ilişkin düşüncelerini bile belirleyebilmekte ya da etkileyebilmektedir. Bir bakıma birey için kültürün bazen sınırlandırıcı olan doğası, bazen de bireyin bir eylemi gerçekleştirmesini mümkün kılabilir (Smith, 2007, s. 7, 18). Bu nedenle Elias (1982)

kültürün etkisini bir adım ileriye taşıyarak, “kişiliğin ve kültürün el ele gittiğini” böylece kültürün bireyleri bir benlik ve duygusal yaşam hissi ile donattığını ileri sürmektedir (aktaran Smith, 2007, s. 202). Hall (1989, s. 17)’un da belirttiği gibi kültür, hangi maddi ürünü etkilerse etkilesin, “en temelde insan davranışını en incelikli yollarla” etkilemektedir. Kültür, temel olarak bir bütün olsa da, değişken yapısı nedeniyle içinde farklılıkları barındırsa da, literatürde kültürün farklı başlıklar altında sınıflandırılması söz konusudur. Bir sonraki bölümde kültüre yönelik sınıflandırmalar ve kültürün bu sınıflandırmalarda temel alınan özellikleri ele alınmıştır.

1.5. Kültür Türleri

1.5.1. Genel Kültür: Çoğunlukla ulus kültürü düzeyinde ele alınan ve aynı toplum içerisindeki bireylerde, hangi alt gruba ait olursa olsun hakim olan genel kültür (Taşar Ünalp, 2007, s. 86), o toplum içindeki tüm bireylerin sahip olduğu deneyimleri, inançları, öğrenilmiş davranış kalıplarını ve değerleri içermektedir (Akıner, 2005, s. 69; Zeynalov, 2008, s. 43). Genel kültür, iş ve uzmanlık alanları dışında o toplum genelindeki bireylerin tümü tarafından bilinmekte, aynı zamanda bireyin ailede ve okulda aldığı eğitimle de pekiştirilmektedir.

Bir toplumun genel kültürü, çok sayıda alt kültürü yapısında barındırmaktadır (Demirkan, 2007, s. 27). Buna rağmen genel kültür, alt kültürlerin oluşturduğu bir bütün olarak düşünülmemelidir. Esasen alt kültürlerin birbirlerinden farklı yapısı ve genel kültürden farklılıkları, uzun vadede genel kültürün değişken yapısının nedenidir. Bu noktadan hareketle genel kültürün dinamik yapısının, içinde barındırdığı alt kültürlerin farklılığından kaynaklandığı söylenebilse de, genel olarak tarihsel süreçteki toplumsal değişimlerin de bu dinamizmde etkili olduğu unutulmamalıdır.

1.5.2. Alt Kültür: Kluckhohn ve Kelley, bir kültürü alt kültürden ayıran çizginin henüz kesin olarak çizilmediğini belirtmektedirler (aktaran Jenks, 2005, s. 14). Bir diğer ifade ile “altkültürler, ayrılmaz bir parçası oldukları toplumdaki anlamlı olarak yalıtılamazlar” (Jenks, 2005, s. 28). Wolfgang ve Ferracuti (1967) altkültürü, kültürün bir alt kategorisi, bir bütünün parçası (aktaran Jenks, 2005, s. 171) olarak ele almaktadırlar. Williams (2005, s. 112) ise alt kültürler için “bir toplum içindeki ayırt edilebilen daha küçük bir grubun kültürü” yorumunu yapmaktadır. Bununla birlikte toplumdaki daha küçük grupların, sembolik normatif yapısına dikkat çekmek için de altkültür kavramı kullanılmaktadır (Jenks, 2005, s. 21).

Altkültür kavramının, sosyal bilimlerde İkinci Dünya Savaşı sonrasına dek yaygın olmadığı, Wolfgang ve Ferracuti (1967) tarafından iddia edilmiş ve Lee (1945) bu kavramı ilk kullanan kişi olarak anılmıştır (aktaran Jenks, 2005, s. 22). Bilinen ilk altkültür tanımını yapan Gordon (1947) altkültürü şu şekilde tanımlamıştır:

“Ulusal kültür içerisinde; sınıf, etnik köken, bölge ve kırsal bölge veya kent sakinliği, dini inanç gibi öğelere ayrılabilen toplumsal koşulların birleşiminden oluşan, ama biraraya geldiklerinde o kültürdeki birey üzerinde bütüncül bir etkisi olan, işlevsel bir bütün oluşturan bir alt bölümdür” (aktaran Jenks, 2005, s. 22).

Altkültür, içinde buldukları toplum kültüründen dilleri, inanç sistemleri, değerleri ve davranış kalıpları gibi çeşitli unsurlarla farklılaşmaktadır (Özkalp, 2001, s. 102; Erdoğan, 2005, s. 136; Clarke vd., 2005, s. 94; Jenks, 2005; Taşar Ünalp, 2007, s. 86). Young ve Mack (1959), bu gruplardaki ortak olan öğrenilmiş davranışları altkültür olarak tanımlamaktadırlar (aktaran Jenks, 2005, s. 23). Böylece bir toplum, kendilerine özgü düşünüş ve davranış kalıpları olan birçok alt grubu kapsamaktadır. Bu anlamda bir toplumdaki herhangi bir grup içindeki herhangi bir grubun, kendi altkültürünü yaratma potansiyeli göz ardı edilemez (Schein, 1988, s. 26). Özkalp (2001, s. 102) ise altkültürleri farklı bir bakış açısıyla ele almakta, alt kültür üyelerinin, diğer alt kültürlerle karşı etnosentrik tutumları olduğunu, yani kendi altkültürlerini diğer altkültürlerden üstün gördüklerini vurgulamaktadır. Bu durumun ise altkültürler arasındaki sosyal çatışmaların derecesini arttırdığını belirtmektedir.

Downes (1966) kültür ve alt kültür arasındaki sınırın belirlenmesinin zor olduğunu, buna karşın altkültürlerin iki türde sınıflanabileceğine vurgu yapar:

1. “Egemen kültür” bağlamından önce gelenler, onun dışında oluşturulanlar ve bölgesel altkültürler: Örneğin, göçmen grupların kültürü
2. Kökeni egemen kültüre dayananlar
 - a) Toplumsal ve kültürel yapılara verilen olumlu tepkilerden doğanlar (Örneğin, mesleki altkültürler ve yaş grubu alt kültürleri)
 - b) Toplumsal ve kültürel yapılara verilen olumsuz tepkilerden doğanlar (Örneğin, suç alt-kültürleri, dine teşvik eden altkültürler, politikanın aşırı ucundaki altkültürler) (aktaran Jenks, 2005, s. 25).

Dolayısıyla farklı uluslar ve dönemlerin kendilerine özgü ve değişken kültürlerinden olduğu kadar, bir ulus içindeki toplumsal ve ekonomik grupların da kendilerine özgü ve değişken kültürlerinden söz etmek gerekmektedir (Williams, 2005, s. 108). Bununla birlikte gözle görülemeyen kültürel farklılıkları daha iyi anlayabilmek, toplum içindeki kurum ya da örgütlerin kendi yapılarını bu farklılıklara göre düzenlemesine yol açacaktır. Bu düzenlemelerin başında ise öncelikle farklı sosyal gruplardaki alt-kültüre özgü iletişim davranış biçimleri konusunda duyarlı olmak gelmektedir. Söz konusu bu duyarlılık özellikle insanlarla etkileşimin yoğun olduğu alanlar ve meslek gruplarında daha bir önem kazanmaktadır (Oksaar, 2008, s. 99). Kültür kapsamında yapılan genel kültür ve alt kültür ayırımından başka, kültürü yarattığı değerlerin fiziksel ya da psikolojik-sosyolojik özellikleri bağlamında maddi - manevi kültür olarak sınıflandırmak da mümkündür.

1.5.2.1. Örgüt Kavramı ve Örgüt Kültürü

1.5.2.1.1. Örgüt Kavramı

Bireyler ve gruplar kültürel, sosyal ve sembolik kaynakları sosyal düzen içinde kendi konumlarını sürdürmek için kullanmaktadırlar (Swartz, 1997, s. 73). Toplum içindeki gruplardan biri de örgütlerdir. Allaire ve Firsirotu (1984), örgüt kavramına ilişkin yapılan tanımlamaların üç farklı bakış açısından yola çıktığını belirlemişlerdir. Bu bakış açılarından ilki olan *biyolojik* yaklaşımda, örgütler canlı birer varlık gibi ele alınmakta, dolayısıyla varlıklarını sürdürebilmeleri, çevresel koşullara uyumlarına ve gerekli girdileri sağlamalarına bağlı görülmektedir. *Antropolojik* açıdan yaklaşıldığıdaysa örgütler bir insan gibi ele alınmakta, bu nedenle örgütlerin belli bir kişiliği olduğu ve zaman içinde örgütlerin bu kişilikleri doğrultusunda kendilerine özgü bir kültür geliştirdikleri kabul edilmektedir. Son olarak *sosyolojik* yaklaşımda ise, örgütlerin formel ya da informel insan gruplarından oluşan küçük bir toplum ve bu yönüyle örgütlerin içinde geliştikleri toplumun küçük bir örneği olduğu anlayışı önem taşımaktadır. Dolayısıyla örgütün bir toplum gibi ele alınıp çözümlenebileceği ve bir toplumu çözümlenmede kullanılan bazı yaklaşım ve yöntemlerin örgüte de uygulanabileceği kabul edilmektedir (aktaran Şişman, 2007, s. 25). Bu çalışmada da örgüt kültüründen bahsedilirken örgüt kavramına yönelik sosyolojik yaklaşımdan hareket edilmiştir.

1.5.2.1.2. Örgüt Kültürü

Bir toplumdaki bireylerin kültürel yapısını oluşturan inançları, düşünceleri, tutum ve davranışları ve tüm bunların zaman içinde değişebilir ve dönüşebilir olması, hem o toplum içindeki bireyler arasındaki ilişkileri hem de bireylerin çeşitli ihtiyaçları doğrultusunda hizmet gören örgütleri etkilemektedir. Çünkü bir örgütün içsel iklimini belirleyen faktörlerin oluşumunda sadece örgütün içsel yapısı değil, örgütü çevreleyen toplumsal ve kültürel yapı da etkilidir ve bu toplumsal ve kültürel yapının karakteri, örgüt içinde bir durumun değiştirilmesi ya da dönüştürülmesini gerektirebilmektedir (Mucuk, 2001, s. 21; Erdoğan, 2005, s. 271). Dolayısıyla örgütün içinde bulunduğu toplumsal çevre ve toplumsal çevrede oluşabilecek muhtemel değişikliklerin niteliği ve niceliği örgüt için çok büyük önem taşımaktadır (Timur, 1996, s. 48). Bu nedenle örgütlerin dış çevresine uyum sağlamak ve iç çevresiyle iletişimini sürdürmek için geliştirdiği bazı temel varsayımları söz konusudur. Örgüt üyelerinin davranışlarına kılavuzluk eden ortak tutum, değer ve inançlardan oluşan bu temel varsayımlara örgüt kültürü denir (Martin, 1988, s. 148). Benzer şekilde Schein (1992, s. 12) örgüt kültürünü, “bir grubun dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sürecinde karşılaştığı problemlerini çözerken öğrendiği temel ortak varsayımlar örüntüsü” olarak tanımlamaktadır.

Smircich (1983, s. 339), literatürdeki örgütle ilgili çalışmaların kültürü hangi bağlamda ele aldıklarına dair bir ayırım olduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alan çalışmalardır. Buna göre kültür, çalışanların kendi kültürleriyle örgüte taşıdıkları bir olgudur. Bir diğer yaklaşım, kültürü örgütün içsel değişkenlerinden biri olarak görmektedir. Örgüt kendi içinde kendi kültürünü oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü içinde bulunduğu toplum kültüründen soyutlanamasa da, örgütlerin kendi içlerinde ürettiği kahramanlar, törenler, ritüeller, ortak semboller gibi kültürel yapılanmalar da bulunmaktadır. Smircich (1983)'ün ayırt ettiği diğer yaklaşımlar ise kültürü bir değişken olarak ele almakta ve örgüt kültürünü bilişsel, sembolik ve yapısal açıdan değerlendirmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürünü analiz etmede referans alınan yaklaşım kültürü bağımsız bir değişken olarak ele alan yaklaşımdır. Çünkü toplum kültürü, örgüt kültürü üzerinde önemli sonuçlar doğurabileceğinden, örgüt için çok önemlidir. Bu nedenle çalışmada toplum kültürünün neden örgüt kültürünü etkilediği ayrıntılı olarak incelenmiştir.

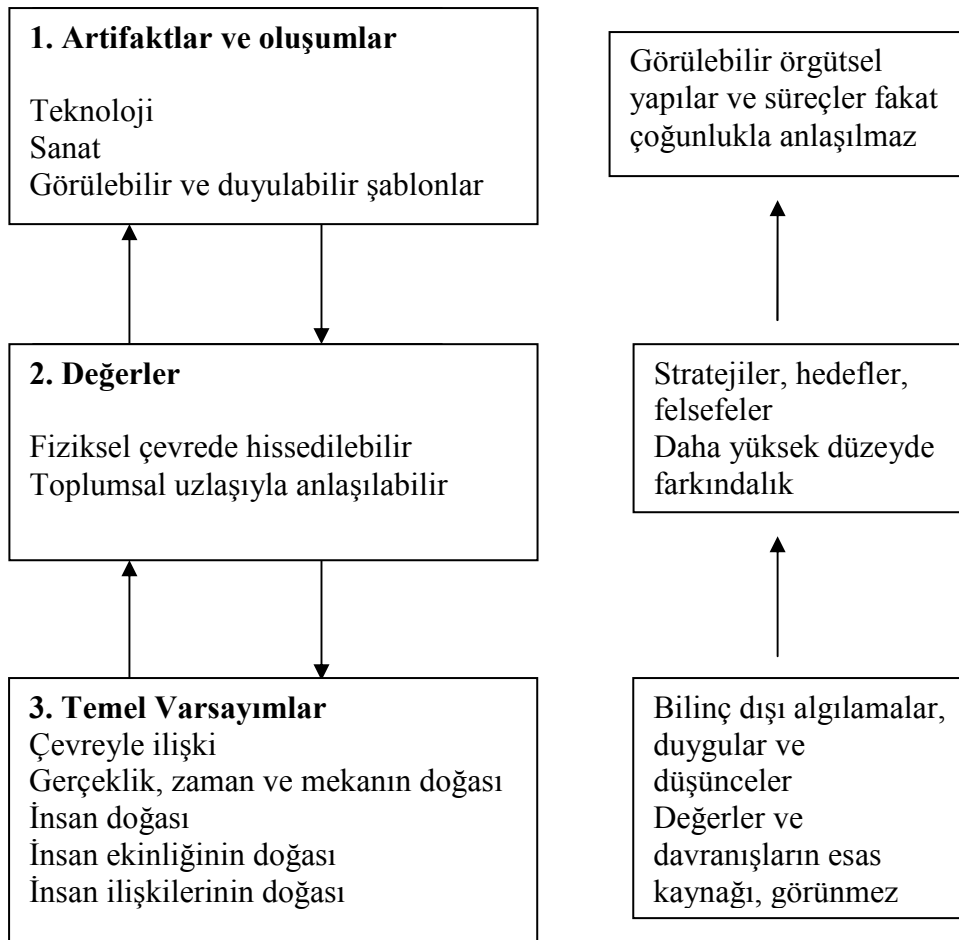
Toplum kültürü düzeyinden bakıldığında, örgüt kültürü bir alt kültür olup (Şimşek vd., 2007, s. 32), örgütler de kültürel ortamlardır. Dolayısıyla toplumdan topluma değişen kültürel

öğeler, değerler, simgeler ve davranışlar olduğundan hareketle, o toplum içindeki örgüt kültürlerinin de farklılıklar sergilemesi kaçınılmaz olacaktır. Nitekim örgütler de insanlar gibi diğer örgütlerden ve toplum kültüründen etkilense de kültürel olarak farklılaşmaktadır (Sargut, 2001, s. 19; Begeç, 2004, s. 26; Sriramesh, 2009, s. 49). Çünkü belirli kurallar, ilişki düzenlemeleri ve simgeler gibi unsurlar kültür tarafından örgütlere aktarılmakla birlikte, örgüt de kültürel çevresini değiştiren uygulamalar gerçekleştirebilmekte; dinamik bir yapı sergilemektedir (Timur, 1996, s. 48). Sargut (2001, s. 104)'un da belirttiği gibi, bu dinamik değişimin başlangıcını o toplumun içinde bulunduğu kültürel özellikler ve değerler oluşturmaktadır. Çünkü kültür, örgütlerin somut ve gözlenebilir değerlerinin arkasında duran toplumsal bir güç olarak bireyleri harekete geçirmektedir.

Örgüt kültürü, tanıtıcı bir kimlik gibi olduğundan davranış, tutum, çatışmanın yönetilmesi, karar alma, planlama süreci, değerlendirme, denetim, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanmaktadır (Sargut, 2001, s. 111; Şimşek vd., 2007, s. 37). Örgüt kültürü, o örgütün dışsal paydaşları tarafından tanınmasını ve aynı zamanda paydaşlarıyla olan iletişim biçimlerini de yansıtmaktadır. Bu işlevi ile örgüt kültürü, örgütü içinde bulunduğu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, etkinliğini belirleyen en önemli araçlardan biridir. Çünkü örgütler yalnızca ticari faaliyet göstermemekte, aynı zamanda içinde buldukları toplumla birlikte varlıklarını sürdürmektedir (Begeç, 2004, s. 212). Bu bakımdan her örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumsal kültürün etkilerini taşımakta, dolayısıyla kültür, örgütün her ögesine bakış açısı olarak etki etmektedir. Hüseyinova (2006, s. 56)'nın da vurguladığı gibi söz konusu bakış açısı yazıya dökülme de niyetlerin derinlerinde yattığından dolayı, örgütsel planlara, değerlere, inanışlara, varsayımlara ve normlara mutlaka yansımakta, dolayısıyla örgütün bir parçası olarak çalışanlar tarafından öğrenilmektedir.

Schein (1988, s. 22), örgüt kültürünün toplum kültürü temelinde nasıl oluştuğuna dair bir model geliştirmiştir. Buna göre örgüt kültürünün en temel düzeyinde, bireylerin bilinçsiz ve farkında olmadıkları varsayımları vardır. Buna göre değerler sorgulanabilirken, temel varsayımlar asla sorgulanmaz. Varsayımlar ancak belli davranışlardan çıkarım yapılarak, ipuçlarıyla anlaşılabilirken değerler, bir örgütte çalışanlara sorulacak sorularla anlaşılabilir. Schein'a göre en gözlemlenebilir düzey, örgüt kültürünün semboller ve artifaktlardan oluşan düzeyidir. Bu düzey, örgütün kendi içinde toplum kültüründen en fazla farklılaştığı düzeydir. Dyer (1988, s. 203)'e göre ise kültürel varsayımlar örgüt kültürünün özünü oluşturmakta ve

artifaktların, değerlerin altında yatan etken olmaktadır. Schein örgüt kültürünü oluşturan düzeyleri aşağıdaki şekilde göstermektedir:



Şekil 1.2. Edgar Schein'in Kültür Düzeyleri (1988, s. 22)

Schein (1992, s. 8-10) örgüt kültürünün oluşum düzeylerini yukarıdaki şekilde tabloştürmüştür. Bunun yanında kültürün ortak paylaşılan değerler olduğu görüşünden hareketle, kültürle ilişkili olduğunu belirttiği birtakım kategoriler ortaya koymuştur. Buna karşın Schein, bu kategorilerin kültürle ilişkili olmalarına rağmen, hiçbirinin "kültür" olmadığını savunmaktadır:

Tablo 1.2. Örgüt İçinde Kültürle İlişkili Kategoriler*

Kültürle ilişkili kategoriler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bireylerarası etkileşimlerde gözlenebilir davranışlar 2. Grup normları 3. Benimsenen değerler 4. Örgüt felsefesi 5. Oyunun kuralları: Örgüt içinde işlerin nasıl yürüdüğü 6. İklim 7. Gizli kalan yetenekler 8. Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller, dilsel paradigmlar 9. Paylaşılan anlamlar 10. Metaforlar, entegre semboller
--------------------------------------	--

Schein (1992, s. 10) yukarıdaki kategoriler arasında da saydığı normlar, değerler, davranışlar yerine neden kültür kelimesine ihtiyaç duyulduğunu ise, kültürün o örgütün yapısında içselleştirilmiş ve çoğu zaman görünmez olduğu; ancak farkında olmadan bu kategorileri etkilediği ve onları bir bütün haline getirdiği anlayışından hareketle açıklamaktadır. Sonuç olarak örgüt kültürü ile ilgili yapılan tüm tanımlamalar, tartışmalar ve değerlendirmeler sonuç olarak şu ortak noktalarda buluşmaktadır:

1. Bir örgütteki çalışanlar tarafından paylaşılan değerler sistemidir ve bu değerler olduğu gibi kabul edilir. Aynı zamanda bu değerler çalışanlar için ortak sembolik anlamlar taşımaktadır.
2. Örgütte işlerin nasıl yürüdüğünü ifade eden yargıları içerir ve bu anlamda değer ve inançlarla ilgili mitler, törenler ve semboller aracılığıyla paylaşılır.
3. Örgütün içsel ve dışsal uyum sürecine ilişkin geliştirdiği davranış kalıplarıdır. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireylerarası iletişimi de etkiler.

* Bu tablo, Edgar H. Schein'in (1992) kültürle ilişkili kategoriler sınıflandırmasından yararlanarak oluşturulmuştur.

4. Örgüt yöneticilerinin, örgüt ortamını nasıl gördüklerini ve ortamsal değişikliklere nasıl karşılık vereceklerini etkiler.
5. Örgütsel ortama uyum sağlama sürecinde değişikliğe uğrayabilir.
6. Örgütsel yapı ve strateji gibi teknik unsurlarla, personel ve yönetim tarzı gibi beşeri unsurlar arasındaki bağlantıyı ve uyumu sağlar.
7. Örgütsel kültürün çekirdeğini, örgüt yöneticilerinin toplum kültürü ile ilgili deneyimleri ve anlamlandırmaları oluşturur.
8. İş dünyasında kurumun rekabet avantajı kazanmasında da örgüt kültürü çok etkili bir faktördür. Çünkü kurumun amaçları, hedefleri, stratejileri, vizyon ve misyonunun belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olmasının yanında, yöneticiler için seçilen stratejinin uygulanabilirliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir araçtır.
9. Örgüt kültürü, örgütsel hedeflere ulaşmada seçilecek strateji ve stratejiyi belirleme şeklini de biçimlendirir (Davis, 1988, s. 138; Begeç, 2004, s. 211; Hüseyinova, 2006, s. 56-57; Şimşek vd., 2007, s. 33-34; Eşki, 2009, s. 166-169).

Örgütler açık sistemlerdir. Bu nedenle bir örgüt, varlığını sürdürebilmek için çevresiyle etkileşmek, çevresinden sağladığı girdileri kullanarak yine çevre için çıktı oluşturmak zorunda olup, bu süreçte kültürel çevresiyle de etkileşim sürecine girmektedir. Dolayısıyla teknoloji, bilgi, iş gücü gibi girdiler de içinde bulunduğu toplum kültürünün izlerini taşımaktadır. Ayrıca örgütün kendi içinde toplum kültüründen farklılaşarak oluşturduğu kendi kültürü, alt sistemleri aracılığıyla kültürel çevreyle de ilişki kurmaktadır (Sargut, 2001, s. 108). Açık sistem yaklaşımına uygun bir biçimde yapılanan bir örgütte (Buyruk, 2007, s. 25) bu ilişki genelde çevreye uyum biçiminde gelişmekte; böylece örgüt toplumsal norm ve değerlere uygun olarak kendisi de o toplumun kültürüne katkıda bulunabilmektedir (Şimşek vd., 2007, s. 33). Kültürel çevre-örgüt arasındaki etkileşimin önemi örgütlerin açık birer sistem oldukları gerçeğine dayandırıldığında ise daha açıkça ortaya çıkmaktadır. Sargut (2001, s. 109-110) bu etkileşimi şu şekilde maddeleştirmektedir:

1. **Enerjinin çevreden içyapıya aktarımı:** Enerji kavramı kültüre indirgenğinde bilgi ve diğer kültürel öğeler öne çıkmaktadır. Hiçbir örgüt kültürü kendi kendine yeterli olmadığından, bilgi ve diğer kültürel öğeler bunu desteklemekte ve katkıda bulunmaktadır.
2. **Süreçleme (Girdi işleme):** Örgüt, toplum kültüründen aktarılan bilgileri süreçleyerek kendi kültürünü zenginleştirmekte, böylece çevreye sunduğu çıktılarının da niteliği yükselmektedir.
3. **Çıktı:** Toplumsal kültür öğelerinin süreçlenmesi sonucu, örgüt de çevresine zengin çıktı ve kültürel öğeler sunmaktadır. Böylece örgüt kendi büyüklüğü ve etkinliği oranında o toplum kültürüne katkıda bulunmaktadır.
4. **Olaylar döngüsü olarak sistemler:** Toplum kültürünün örgüt kültürünü etkilemesi ve örgüt kültürünün de çıktılarıyla toplum kültürüne katkıda bulunması döngüsel bir süreklilik taşımaktadır.
5. **Olumsuz Entropi*:** Örgüt kültürü entropiye direnmektedir. Bu direnişte başarılı olabilmek için örgüt kültürüne gerekli dinamiği sağlayan kültürel öğeler çevreden sağlanmaktadır.
6. **Bilgi girdisi, olumsuz geri bildirim ve kodlama süreci:** Bir örgüt kültürel çevreye uyum gösterebilmek için kültürel çevredeki oluşumları izlemektedir. Olumsuz geribildirim aldığı taktirde yeniden uyum sürecini sağlamak üzere iç düzenlemelere gitmektedir. Fakat örgüt, kültürel çevresinden gelen girdilerin hepsini sorgulamaksızın kabul etmemekte, bazılarını reddedip bazılarını ise değiştirerek kabul edip kodlama sürecine tabi tutmaktadır.
7. **Kararlı durum:** Örgüt kültürel çevresinden aldığı bilgileri belli bir düzeyde tutmakta, kararlı durum denilen dinamik dengeyi korumaktadır. Bu sayede örgüt, kendine özgü kimliğiyle diğer örgütlerden farklılaşabilen bir kültür ortaya koymaktadır.

* **Olumsuz Entropi:** Entropi, sistemdeki faaliyetlerin, dengenin bozulması, karışıklık ve aksaklıkların ortaya çıkması sonunda durmasıdır. Açık sistemlerin dışarıdan aldığı girdilerle bünyesindeki entropiyi ortadan kaldırmasına olumsuz (negatif) entropi denir. Kaynak: www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi 10.11.2010

- 8. Ayrımlaşma-Farklılaşma:** Örgüt kültürünün öğeleri aynı düzeyde etkinlik göstermeyebilir. Bu durum kültürel öğeler arasında ayrımlaşma ve farklılaşmaya yol açabilmektedir.
- 9. Eşsonuçluluk:** Farklı örgütler farklı noktalardan yola çıkıp aynı sonuca ulaşabilmektedir. Eşsonuçluluk denilen bu durum, farklı örgüt kültürlerinin temelde o toplumun kültüründen kopma anlamına gelmediğinin göstergesi sayılmaktadır.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı gibi örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki etkileşim, örgütün varlığını sürdürmesinde önemli dinamiklerden biridir. Aynı zamanda örgüt kültürü, tıpkı toplum kültürü gibi içinde değerlerini barındırmaktadır. Bu değerler, örgüt çalışanları tarafından içselleştirilmekte ve onların örgütsel algılarına ve davranışlarına yansımaktadır. Örgütsel değerler, çalışanların ortak duygu ve düşüncelerini yansıtması, örgütsel birliği güçlendirmesi, örgüt kurallarına temel oluşturması, aktarılabilmesi ve örgütten örgüte farklılaşabilmesi gibi özelliklerle, toplum kültürü içinde bir alt kültür olan örgüt kültürünü oluşturur. Buna bağlı olarak, güçlü bir örgüt kültürü için, örgütün iç paydaşlarından biri olan çalışanların sahip olduğu değerlerin tatmini, yöneticilerin gerçekleştirmesi gereken en önemli hedeflerden biri durumundadır. Örgüt içindeki kültürün dinamikleri anlaşıldığı takdirde, çalışanların irrasyonel, alışılmadık davranışlarının altında yatan nedenler ve bu tür davranışların değiştirilmesinin neden zor olduğu daha iyi anlaşılabilir (Schein, 1992, s. 5). Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı çatışmaları çözümlerken ya da örgütsel bir faaliyet yürütürken, her adımını kültür temellerine dayandırmalı; örgüt çıkarları doğrultusundaki uygulamaları o toplumun kültürüne ters düştüğü takdirde zorla dayatmaya çalışmamalıdır (Zeynalov, 2008, s. 49). Çünkü kültürün davranışlar üzerindeki etkisi güçlü ve değiştirilmesi de zordur (Sathe, 1988, s. 234). Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin, çalışanların ve kamuların kültürel değerlerini ve kültürden etkilenen davranışlarını göz önüne almadan uzun vadede başarılı olmaları mümkün olmamaktadır (Davis, 1988, s. 140; Sargut, 2001, s. 140; Mucuk, 2001, s. 21). Oysa Begeç (2004, s. 211-212)'in de ifade ettiği gibi, örgütsel değerlerle uyumlu, bireysel değerlere sahip çalışanlar ile örgütün kültürüne, vizyonuna ve misyonuna uygun olarak belirlenen hedefler örgütsel başarıyı getirecektir. Çünkü kültür, örgüt tarafından belirlenen formel işleyişle, yani olması gerekenle, gerçekte var olan arasındaki boşluğu doldurur.

1.5.3. Maddi Kültür: Kültür, insanın yaşamak için yarattığı bir ortamsa, bir toplum üyelerinin sahip oldukları kültür çerçevesinde oluşturdukları maddi değerler de maddi kültürdür. Maddi kültür, kültürün en açık, en elle tutulabilir görüntüleridir. Toplumun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik ilerlemesini, üretim şekillerini ifade etmektedir (Özkalp, 2001, s. 97). Bir toplumdaki maddi kültür incelenirken, bireylerin maddi kültür unsurlarını nasıl ve neden yaptıkları da incelenmektedir (Yeşil, 2009, s. 110). Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, maddi kültürün sınırlarını toplumsal koşulların çizmesidir (Hüseyinova, 2006, s. 35; Taşar Ünalp, 2007, s. 86). Çünkü kültürün sadece maddi ürünlere indirgenerek, tarihsel ve toplumsal koşullardan soyutlanması durumunda, kültürün değişmez ve durağan bir olgu olarak ele alınması gerekecektir ki bu da kültürü tek boyutlu olarak ele alan sorunlu bir bakış açısını yansıtacaktır.

1.5.4. Manevi Kültür: Kültürün bireylerin daha çok psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerini karşılayan soyut tarafı manevi kültür olarak tanımlanmaktadır (Taşar Ünalp, 2007, s. 86). Manevi kültür, genel olarak değerler, normlar, gelenekler, inançlar, çeşitli davranış kalıpları ve dili kapsamaktadır (Özkalp, 2001, s. 97; Demirhan, 2007, s. 27). Bir toplumdaki bireylerin düşüncesinin, inançlarının, dilinin ve değerlerinin belleksel olması, somut olmasa da insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması manevi kültürün oluşmasında etkilidir. Manevi kültür öğeleri, maddi kültürün bazı yönlerinin de gelişmesinde etkilidir. Fakat bazen bu durum karşılıklı etki şeklinde de gerçekleşebilmektedir. Çünkü bireylerin hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlıyken, hareket yetenekleri ise maddi kültürle sınırlanmaktadır (Şayan Kileci, 2005, s. 29).

1.5.5. Karşıt Kültür: Karşıt kültür kavramı ilk olarak, Theodore Roszak tarafından 1960lı yıllardaki karşı hareketleri anlattığı kitabında kullanılmıştır (www.wikipedia.org/05.01.11). Roszak bu kitabında alt kültürü, yeni sol politikalar, burjuvazi ve Protestan çalışma etiğinin karşısına koyduğu yeni cemiyet türleri, aile biçimleri, cinsel töreler, geçim yolları ve kişisel kimlikler keşfetme çabası olarak tanımlamıştır (İkibudak, 2010). Böylece karşıt kültür, bir toplum içindeki bazı bireylerin içinde yaşadıkları genel kültürün değerlerini reddedip (Demirhan, 2007, s. 28), kendi ideolojileri doğrultusunda değerler benimseyerek ortaya koydukları bir kültürü işaret eder. Karşıt kültür, değer, norm ve yaşam tarzı açısından içinde yaşanılan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içermekte (Özkalp, 2001, s. 102) ve toplum genelinde belirli bir kitleye ulaşabilmektedir. Bununla birlikte karşı kültür, genel kültürü yıpratmak adına oluşturulan yapay bir kültür olup, en temel olarak bu yönüyle alt kültürden ayrılmaktadır (Taşar Ünalp, 2007, s. 87). Erdoğan ise karşıt kültürlerin, toplumsal yapı

içerisinde kurulan üretim ilişkilerine karşı kendi yaşam biçimlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik olduğunu vurgulamaktadır (Erdoğan, 2005, s. 140).

1.6. Literatürde Kültür Boyutları Üzerine Yapılan Çalışmalar

Kültürü daha iyi anlayabilmek ve farklı kültürler arasındaki farklılıkları belirgin bir biçimde ortaya koyabilmek için, kültür alt parçalara bölünüp çeşitli boyutlar altında incelenmiştir. Hofstede (1984)'a göre boyut, “bir kültürün diğer kültürlerle ilişkilerde ölçülebilen yönüdür”. Kültürel boyutlar bir toplumdaki bireylerin aynı ya da benzer ortak kültürel programlanma sürecine sahip olmasıdır. Literatürde kültür ve kültür boyutları üzerine yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde ilk olarak farklı araştırmacıların ortaya koydukları farklı kültür boyutları incelenmiş; ardından araştırmanın amacı doğrultusunda Hofstede’ın kültür boyutları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.6.1. Değer Yönelimleri Kuramı

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) tarafından insanlığın ortak sorunlarının çözümüne ve insan etkinliklerini yöneten temel ilkeleri saptamaya yönelik olarak ortaya koydukları değer yönelimleri kuramı aşağıdaki üç kabulden yola çıkmaktadır:

1. Bütün kültürlerin üyeleri, tüm insanlığın problemlerine çözüm üretmelidir.
2. Bulunan çözüm yolları çeşitlidir, bu nedenle farklı yollarla çözüme ulaşılabilir.
3. Bütün kültürlerde çözüm yolları bilinse de, genelde kültür üyeleri belli bazı çözümlere yönelme eğilimi göstermektedirler.

Yukarıdaki üç kabulden yola çıkarak bütün kültürlerin, insanlığın ortak sorunlarına çözüm getirmek üzere yanıtlamak zorunda oldukları temel sorular, insanın insan doğasına, doğaya, zaman, etkinliğe ve insan ilişkilerine yönelimi ile ilişkilidir (Hofstede, 2001, s. 29; Kartarı, 2006, s. 103).

a) İnsan-İnsan Yönelimi: Yönelim kuramında insan-insan yönelimi, bireylerin karakterlerinin kalıtımsal olarak varlığını sürdürdüğü inancına dayanmaktadır. Bu doğrultuda insan doğasıyla ilgili iyi, kötü ve “nötral” olmak üzere üç kategori bulunmaktadır. Ancak tüm bireyleri sadece bu üç kategori altında sınıflandırma yeterli olmayacağından, kategoriler arası geçiş

yeteneklerine göre sınıflandırılmaları daha uygundur. Buna göre, insan doğası altı kategoride toplanmaktadır:

- İnsanlar kötüdür ama kendilerini değiştirebilirler,
- İnsanlar kötüdür ve kendilerini değiştiremezler,
- İnsanlar iyiye de kötüye de karşı nötr bir duruş sergilerler,
- İnsanlar iyi ile kötünün karışımıdır,
- İnsanlar iyidir ama kendilerini değiştirebilirler,
- İnsanlar iyidir ve kendilerini değiştiremezler (Kartarı, 2006, s. 104)

b) İnsan-Doğa Yönelimi: İnsanın doğayla ilişkilerinin incelenmesine yönelik olan bu boyut, insanın doğayla ilişkisinde “doğanın üstünlüğünü kabul etmek”, “doğayla uyum içinde yaşamak” ve “doğaya hakim olmak” gibi yönelimlerde bulunduğu üstünde durmaktadır. Buna göre doğanın üstünlüğünü kabul eden toplumlar, doğa olaylarının verdiği zararları engellemek için herhangi bir eylemde bulunmazlar. Doğayla uyum içinde yaşayan toplumlarda ise insan yaşamıyla doğal güçler arasında sınır çizilmemekte ve insan yaşamı doğayla uyum içinde sürdürülmektedir. Son olarak doğaya hakim olma yönelimi ise sanayileşme düzeyi yüksek toplumlarda baskın olan bir özelliktir. Bu yönelimin temelinde doğanın dizginlenip, tamamıyla insan yararına kullanılması vardır. Bununla birlikte doğaya verilecek zarar çok fazla dikkate alınmamaktadır (Kartarı, 2006, s. 105).

c) Zaman Yönelimi: Kültürler arasındaki geçmişe, şimdiki zamana ya da geleceğe odaklı yaşamaya yönelik farklılıklar bu boyutun temelini oluşturmaktadır. Geçmiş yönelimli kültürlerde geleneksel değerlere, aileye ve insan ilişkilerine daha fazla önem atfedilmektedir. Hall (1983)’ e göre şimdiki zaman yönelimli kültürlerde bireyler, geçmişi arkada bıraktıkları ve geleceği de belirsiz gördükleri için şimdiki zamanın daha gerçek olduğunu düşünmektedirler. Geleceğe odaklı kültürler ise yaşam standartlarını iyileştirmeye yönelik eylemleri, daha iyi bir gelecek kaygısıyla gerçekleştirmektedirler (aktaran Kartarı, 2006, s. 106).

d) Etkinlik Yönelimi: Bireylerin faaliyetlerinde baskın olan yönelimleri ifade eden bu boyutta, “yapmak”, “olmak” ve “olmak ve gelişim” yönelimleri bulunmaktadır. Buna göre düşünmekten çok harekete geçmenin ön planda olduğu kültürler “yapmak”, insan eylemlerini insan kişiliğinin istemsiz ifadeleri olarak niteleyen kültürler “olmak”, bireylerin kim olduğu ve kendilerini nasıl geliştirdiğinin önemli olduğu kültürler ise “olmak ve gelişim” yönelimlidir (aktaran Kartarı, 2006, s. 106).

e) İlişkisel Yönelim: Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)’e göre bireylerarası ilişkiler bireycilik, grup sürekliliği ya da yararcılık temelleri üzerine oturmak zorundadır. Bireycilik yönelimi, bireyin özerkliğin vurgulayan bir anlayışa dayalıdır. Buna karşılık grup devamlılığı yönelimi grup çıkarlarını, birey çıkarlarından daha üstün tutmakta, yararcılık yaklaşımı ise grup içi davranışlarla ilgili olmasının yanında, grubun büyümesi ve gelişmesini de içermektedir.

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961)’in değer yönelimleri kuramı kültür boyutlarını genel çizgileriyle ele alan bir yaklaşım sergilemektedir. Bununla birlikte Kartarı (2006, s. 107) kültür kaynaklı davranışların daha ayrıntılı bir kuramsal çerçevede incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

1.6.2. Sargut (2001)’un Ortaya Koyduğu Kültür Boyutları

Sargut (2001, s. 68-70), Fukuda (1991)’nin gündeme getirdiği kültür boyutlarını temel alarak, Doğu ile Batı kültürleri arasındaki çelişkileri vurgulamış ve diğer kültür kuramlarına dayanarak altı farklı kültür boyutu ortaya koymuştur:

1. **İnsanların Doğası:** Bir toplum insanların doğasını “iyi” ya da “kötü” olarak tanımlayabilmektedir. İnsanların doğasını “iyi” olarak tanımlayan kültürlerde insana güven vardır. İnsanın doğasının “kötü” olduğundan yola çıkan kültürler ise insana kuşku ve güvensizlikle yaklaşmaktadır.
2. **Doğayla Var Olan İlişki:** Farklı kültürlerde, doğayla olan ilişki ahenk (doğayla uyumlu yaşama), egemen olma (doğa üzerinde hakimiyet kurma), teslimiyet (doğaya teslim olma, mücadele etmeme) şeklinde olabilmektedir.

3. **Diğer İnsanlarla Olan İlişkiler:** Bu boyut bireysel çıkarın grup çıkarlarının önünde olup olmadığına ve hiyerarşik yapılanmaya yöneliktir.
4. **Öncelikli Çalışma Biçimi:** Kültürel eğilim olarak çalışma biçimlerinde denetim, eylem ya da sadece var olmanın ön planda olup olmadığına göre kendini gösteren boyuttur.
5. **Zamana İlişkin Yönelim:** Gelecek, şimdiki zaman ve geçmiş biçiminde ortaya çıkan zamana ilişkin yönelim, o kültürde planların hangi zaman dikkate alınarak gerçekleştirildiğiyle ilgilidir.
6. **Alana İlişkin Yönelim:** Alanın kullanımı kamusal, özel ya da ikisinin aynı anda kullanımı şeklinde olabilmektedir. Ancak farklı kültürlerde özel ve kamusal alanların kullanımı farklılaşabilmektedir. Bazı kültürlerde özel alanın kullanımında bireysel bir yaklaşım sergilenirken, bazı kültürlerde ise en bireysel alan bile kamusal özellikler taşımaktadır.

1.6.3. Yüksek-Düşük Sinerjili Toplular

Farklı kültürlerin bireylerin davranışları üzerindeki etkisini inceleyen Ruth Benedict (1934)'in ortaya koyduğu yüksek ve düşük sinerjili toplum ayrımı, toplumlar arasındaki sinerjik farklılığa ilişkin ayrımın işbirliği ve çatışma üzerine olduğuna yönelik bir yaklaşımdır. Yüksek sinerjili toplumlarda karşılıklı yarar, herkes kazansın yaklaşımı, zenginliğin ve gelirin yaygınlaştırılması eğilimi, erdemin, alçakgönüllülüğün ve doğruluğun ödüllendirilmesi, etkili ve yetkin liderleri seçme ve yüksek güven gibi özellikler ön plana çıkarken, düşük sinerjili toplumlarda bencil düşünme, zengin daha zengin fakirin daha fakir olması, böbürlenme, lider seçiminde çıkar ilişkisine dayalı yaklaşım ve düşük güven söz konusu olmaktadır. Türk toplumu bu ayrımda daha çok düşük sinerjili kültür tarafında yer almaktadır. Çünkü Türk toplumunda küçük gruplara (aile, akrabalar, çalışma arkadaşları, kişinin üyesi olduğu gruplar) bölünme eğilimi fazla olduğundan, bu durum işbirliği ve sinerji yaratma yerine çatışmayı getirmektedir (Sargut, 2001, s. 142-144).

1.6.4. Geniş Bağlamlı-Dar Bağlamlı Kùltürler

Kùltürler arasında geniş bağlamlı ve dar bağlamlı kùltür ayrımı Edward Hall tarafından 1976 yılında yapılmıştır. Fakat Hall farklı toplumların kùltürlerinin dar bağlamlı ve geniş bağlamlı sınırların uçlarında değil, bu yelpaze arasında ya dar bağlamlı kùltüre yakın ya da geniş bağlamlı kùltüre yakın olarak nitelenmesinin daha doğru olacağını vurgulamaktadır. Bağlamın düzeyi iletişimin doğası ve sembolik davranışlar da olmak üzere tüm davranışları belirlemektedir (Hall, 1989, s. 91-92).

Dar bağlamlı kùltürlerde bireyler istediklerini somut bir biçimde dile getirebilirken, geniş bağlamlı kùltürlerde söylenmek istenilenin yalnızca bir bölümü iletilmekte (Sargut, 2001, s. 149) ve karşısındaki bireye daha çok derin anlamların olduğu basit mesajlar verilmektedir. Bireyselliğin ön planda olduğu, adeta içinde bulunduğu topluma yabancılaşmış, diğer insanlarla çok az ilişkide bulunan bireylerin bulunduğu dar bağlamlı kùltürlerde insanlar, kendi ürettikleri makinelere benzemektedirler (Hall, 1989, s. 39).

Geniş bağlamlı kùltürlerde en çok Akdeniz kùltürlerinin karakteristiklerini görmek mümkün olup (Hall, 1989, s. 150), bu kùltürlerde bireylerin bir “şeylere” ait olma hissini duymaları önemlidir. Aksi taktirde “kimlik” ve aidiyet duygularında boşluk hissederler. Bu bağlamda birey bir işe başladığında sadece o kurumda iş yapmakla kalmaz, onun bir parçası olur ve kendisini o kuruma ait hisseder. Böylece sadakat asla sorgulanmaz. Bir çalışanın yanlışının düzeltilmesine ya da ne yapması gerektiğinin anlatılmasına gerek kalmaz. Çünkü o çalışanın onları önceden bildiği varsayılır. Ancak Hall (1989, s. 64, 112-113)’un da dikkat çektiği gibi, kurumda otoriteyi temsil eden kişi, kendi altındakilerin hareketlerinden sorumludur.

Bununla birlikte geniş bağlamlı kùltürlerde, dar bağlamlı kùltürlerden çok daha yüksek düzeyde “bizden olan” “bizden olmayan”² ayrımı vardır. Bu bağlamdaki gruplar, iletişim kurdukları bireyin ne düşündüğünü, kendisini neyin rahatsız ettiğini kendiliğinden anlamasını bekler, anlatmak istedikleri konunun etrafında dönüp dururken, esas noktayı söylemezler. İnsanların iyi, dürüst, düşünceli, arkadaş canlısı olmaları geniş bağlamlı kùltüre mensup bireyler için işten önce gelmektedir. Gergin ya da kavgalı ortamlarda dar bağlamlı kùltürlere mensup bireylere göre çok daha dayanıksızdırlar. Hareketleri insan ilişkileri çevresinde şekillenmektedir (Hall, 1989, s. 113, 150).

² Vurgulama ve benzetme yazara aittir.

Freitag ve Stokes (2009, s. 57), dar bağlamli bir toplum kültüründeki halkla ilişkiler uygulayıcısının örgüt içi ve dışındaki grupların sadakatiyle ilgili önemli zorluklarla karşılaşacağını, çünkü dar bağlamli kültürlerde örgüte yönelik sadakatin hızlı bir şekilde oluşturulsa da kolay bir şekilde kırılabilmesini vurgulamaktadırlar. Bu nedenle bu tür kültüre sahip toplumlarda halkla ilişkiler, ortamdaki değişikliklere karşı çok daha fazla duyarlı olmak durumundadır. Geniş bağlamli kültürlerde ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının karşılaşabileceği en kritik nokta, örgütün iç ya da dış gruplarının açık iletişim kuramaması olabilmektedir. Uygulayıcının böyle bir durumda yapması gereken en temel yol, içinde bulunduğu toplumun “zihinsel programı”nın farkında olarak hareket etmek ve hedef grupların davranışlarını bu temelde değerlendirmektir. Freitag ve Stokes (2009) geniş ve dar bağlamli kültürlerin karakteristik özelliklerini şu şekilde tabloşturmuşlardır:

Tablo 1.3. Geniş ve Dar Bağlamli Kültürlerin Karakteristikleri

Geniş Bağlamli Kültürler	Dar Bağlamli Kültürler
Örtülü, gizli	Açık, ortada
İçselleştirilmiş mesajlar	Açıkça kodlanan mesajlar
Daha çok sözsüz kodlar	Detayların açıkça belirtilmesi
Önceden belli reaksiyonlar	Yüzeysel tepkiler
İç grup-dış grup ayrışması	İç grup ve dış gruplarda esneklik
Güçlü kişilerarası bağlar	Kolayca kırılabilir kişilerarası bağlar
Yüksek bağlılık	Düşük bağlılık
Esnek ve açık zaman	Organize zaman

1.6.5. Boyacıgiller ve Adler’in Kültürlerarası Farklılık Kategorileri

Boyacıgiller ve Adler (1991) farklı kültürleri üç başlık altında toplamışlardır. Küreselleşme çerçevesinde örgütlerdeki kültürel etkileri sınıflandırdıkları bu çalışmada Hofstede ve Hall’un kültür sınıflandırmalarına benzer bir kategorileştirmeye gitmişlerdir.

- a) **Özgür irade-Belirlenimcilik:** Çevreyi etkileme ya da çevreden etkilenmenin kültürel yapıdan ayrı tutulamayacağı temelinden hareket eden bu yaklaşıma göre, özgür iradeyi destekleyen kültürler, bireyleri kendi eylemlerinden sorumlu tutmakta ve olayları etkileyebileceklerini öne

sürmektedirler. Buna karşın belirlenimci kültürler, denetimin genellikle dışarıdan olduğu, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek, içinde bulunduğu toplumsal sınıfa, Tanrı'ya ve devlete sorgulamaksızın bağlı bireylerden oluşmaktadır (Boyacıgiller ve Adler, 1991, s. 272).

b) Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık: Bireylerin kendilerini karakterleriyle ve kişisel başarılarıyla öne çıkardıkları bireyci kültürlerde, örgütle kurulan iletişim maddi yaklaşımla ele alınmaktadır. Bunun tersine ortaklaşa davranışçı kültürlerde çalışanlar örgütleriyle ilişkilerinde maneviyatı da gözetmekte, işin kendisine bağlılıktan öte kişilere bağlılık duymaktadırlar (Boyacıgiller ve Adler, 1991, s. 274).

c) Geniş Bağlamlı-Dar Bağlamlı Kültür: Geniş bağlamlı kültürlerde bireylerarası iletişimde içinde bulunulan ortam ve sözsüz iletişim davranışları çok önemlidir. Karşıdaki bireyi incitmemek için gerektiğinde gerçekler bile saklanabilir. Dar bağlamlı kültürlerde ise karşıdaki bireyi incitmek pahasına da olsa gerçekler doğrudan kişinin yüzüne söylenmektedir (Boyacıgiller ve Adler, 1991, s. 276).

1.6.6. Charles Hampden-Turner ve Fons Trompenaars'ın Kültür Boyutları

Charles Hampden-Turner ve Fons Trompenaars "Riding The Waves of Culture" (1998, s. 29) adlı çalışmalarında farklı kültürlerin, bireylerin dünyayı algılayış ve iş yapma biçimlerinde ne ölçüde etkili olduğunu belirlemek üzere beş ikilem ortaya koymuşlardır:

1. **Bireycilik-Toplumculuk:** Bu boyutta esas olarak bireycilikte kişinin kendine yönelimli, toplumculukta ise toplum için ortak sayılan hedeflere ve amaçlara yönelimli olması önemli olmaktadır (1998, s. 50).
2. **Evrensellik-Ayrıntıcılık:** Bu boyut bir bireyin diğer bireyleri nasıl yargıladığıyla ilgilidir. Evrensellik boyutu esas olarak kural temelli bir yaklaşımdır. Bir toplumdaki kuralların tüm bireyler için geçerli olduğu evrensellik boyutunda, bireylerin davranışları soyut olma eğilimindedir. Bu nedenle kuralları ihlal etme olasılığı gösteren durumlara karşı koyulmaktadır. Ayrıntıcılık boyutunda ise insan ilişkileri çok önemlidir. Kurallar nasıl işlerse

işlesin, önemli olan bireyin duygusal bağ kurduğu diğer bireyler ve onların çıkarlarıdır (1998, s. 31).

3. **Nötrlük-Duygusalılık:** Nötr kültürlerde bireyler, duygularını göstermez ve kontrol altında tutarlar. Kontrol altında tutmaları, hissetmedikleri anlamına gelmez. Duygusal kültürlerde ise hissedilen duyguların normalden daha güçlü dışa vurumu söz konusudur. Hiçbir duygu baskılanmaz, aksine bireyden bunları açıkça ifade etmesi beklenir (1998, s. 69).
4. **Yaygınlık-Spesifiklik:** Bir toplumdaki bireyler ilişkilerinde belli kurallara bağlı kalıyor ve emir verme eğiliminde bulunuyorlarsa bu tür bir toplumda spesifik kültür geçerlidir. Bunun tersine eğer bir toplumda insan ilişkilerinde kurallardan ve emir vermekten uzak bir yaklaşım sergileniyorsa, bu tür toplumlarda yaygın kültürün egemen olduğu söylenebilir (1998, s. 81).
5. **Başarı-Övgü (Yakıştırma):** Başarı kültürlerinde bireyler statülerini kendi başarıları ve yetenekleri doğrultusunda kazanırken, övgü (yakıştırma) kültürlerinde ise para, unvan, güçlü kişileri tanıma statü kazanmak için yeterli olabilmektedir (1998, s. 108).

1.2.7. Hofstede'in Alan Araştırması ve Kültür Boyutları

Geert Hofstede'a göre insanlığın varlığının sürdürülmesinin yolu, farklı düşünen insanların birlikte hareket edebilmelerinden kaynaklanır. Buna göre gözle görülemeyen kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılması, hükümetler, örgütler ve bireylere diğer toplumlardaki bireylerle ilişkilerinde başarı sağlayacaktır. Bunun yanında bir toplumun kültürel değerleri, o toplum içinde faaliyette bulunan örgütlere de yansımaktadır. Toplum kültürü dışında örgüt kendi alt kültürünü geliştirirse de, yoğun bir biçimde içinde bulunduğu kültürden etkilenmektedir.

Hofstede (1984, s. 39; 2001, s. 34), bu anlayıştan hareketle farklı kültürlerle mensup bireylerin davranışlarına yansıyan dört kültür boyutu ortaya koymuştur. Hofstede'in kültür boyutları araştırması 1967-1969 ve 1971-1973 yılları arasında, 116.000 IBM çalışanına, 53 farklı ülkede ve 20 ayrı dilde anket uygulaması olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında uluslararası ölçekli bir şirket olan IBM'in söz konusu ülkelerde çalışan yerli

elemanları ele alınmıştır. Araştırmanın amacı ulusal değerler sistemleri arasındaki farkı ortaya koymaktır. Araştırmada seçilen örneklemin temel odak noktası, buldukları ülkenin çeşitli alt kültürlerinden gelmekle birlikte, Hofstede'in kültürleri birbirinden ayırırken ölçüt olarak kabul ettiği "vatandaşlık" olmuştur (Kartarı, 2006, s. 72). Değerlerle ilgili olarak IBM'in çeşitli ülkelerde çalışan benzer özelliklere sahip çalışanlarına yöneltilen sorular, ortak sorunları ortaya çıkarmış, ancak bu sorunlarla ilgili olarak ülkeden ülkeye değişen çözümlerin olduğu bulunmuştur.

Hofstede'ye göre boyut, kültürün diğer kültürlerle ilişkilerinde ölçülebilen yönü olup, aynı kültüre mensup bireylerde temel sorun alanları çakışmaktadır (Kartarı, 2006, s. 73). Bunun sonucunda da temel sorun alanlarının çakıştığı güç mesafesi, belirsizlikten sakınma, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve erillik-dişillik olmak üzere dört kültür boyutu ortaya koymuştur. Bu dört boyutu da biraraya getirerek ulusal kültürler arasındaki farklılıkları açıklayabilmek için dört boyut modelini geliştirmiştir. Hofstede'in ortaya koyduğu bu boyutlar aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmıştır:

1. Otorite ilişkilerini de içeren toplumsal eşitsizliğin temel sorunu ve bu eşitsizlikle ilgili geliştirilen farklı çözümler,
2. Bir toplumdaki strese, baskı düzeyine, belirsiz geleceğe ve bilinmeyene yönelik nasıl bir tutum sergilendiği,
3. Birey ile içinde bulunduğu toplum arasındaki ilişkiler ve bireyin toplumsal entegrasyon süreci,
4. Toplumsal cinsiyetin birey üzerindeki etkileri ve kadın-erkek arasındaki duygusal ayırım (Hofstede, 2001, s. 29; Kartarı, 2006, s. 73).

Hofstede (1991; 2001) bu dört boyuta, başta "Konfüçyüsçü Dinamizm" olarak adlandırdığı, daha sonra uzun ve kısa dönemli yönelim olarak değiştirdiği beşinci bir boyut eklemiştir. Ulusal kültürler arasındaki farklılığı saptamakta yardımcı olacağına inandığı bu boyutu, az sayıda çalışma kuramsal çerçevede ele almıştır (Fang, 2003, s. 350). Çünkü Sriramesh (2009, s. 49)'in de belirttiği gibi, Asya'daki ülkeler üzerine yapılan araştırmada ortaya çıkan beşinci boyut, Konfüçyüsçülük bağlamında ortaya konulmuş olup, özellikle Çin ve Uzakdoğu kültürüne mensup bireyler tarafından daha doğru değerlendirilebilecek bir boyuttur (Fang, 2003, s. 350). Hofstede ve Bond (1988, s. 17) da yaptıkları çalışmada, bu boyutun doğuya özgü ve batıdaki kültürlere mensup bireyler tarafından önem atfedilmeyecek

bir kültürel öge olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla bu çalışmada da beşinci boyut değerlendirilmeye alınmamıştır.

Hofstede'in kültür boyutları kuramına yönelik çeşitli eleştiriler ortaya koyulmuştur (McSweeney, 2002; Fang, 2003; Irwin, 2005; Kartarı, 2006, s. 101). Örneğin McSweeney (2002, s. 113), Hofstede'in çalışmasının makro ve mikro kültür düzeyleri ve kültürel ve kültürel olmayan arasındaki etkileşimin dikkate alınmasını engellediğini savunarak, sorunlu bir çalışma olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü ona göre kültür bir yapıdır ve bir yapının doğrudan pozitivist yöntemlerle ölçülmesi söz konusu değildir. Irwin (2005) ise Hofstede'in çalışmasının sorunlu yanları olarak kültür ve ulus arasında bire bir ilişki olduğunun varsayılması ve araştırma verilerinin tek bir örgütten elde edilmesini göstermektedir (aktaran, Ögüt ve Kocabacak, 2008, s. 157). Bununla birlikte Williamson (2002, s. 1388), Hofstede'in modelini reddetmenin, kültürle ilgili yapılan tüm "nomotetik"³ çalışmaları reddetmek olacağını vurgulamaktadır. Hofstede (2001, s. 73-74) da çalışmasına yöneltilen eleştirel yaklaşımlara şu açıklamaları getirmiştir:

1. Anketin kültürel farklılıkları ölçmek için uygun bir yöntem olmadığı görüşünün aksine anket, kültürel farklılıkları ölçmede "tek" yol değildir. Anketin yanında çeşitli nitel araştırma yöntemlerinden de destek alınabilir.
2. Uluslar, kültürleri analiz etmek için en doğru birim olmayabilir, fakat genellikle farklı kültürler arasında karşılaştırma yapabilmek için erişilebilir olan tek birimlerdir.
3. Hofstede, bir şirketin çalışanlarının, bir toplumun kültürü hakkında yeterli bilgi sağlayamayacağı görüşüne karşılık, uluslararası ölçekli bir şirketin farklı uluslardan çalışanlarının, kültürlerarası farklılıkları yansıtmada oldukça güvenilir veriler sunduğunu belirtmektedir.
4. IBM'den elde edilen verilerin eski ve geçerliliğini yitirmiş olduğu görüşünü Hofstede, çalışanlardan elde edilen kültür boyutlarıyla ilgili verilerin zaten yüzyıllarca yıllık bir geçmişe sahip olduğu, dolayısıyla kısa zaman dilimleri içerisinde geçerliliğini yitirmesinin mümkün olmadığını vurgulayarak

³ Nomotetik: Konuları doğa olan, genel yargılarla çalışan, gerçekliğin aynı kalan ve tekrar eden formunu dikkate alan yasa bilimleri ve bu yaklaşımı savunanlar. Kaynak: www.felsefe.gen.tr/wilhelm_wildelband_kimdir

reddetmektedir. Freitag ve Stokes'a göre Hofstede'in ülkeler bağlamında ortaya koyduğu bu boyutların, son yirmi beş yılda küresel çaptaki kültürel, ekonomik, politik ve çevresel değişimler nedeniyle farklılaşması öngörülecek bir durumdur. Fakat burada önemli olan bu boyutların temel düzeyde de olsa toplum genelindeki eğilimi yansıtmasıdır (2009, s. 59).

5. Son olarak dört ya da beş boyutun farklı kültürleri analiz etmede yeterli olmadığı eleştirisi ucu açık bırakılmış ve eğer istatistiksel olarak geçerli ve kavramsal ölçütlerle bağlantılı boyutlar ortaya konulursa bunların da rahatlıkla diğer kültür boyutlarına eklenebileceği belirtilmiştir.

Hofstede'in çalışması pek çok eleştiri olsa da literatürde en fazla atıf yapılan çalışmalardan biri olma özelliğini korumaktadır. Çünkü bu çalışma bugüne dek yapılan çalışmalar arasında en yüksek örneklem oranına sahiptir ve hiçbir çalışma ulusal kültürlerin bu kadar detaylı bir karşılaştırmasına yer vermemiştir (Atilla, 2007, s. 16). Ayrıca Hofstede'in çalışmasından ayrı olarak kültür ile ilgili çalışma yapanlar, Hofstede ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Theaker, 2006, s. 468). Hofstede'in bu çalışmaya temel oluşturacak olan kültür boyutları, bir toplumun kültürünün, bir örgütün çalışanlarına kontrol ve koordinasyonun nasıl sağlanması gerektiği ve örgüt içinde uygulanacak kurallar ve sürdürülecek ilişkilerin tanımlanmasında aydınlatıcı bilgi temin etmektedir. Bu bakımdan Hofstede'in kültür boyutlarının detaylıca ele alınması, boyutların kültürün hangi yönlerini ortaya koyacağını anlaşılması açısından önemlidir.

1.6.7.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir toplumdaki hiyerarşik yapılanmayı ve o toplumdaki bireylerin gücün eşitsiz dağılımını kabullenme derecesini ifade eder (Hofstede, 2001, s. 79; Sargut, 2001, s. 139; Akıner, 2005, s. 50; Freitag ve Stokes, 2009, s. 60). Hofstede'a göre güç mesafesi, toplumsal katmanlaşmanın uygunluğunu değerlendirme amaçlı değildir. Yani güç mesafesi, yüksek güç mesafesi ya da düşük güç mesafesine sahip toplumlardaki katmanlaşmanın doğru ya da yanlış olduğunu göstermez. Aksine burada vurgulanan nokta, güç mesafesinin bir toplumdaki işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili olmasıdır. Gerçekte, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde farklı hiyerarşik yapılara, düzenin ve öngörülebilirliğin kaynağı olarak bakılmaktadır. Buna karşın, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde ise toplumsal tabakalaşmanın olmaması, sınıfsal farklılıkları azaltan bir unsur olarak

görülmektedir (Freitag ve Stokes, 2009, s. 61). Dolayısıyla, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde toplumsal ve sınıfsal eşitsizlik minimum seviyedeyken, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde toplumdaki eşitsizliklerin çok daha bilincinde olan bireyler söz konusudur. Bu anlamda güce dayalı örgütlerde hiyerarşi, otorite ve etkili insanları tanımak büyük önem taşır. Çünkü Bourdieu'ya göre güç, toplumsal hayatın tam kalbinde yer alır (aktaran Swartz, 1997, s. 6) ve güç eşitsizliği ailede, okulda ve eğitim sisteminde, çalışma yaşantısında, örgütlerde, politik sistemde, dinde ve düşüncelerde olmak üzere toplum içerisindeki farklı kurumlarda kendini gösterir (Hofstede, 2001, s. 79).

Örgütlerin yönetim yapısında da gücü kullanma ve algılama biçimlerinin etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler farklı toplumlara ve o toplumdaki kurumlara göre farklılık göstermektedir. Gücün nasıl paylaşıldığı, yönetime daha yakın, başka bir ifadeyle, örgütün yönetenlerin bakış açılarına dayanılarak ortaya konulabilir. Bunu yanı sıra güç mesafesi ile ilgili farklılıklar yönetilenler arasında da gözlenebilmektedir (Kartarı, 2006, s. 77). Dolayısıyla örgüt yapısı içerisinde sahip olunan ya da algılanan güç, yönetim tarafından dikkatle ele alınması gereken konulardan biridir (Begeç, 2004, s. 58, 311-312).

Çalışanların yöneticilerinin emirlerine sorgulamadan itaat ettikleri toplumlarda yüksek güç mesafesi söz konusu olup, güçlü merkezileşme derecesine sahip bu tür örgütlerde karar alma sürecinde danışma eğilimi daha azdır. Otokratik yönetim tarzının benimsendiği bu tür örgütlerde “yöneticilerin haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır” (Sargut, 2001, s. 139, 182). Bu nedenle kurum çalışanları, yöneticilerinin işi ele almasını, kararlar vermesini ve örgütü yönetmesini beklemektedirler. Hüseyinova (2006, s. 58)'nın da belirttiği gibi yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yöneticiler çalışanlarının katılımına önem verdikleri davranışlarda bulunurlarsa daha başarılı olabilmektedirler. Buna karşılık düşük güç mesafesine sahip kültürlerde örgütsel yapıda merkezileşme eğilimi zayıftır ve yönetimin karar alma sürecinde danışma eğilimi daha fazladır (Sargut, 2001, s. 139). Güç mesafesinin az olduğu kültürlerde ise çalışanlar daha bağımsızdırlar ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedirler. Hofstede (2001, s. 108-109), bir toplumdaki çeşitli kurumlar bağlamında düşük ve yüksek güç mesafesine sahip kültürler arasındaki kilit farklılıkları şu şekilde tablolamıştır:

Tablo 1.4. Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Kültürlerdeki Bireylerin Temel Eğilimleri ve Kilit Farklılıkları⁴

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Ailede	
Ebeveynler çocuklarına, çocuklar ebeveynlerine ve yaşlı akrabalarına eşitleri gibi davranırlar.	Ebeveynler çocuklarına itaati öğretirler ve çocuklar da ebeveynlerine ve akrabalarına saygıyı hayat boyu süren temel bir fazilet olarak öğrenirler.
Çocuklardan erken yaşlarda özellikle sosyal olarak yetkin olmaları beklenir.	Çocuklar geç yaşlara dek yetkin görülmezler.
Çocuklar ebeveynin gelecek garantisi değildir.	Çocuklar, ebeveynlerin özellikle babaların yaşlılıkları için bir sigorta olarak görülür.
Okulda	
Öğretmenler çocuklara, çocuklar da öğretmenlere eşitleri gibi davranırlar.	Çocuklar öğretmenlere bağıdırlar ve sınıfın dışında bile öğretmene saygı gösterirler.
Öğrenci merkezli eğitim vardır.	Öğretmen merkezli eğitim vardır.
Öğretmenler kişisel olmayan bilgileri aktaran uzmanlardır.	Öğretmenler öğrencilere kişisel bilgeliklerini aktarırlar.
Öğrenmenin kalitesi öğrencinin mükemmeliğine simetrik iletişime bağıdır.	Öğrenmenin kalitesi öğretmenin mükemmeliğine bağıdır.
Örgütlerde	
Merkezleşme derecesi düşük karar alma yapıları ve düşük otorite yoğunlaşması	Merkezleşme derecesi yüksek karar alma yapıları ve yüksek otorite yoğunlaşması
Hiyerarşi rollerin eşitsizliği anlamına gelir ve örgütün yararı için vardır.	Hiyerarşi, örgütün alt ve üst kademeleri arasındaki eşitsizliğin varlığını yansıtır.
İdeal örgüt yöneticisi demokratik ve her türlü örgüt eylemini destekleyendir ve kişisel deneyimlerine ve astlarına güvenirler.	İdeal örgüt yöneticisi iyi bir baba gibi otokratiktir ve kendisini müşfik bir karar alıcı olarak görür ve kurallara güvenirler.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar kendilerine anlatılmasını beklerler.
Gücü kötüye kullanmaya karşı kurumsal yaptırım kanalları vardır.	Gücü kötüye kullanmaya karşı hiçbir savunma yoktur.

⁴ Tablo Hofstede (2001, s. 107-108)'dan yararlanılarak derlenmiştir.

1.6.7.2. Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık (Kollektivizm)

Hofstede'nin boyutlarından bir diğeri olan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, bir toplumda birey ve bütün arasındaki ilişkiyi ve insanların birlikte yaşama şeklini yansıtmaktadır. Temel olarak bireyin kendini nasıl tanımladığıyla ilgili olup, toplumla birey arasındaki ilişkiyi de tanımlar (Akıner, 2005, s. 61). Dolayısıyla öncelikle bireyin kişiliğinde olmak üzere, aile ve eğitim kurumlarında, çalışma ve yönetim tarzlarında, politik sistemlerde, değerler ve davranışlar üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Hofstede, 2001, s. 209).

1.6.7.2.1. Bireycilik: Bireycilik bir sıfat olarak ele alınırsa "kendine özgü" ya da "özel" anlamına gelmektedir (Williams, 2005, s. 195). Bu nedenle bireysel kimliği vurgulama ve bireyin başarılarına ve sorumluluklarına önem verilmesi bireyciliğin temelini oluşturur (Demirkan, 2007, s. 83). Bireysel kimlik olarak "ben" kavramı benimsenir ve diğer insanların "ben" kavramından ayrı tutulur. Burada dikkatle vurgulanması gereken nokta, bireycilik derecesinin farklı kültürlerde olduğu kadar, aynı toplum içerisindeki bireylerde de farklılık gösterebileceğidir. Ancak önemli olan farklı kültürlerdeki genel bireycilik eğilimidir (Kartarı, 2006, s. 85).

Bireycilik insanların önce kendini ve yakın çevresini "kollama" eğiliminde olduğu kültürlerde görülür (Hüseyinova, 2006). Bireyler kendi içsel baskılarıyla otokontrollerini ve özsaygılarını sağlamakta (Sargut, 2001, s. 185; Demirkan, 2007, s. 87) çoğu zaman amaçları, içinde buldukları grubun amaçlarından farklılaşabilmektedir. Bu durumda toplumsal davranışlarını kişisel gereksinimlerine göre belirlemektedirler. Yani kurallar, kişiye ve duruma göre değişmez (Sargut, 2001, s. 187, 214). Bireyci bir kültüre sahip toplumun üyeleri, iç gruplarına dış gruplarından daha fazla güvenseler de, onların iç gruplarının normlarını sorgulama, gerektiğinde reddetme eğilimleri daha fazladır. Özellikle bu eğilim, grup normlarına uydukları taktirde kendi bireysel çıkarlarının zarar göreceğine inanıyorlarsa daha da öne çıkmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2004, s. 91). Çünkü bireyci kültürlerde birey, çocukluktan itibaren benmerkezci düşünmeyi öğrenmektedir. Bireyci kültürlerde eğitim süreci okul ile sınırlanmamakta, birey sürekli kendi kişisel gelişimine yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmakta ve yenilik arayışlarını sürdürmektedir. Bu bağlamda bireyci kültürlerdeki örgüt yapıları da bağımsız ve girişken çalışanlara sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler de davranışlarını çalışanlarına odaklanmaktadır (Hüseyinova, 2006, s. 59). Örgütün genelinde ise sonuca odaklılık söz konusu olup, toplum kültürü fazla belirleyici olmadığından dolayı, örgütler kendilerine özgü güçlü kültürler oluşturabilmektedir (Sargut, 2001, s. 211-213).

1.6.7.2.2. Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm-Toplulukçuluk): Anlam olarak kolektivizm ya da toplulukçuluk, birlikte hareket eden insanları anlatmak üzere kullanılmaktadır (Williams, 2005, s. 84). Bu doğrultuda ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal örüntüler söz konusudur. Bireyler kendi içinde buldukları grupla, diğer gruplar arasında ayırım yapma eğilimindedirler. Kendi gruplarının çıkarlarını kollamakta, karşılık olarak da bağlılık ve sadakat beklemektedirler (Akıner, 2005, s. 62). Ortaklaşa davranışçı toplumlarda denetim, dışsal baskıyla olmakta, toplumsal normlara aykırı davranan birey için devreye “utanma” ve çevresi tarafından dışlanma duygusu girmektedir (Sargut, 2001, s. 185; Demirkan, 2007, s. 83). Böylece birey, amaçlarını grubun amaçlarına göre belirlemekte ve üstlendiği sorumluluklara göre davranmaktadır (Sargut, 2001, s. 187).

Kolektivist anlayışta kurallar ve koşullar duruma göre değişmekle birlikte (Sargut, 2001, s. 214), grup üyeleri arasındaki uyum büyük önem taşımaktadır (Yılmaz, 2001, s. 21; Kağıtçıbaşı, 2004, s. 214; Demirkan, 2007: 86). Çünkü grup üyeleri “ben” yerine “biz” duygusuyla hareket etmektedirler. Bu nedenle toplulukçu kültürlerde, kendini kayırma eğilimi olgusu yaygın değildir. Özellikle kişisel benliği kayırma amaçlı kendini methetme türünde davranışlar toplulukçu kültürlerde hoş karşılanmaz (Kağıtçıbaşı, 2004, s. 244). Otoritenin temeli olarak hiyerarşi ve geleneğin esas alındığı (Schein, 1992, s. 132) bu tür toplumlardaki örgütlerde, yönetimin davranışları bireysel olmaktan öte gruba odaklanmış olup (Hüseyinova, 2006, s. 59), çalışanlar da yönetimin anında sorunlara çözüm üretmesi beklentisi içindedirler. Bu tür toplumlarda bireylerin “düşünceli olması” beklendiğinden, örgüt yöneticisinin de bir baba gibi grubunu düşünmesi önem kazanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2004, s. 303). Örgütsel faaliyetlerde ise genel olarak sonuçtan çok sürece odaklanma söz konusudur (Sargut, 2001, s. 211) ve yönetim, çalışanlarını sürekli kontrol etme gereği hissetmez. Bununla birlikte ortaklaşa davranışçılık düzeyi yüksek kültürler, o toplum içindeki örgütlerin de birbirine benzer örgüt kültürleri geliştirmelerinde etken olmaktadır. Çünkü toplumdaki kültürel değerlerin örgütsel alana etkisi belirgin bir biçimde fazla olduğundan, bu durumun sonucu kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeyi düşük örgüt kültürleri olmaktadır (Sargut, 2001, s. 213-215).

Hofstede (2001, s. 236-237), ortaklaşa davranışçı ve bireyci kültürlere mensup bireylerin davranışlarında, toplum içerisindeki çeşitli kurumlara göre farklılaşan eğilimlerini şöyle tablolastırmıştır:

Tablo 1.5. Bireyci ve Ortaklaşa Davranışçı Kültürlerdeki Bireylerin Temel Eğilimleri Ve Kilit Farklılıkları⁵

Bireyci Kültürler	Ortaklaşa Davranışçı Kültürler
Ailede	
Birey, çekirdek ya da tek ebeveynli ailede yaşar.	Birey, ailesi ya da akrabalarıyla birlikte yaşar ya da onlara yakın oturur.
Diğer insanlar birey olarak sınıflandırılırlar.	Diğer insanlar iç-grup ya da dış-grup olarak sınıflandırılırlar.
Çocukların en kısa zamanda kendi ayakları üzerinde durmaları beklenir.	Aile, çocuklarına hayatı boyunca desteğini sürdürür.
Zayıf aile bağları, seyrek görüşme	Sıkı aile bağları ve sık görüşme
Çocuklar “ben” demeyi öğrenir.	Çocuklar “biz” demeyi öğrenir.
Kişilikte ve Davranışta	
Uyum gösterme eğilimi azdır.	Uyum gösterme eğilimi fazladır.
Yöneticiler liderlik ve yeniliği önemserler.	Yöneticiler uyum ve düzeni önemserler.
Öğrenmenin kalitesi öğrencinin mükemmeliğine simetrik iletişime bağlıdır.	Öğrenmenin kalitesi öğretmenin mükemmeliğine bağlıdır.
Hedonist bireyler	Hayatta kalmaya çalışan bireyler
Modern ya da post modern toplumlar	Geleneksel toplumlar
Örgütlerde	
Yönetim bireylere yöneliktir.	Yönetim gruplara yöneliktir.
Çalışan birey olarak görülür.	Çalışan aileden biri gibi görülür.
Örgüt içerisinde görüşler ve uygulama biçimlerindeki farklılıklar normal karşılanır.	Örgüt içinde uyum vurgulanır ve çatışmalar bastırılır.
Örgüt içindeki ilişkiler karşılıklı çıkara dayanır.	Örgüt içindeki ilişkiler, görevden daha önemlidir.

⁵ Tablo Hofstede (2001, s. 236-237)'dan yararlanılarak derlenmiştir.

1.6.7.3. Belirsizlikten Sakınma

Bir toplumdaki bireylerin belirsizlik durumuna karşı takındıkları tavır, o toplumun kültürel değerlerinden kaynaklanmaktadır. Hofstede (2001, s. 146), belirsizlikten sakınma boyutunu, bir toplumdaki bireylerin belirsiz durumlarda kendilerini ne kadar tehdit ediliyor hissettikleri duygusuyla açıklamaktadır.

Belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek olan kültürlerde insanlar güvenliğe ve tecrübelerle güvenmeye önem verirken, belirsizlikten sakınma düzeyi düşük olan kültürlerde riskleri olduğu gibi kabullenme ve hayatın getirdiği belirsizliklerle mücadele etme söz konusudur (Hüseyinova, 2006, s. 58). Bu nedenle bu tür toplumlarda, bireylerin risk alması beklenmekte ve desteklenmektedir. Belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek olan kültürlerde ise bireyler değişmeye direnç gösterirler, belirsiz durumlara uyum gösteremez ve değişimden rahatsız olurlar (Sargut, 2001, s. 139, 183). Belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerde mensup bireyler, iletişim sürecinde mutlaka duygularını davranışlarına yansıtırlar. Aslında burada birey tarafından esas amaçlanan, açık olmayan durumları açıklığa kavuşturmadır. Bu nedenle içinde buldukları her türlü toplumsal yapıda kuralların olması onlar için rahatlatıcı bir unsurdur. Belirsizlikten sakınma düzeyi düşük kültürlerde ise bunun aksine bireyler sakin ve kontrollüdür. Kurallar da yalnızca çok gerekli olduğu durumlarda konur. Konulan kurallara da, belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek kültürlerin aksine titizlikle uyulur (Kartarı, 2006, s. 101).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde çalışanlar için yapılanma ve yönetilme ihtiyacı önemli olup, karar alma sürecinde örgütün mevcut kuralları ve prosedürlerini referans alma (Hüseyinova, 2006, s. 58) söz konusudur. Dolayısıyla bu durum merkezleşmenin fazla olmasını ve örgüt yapısında standartlaşmayı getirmektedir (Sargut, 2001, s. 139). Buna karşın belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan kültürlerde örgütlerin merkezleşme derecesi de düşük olup, çalışanlara kendi işleriyle ilgili karar alabilecekleri sorumluluk alanları bırakılır.

Hofstede (2001, s. 169-170), belirsizlikten sakınma derecesi düşük ve yüksek kültürlerde mensup bireylerin davranışlarında, toplum içerisindeki çeşitli kurumlara göre farklılaşan eğilimlerini şöyle tablolamıştır:

Tablo 1.6. Belirsizlikten Sakınma Derecesi Düşük ve Yüksek Kültürlerdeki Bireylerin Temel Eğilimleri ve Kilit Farklılıkları⁶

Düşük Belirsizlikten Sakınma	Yüksek Belirsizlikten Sakınma
Ailede	
Ebeveynler, duygularını kontrol ederler.	Ebeveynler duygularıyla hareket ederler.
Kötü ve tabu olan şeyler hakkında hoşgörülü kurallar	Kötü ve tabu olan şeyler hakkında sıkı kurallar
Çocuklar belirsiz durumlara karşı korunmasızdır.	Çocuklar belirsiz durumlara karşı korunurlar.
Geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri kabul edilmez.	Geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri tercih edilir.
Okulda	
Öğrencilerin derslerde tartışmalara katılmaları beklenir.	Öğrencilerin dersleri dinlemeleri ve sorulara cevap vermeleri beklenir.
Öğretmenler “bilmiyorum” diyebilirler.	Öğretmenler tüm cevapları bilmelidir.
Öğrenciler başarılarını kendi yeteneklerine bağlarlar.	Öğrenciler başarılarını çabaya ve şansa bağlarlar.
Kız öğrencilerin bağımsızlığı önemlidir.	Kız öğrenciler için geleneksel toplumsal cinsiyet rolleri geçerlidir.
Başarı umudu	Başarısız olma korkusu
Örgütlerde	
Prosedürlerdeki belirsizliğe karşı tolerans vardır.	Yönetimde yüksek formellik derecesi
Esnek çalışma saatleri fazla uygulanmaz.	Esnek çalışma saatleri
Üst düzey yöneticiler stratejiye dahil olur.	Üst düzey yöneticiler örgütsel uygulamalara dahil olur.
Çalışanlardan yeni fikirlerini uygulamak istediklerinde kurallardan bağımsız olduklarını hissederler.	Çalışanlar, yeni fikirlerini uygulamada kurallar tarafından kısıtlandıklarını hissederler.

⁶ Tablo Hofstede (2001, s. 169-170)'den derlenerek oluşturulmuştur.

1.6.7.4. Erillik-Dişillik Boyutu

Bir toplumun eril ya da dişil özellikler taşıması, o topluma yansıyan değerlerden anlaşılabilir (Sargut, 2001, s. 175). Hofstede'in tanımladığı erillik ve dişillik boyutu, bir kültürün başarı ve girişimcilik (erillik) ya da toplumsal dayanışma ve destek (dişillik) gibi değerlerini ifade etmektedir (Freitag ve Stokes, 2009, s. 62). Hofstede (1984, s. 176, 180)'ın ortaya koyduğu erillik ve dişillik boyutu, toplumsal cinsiyet rolünden ziyade, kültürlerin cinsiyete özgü özelliklerini ve önceden belirlenmiş sosyal ve kültürel rolleri ifade etmektedir. Çünkü birey, cinsiyetler arasındaki rol dağılımını ilk olarak, kültürel yazılımını tamamladığı aile kurumunda öğrenir (Kartarı, 2006, s. 92) Toplumsallaşma sürecinde de aile kurumunda öğrendiği rolleri pekişir.

Hofstede (1984, s. 177) erilliği, bir kültürde baskın olan değerlerin para, başarı, rekabet ve hırs olduğu durumlarla tanımlarken, dişilliği ise merhamet, çevresel duyarlılık ve hayat kalitesinin baskın olduğu kültürlerle açıklamaktadır. Eril toplumlarda çocuklar güçlüye hayranlık duymayı öğrenirken, dişil kültürlerde ise, çocuklara zayıftan, ezilenden yana olma düşüncesi aşılır. Eril kültürlerde öğrenciler sınıfta kendini göstermeye çalışır, birbirleriyle yarışırken, dişil kültürlerde öğrenciler çalışkan ve gayretli oldukları düşüncesi uyandırmaya çalışırlar. Eril kültürlerde çocuk ailede hırslı ve başkalarıyla yarışmaya hazır bireyler olarak yetiştirilir. Bu niteliklere sahip bireyler iş yaşamında desteklenir ve başarıları ölçüsünde ödüllendirilir (Kartarı, 2006, s. 95). Dişil bir kültürde ise, kadınsı özelliklere atfedilen; tolerans, dert ortaklığı, sosyal düzenlilik, zayıflara karşı sempati ve vicdan gibi belli başlı tutumlar önem kazanmaktadır. Çalışma yaşamında da rekabetin yerini arkadaşça, hoş bir ortamda bulunmanın önem kazanması alır. Dişil kültüre sahip toplumlarda, cinsiyet rolleri çok belirgin olarak ayrılmazken, eril kültürlerde cinsiyetler arası rol farklılıkları belirgindir ve başta kavgacı, saldırgan olmak üzere erkeksi özellikler göze çarpar. Bundan dolayı tolerans, duygudaşlık gibi özellikler çok benimsenmez.

Erillik ve dişillik boyutu özellikle başka bir boyutla birarada olduğunda daha bir anlam kazanabilmektedir. Hatta iki boyutun biraraya gelmesi radikal sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin, erillik ve yüksek belirsizlikten sakınma faşizm için kültürel temel oluşturabilir. Hofstede (2001) eril ve dişil kültürlere mensup bireylerin davranışlarında, toplum içerisindeki çeşitli kurumlara göre farklılaşan eğilimlerini şöyle tablolastırmıştır:

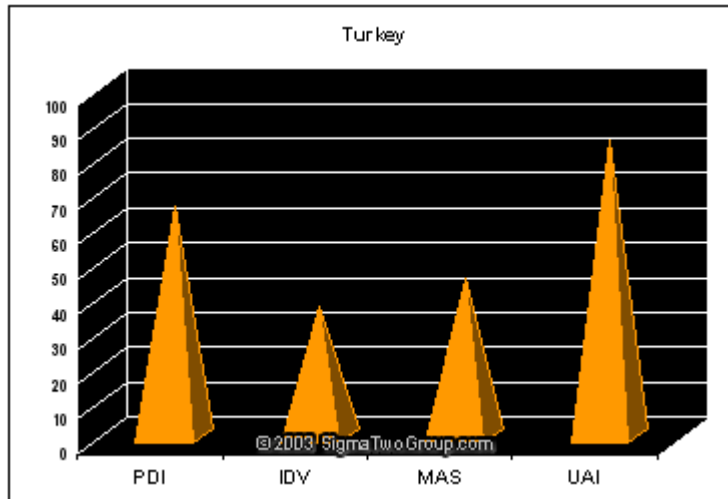
Tablo 1.7. Eril ve Dişil Kültüre Mensup Bireylerin Temel Eğilimleri ve Kilit Farklılıkları⁷

Erillik	Dişillik
Ailede	
Güçlü toplumsal cinsiyet ayrımı	Zayıf toplumsal cinsiyet ayrımı
Farklı rol modeller: Baba gerçeklerle, anne duygularla ilgilenir.	Benzer rol modeller: Anne de baba da her konuyla ilgilenir.
Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; kızlar kavgada karşılık vermez; erkekler verir.	Çocukların ağlamalarına izin vardır, fakat kavga etmelerine izin verilmez.
Çocuklar hırslı olmayı öğrenirler.	Çocuklar ılımlı, mütevazı ve alçakgönüllü olmayı öğrenirler.
Okulda	
Öğrencilerin performansı önemlidir.	Öğrencilerin okula uyumları önemlidir.
Kız ve erkek öğrencilerin algısal yeteneklerinde küçük farklılıklar	Kız ve erkek öğrencilerin algısal yeteneklerinde büyük farklılıklar: Erkekler analitik, kızlar kavramsal
Kişisel sorunlar çok ciddiye alınır.	Öğrenciler kişisel sorunlarını çok ciddiye almazlar.
Konu seçimi kariyer beklentilerine göre yapılır.	Konu seçimi kişisel ilgi alanlarına göre yapılır.
Örgütlerde	
Çalışanlar için işin anlamı: güvenlik, maaş ve rutin olmayan iş	Çalışanlar için işin anlamı: ilişkiler ve çalışma koşulları
Yöneticilerin kararlı, kendine güvenen, agresif ve rekabetçi olmaları beklenir.	Yöneticilerden sezgileriyle ve duygularıyla hareket ederek uzlaşma aramaları beklenir.
Yönetimde az sayıda kadın	Yönetimde çok sayıda kadın
Kadınlar erkek patronu tercih ederler.	Kadınlar kadın patron tercih ederler.
Az sayıda hastalık izni	Çok sayıda hastalık izni
Daha yüksek maaş tercihi	Daha az çalışma saatleri tercihi
Yüksek iş stresi	Düşük iş stresi
Son kararı yönetici verir.	Yönetici karar alırken çalışanlarına danışır.

⁷ Tablo Hofstede (2001, s. 306, 312, 318)'den derlenerek oluşturulmuştur.

1.6.7.5. Hofstede'in Kültür Boyutları Çerçevesinde Türk İnsanın Kültürel Özellikleri

Türkiye'deki IBM çalışanlarına da uygulanan çalışma, Hofstede'in kültürel boyutlar kuramına göre Türk toplumunun kültürel boyutlarını ortaya koymuştur. Buna göre Türkiye'de belirsizlikten kaçınma eğilimi, güç mesafesi, ortaklaşa davranışçılık ve dişillik düzeyi yüksektir (Hofstede, 1984). Fakat erillik ve dişillik düzeyi oldukça yakın seviyededir.



Şekil 1.3. Hofstede'in Kültürel Boyutlar İndeksine Göre Türk Kültürü Sonuçları⁸

Bu araştırma sonuçlarının genel bir değerlendirmesi Türk kültürüne ilişkin oldukça açıklayıcı bilgiler sağlamıştır. Bulgular, Türk kültürünün, bireyci eğilimler göstermekle birlikte, toplulukçu eğilimleri ağır basan, yüksek güç algısına sahip, erkek egemen toplum yapısını çizmesine rağmen, dişil kültür özelliklerinin çeşitli alt gruplarda baskın olarak gözlemlendiği bir yapı sergilediğini göstermektedir (Erdem ve Kocabaş, 2005, s. 205). Bu yapı, Türk toplumunun bireyleri arasındaki ilişkilerde davranışları belirleyici bir etkidir.

Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek çıktığı araştırmanın sonuçları bir bakıma ülkenin içinde bulunduğu toplumsal koşullarla ilgili ipuçları vermektedir. Hofstede (2001, s. 133, 151) araştırması kapsamında Türkiye'yi fakir ülkeler kategorisinde ele almıştır. Fakir ülkeler kategorisinde ele alınan ülkelere büyük çoğunlukta belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu durum, ülkedeki mevcut toplumsal koşullar dolayısıyla insanların kendilerini güvende hissetme ihtiyacına bağlanabilir. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek çıkması aynı zamanda Türk toplumunda ispatlanmış

⁸ Kaynak: www.geert-hofstede.com/hofstede_turkey.shtml erişim tarihi: 09.02.11

gerçeklere büyük önem verildiğini ortaya koymaktadır. Sargut (2001, s. 198) da Türk toplumunda belirsizlikten sakınma düzeyinin yüksek olmasına bağlı olarak, bireylerin bir işe başvurduklarında, kendi yeteneklerine güvenmekten öte bir tanıdık arayışına girdiklerini vurgulamaktadır. Güç mesafesinin yüksek algılanması nedeniyle de yönetim özellikleri olarak, karar almada merkezîyetçilik ve görev tanımlarında eksiklik öne çıkmaktadır. Bununla birlikte hiyerarşiye olan duyarlılık fazladır ve hiyerarşinin olmadığı ortamlarda bile hemen hiyerarşik bir yapı oluşturulmaktadır. Bu anlamda üstler de astlarından daha fazla itaat beklemekte, astlar ise üstleriyle çatışmaktan ve eleştirilerini yüz yüze yapmaktan kaçınmaktadırlar. Güç mesafesi yüksek olduğundan, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, bu durumun yönetici tarafından düzeltilmesi yönünde bir beklenti ortaya çıkmakta ve olası bir başarısızlıkta yönetici sorumlu tutulmaktadır. Ortaklaşa davranışçılık boyutunun bireyciliğe, dişillığın erillığe göre daha baskın olması nedeniyle, bir örgüt için seçilecek çalışanın yeteneğinden çok güven, sadakat gibi değerler taşıması önem taşımaktadır (Hofstede, 2001, s. 195). Bundan dolayı Hüseyinova (2006, s. 78)'nın da belirttiği gibi mevki, aile ve tanıdık çevrenin güçlü olması en önemli değerlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

2.1. Halkla İlişkiler Kavramına Genel Bir Bakış

Günümüzde halkla ilişkilerin rolü ve işlevi değişmiş, mesleğin yalnızca medya ilişkileri ve tanıtımdan ziyade örgüt ile içinde bulunduğu toplum arasındaki sınırları aşan “iletişimsel bir yapılanma kuvveti” olduğu anlayışı yaygınlık kazanmıştır (Falkheimer, 2009, s. 247). Bu gelişmeye bağlı olarak, halkla ilişkilerle ilgili tanımlamalar da giderek farklılaşmıştır. Bu bağlamda halkla ilişkilere yönelik bakış açısı hem kurumsal hem de toplumsal boyutuyla, yapısal bir gelişim ve değişimi, bir diğer ifade ile kültürel bir dönüşümü de yansıtmaktadır. Aynı zamanda bu gelişmeler, bir yönetim fonksiyonu olarak kendi kimliğini arayan bir mesleğin oluşumuna da işaret etmektedir (Cutlip, vd., 2000, s. 2).

Son yıllarda dünya genelinde yaşanan değişimler sonucu görülen, ulusal ve uluslararası alanlarda artan rekabet ve tüketicinin artan farkındalığı, örgütlerin yalnızca kar etme anlayışını bir yana koymalarının yolunu açmış ve halkla ilişkiler bu çizgide, örgütün varlığını devam ettirebilmesinin hayati koşullarından biri olmuştur. Böylece halkla ilişkiler, tanıtım kökenli bir faaliyet olmaktan uzaklaşarak, daha planlı bir yaklaşım haline gelmiş ve “iyi niyet”, “karşılıklı fayda” ve “çevre diyalogu” (Hutton, 1999, s. 208; Akdemir, 2003, s. 239; Çöklü ve Özgen, 2004, s. 47; Watson ve Noble, 2005, s. 4) gibi nosyonlarla tanımlanmaya başlamıştır.

Tıpkı kültür kavramında olduğu gibi, halkla ilişkilerin tanımı da farklı bakış açıları nedeniyle çok çeşitlilik göstermektedir. Gordon (1997)’a göre halkla ilişkiler ile ilgili tanımlamaların çokluğu, halkla ilişkilerin ne anlama geldiği ve uygulayıcıların ne yapması gerektiğine yönelik pek çok farklı görüş olmasından kaynaklanmaktadır. Bugüne dek yapılan tüm halkla ilişkiler tanımlarını topladığında, 500’den fazla tanıma erişen Harlow, tüm bu tanımların aynı temelden yola çıktığını ortaya koymuştur. Buna göre “halkla ilişkiler, bir örgütle kamuları arasındaki müşterek uyumu yakalamaya yardım eder” ve “iyi olanı yapar, insanların da bunu bilmelerini sağlar” (aktaran Freitag ve Strokes, 2009, s. 4). Halkla ilişkilerin daha ayrıntılı ve kapsamlı bir tanımı ise Lattimore (2004) tarafından yapılmıştır:

“Halkla ilişkiler, örgütsel hedeflere ulaşmaya, örgütsel felsefeyi tanımlamaya ve örgütsel değişime yardımcı bir liderlik ve yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, ilgili tüm iç ve dış kamularla olumlu ilişkiler geliştirmek ve örgütsel hedeflerle toplumsal beklentiler arasında bir tutarlılık yaratabilmek için iletişim kurarlar. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgütler ve kamuları arasındaki etki ve anlayış değişimini ilerleten örgütsel programlar geliştirir, yerine getirir ve dönüştürürler” (aktaran Freitag ve Strokes, 2009, s. 5).

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi halkla ilişkiler öncelikle, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla bir kurumla ilgili çevreleri arasındaki kabul ve işbirliğini müşterek bir iletişim çizgisinde oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur; örgütle kamuları arasındaki iletişimin yönetimidir (Grunig ve Hunt, 1984, s. 6 Odabaşı, 1996, s. 221; Steyn, 2002, s. 1; Akdemir, 2003, s. 239). Bununla birlikte halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu olması, üst yönetimde doğrudan yer alacağı anlamına gelmez. Bunun yerine halkla ilişkiler üst yönetimin karar alma sürecinde etkili olur. Nitekim sorun ve gündem yönetimini içerir; bir kurumu, paydaşları ve kamularına karşı olan sorumlulukları hakkında bilgilendirir; yönetimin sorumluluklarını yerine getirmesi ve daha iyi hizmet vermesi için kamuların ilgilerini tanımlar ve vurgular. Böylece yönetimin hem örgüt yararına hem de kamuların ilgileri doğrultusunda karar almasında etkili olur (Baskin vd., 1997, s. 46). Çünkü halkla ilişkiler, örgütün dış çevresinden aldığı bilgiyle, hem kendi departmanının uygulamalarını hem de örgütün iç çevresinin yapısını toplumsal fayda doğrultusunda yeni bir forma sokabilen bir disiplindir (Gümrah, 2007, s. 60). Harlow (1976)’a göre etkili bir halkla ilişkiler yönetimi kurum için erken uyarı sistemi gibidir. Yani halkla ilişkiler, etik teknikleri kullanarak ve araştırmadan yararlanarak erken uyarı sistemi fonksiyonunu gerçekleştirir (aktaran Raman ve Karan, 2006, s. 31). Bundan başka doğru hedef kitleye doğru ve bütünleşmiş mesajlar vererek, entegre iletişim faaliyetleri ve örgütle ilgili kamularının karşılıklı yararına yönelik arabuluculuk görevi ile örgütsel ortamda olumlu bir sinerji yaratır (Çöklü ve Özgen, 2004, s. 47).

Sonuç olarak günümüzde halkla ilişkiler, tek yönlü iletişim faaliyetleriyle ve manipülatif bakış açısıyla sınırlandırılmayan, buna karşın bir örgütün tüm yönetim fonksiyonlarını birleştirici ve bütünleştirici rol oynayan, örgütün paydaşları nezdindeki itibarını oluşturan, ilgili çevrelerde olumlu bir imajla algılanmasını sağlayan, bunu gerçekleştirmek için sosyal sorumluluk ilkesinden ödün vermeyen, çalışanlarının aidiyetini, sadakatlerini ve motivasyonlarını arttırıcı çalışmalar yapan, örgütün karşılaşması muhtemel tüm olası sorunları, uzun vadede krizleri proaktif çalışmalarla öngörebilen hayati bir yönetim fonksiyonudur (Çöklü ve Özgen, 2004, s. 65). Gümrah (2007, s. 60) halkla ilişkilerin, örgütü

“ince gösterecek bir elbiseden ziyade, örgütü inceltmeye yönelik bir disiplin” haline geldiğini belirtmiştir. Bununla birlikte tarihsel süreç içerisinde halkla ilişkilerin bu noktaya gelmesi kolay olmamıştır. Halkla ilişkiler, örgütlerin tek taraflı yararını korumak adına adeta bir göz boyama aracı olarak kullanılmasından bu yana temel yapısal değişimlere uğramıştır.

2.2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

Halkla ilişkiler günümüzde hala, yalnızca bir “ikna etme” faaliyeti olarak algılansa da, örgütlerin çoğunun dar ölçekli işlevlerinden biri olarak kabul edilse de, halkla ilişkiler örgütlerin iletişim etkinliklerini tanımlamakta kullanılan en eski kavramdır (Grunig, 2005, s. 14). Halkla ilişkiler, kamuoyunun gücünün farkına varılması, kamuoyunun desteğini kazanmak için örgütler arasındaki artan rekabet ve halkın kolaylıkla erişebildiği medyanın gelişimi gibi etkenlerin sonucunda gelişmiştir. Tarihsel sürece baktığımızda halkla ilişkilerin gelişiminin manipülasyon, bilgi, müşterek etki ve anlayış olmak üzere üç düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu düzeylerin her biri günümüzde hala varlığını korumaktadır (Baskin vd., 1997, s. 26).

Vos (2008, s. 2)’a göre, halkla ilişkileri tanımlamanın zorluğu, halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecini inceleyen araştırmacılar arasındaki görüş farklılığından kaynaklanmaktadır. Brown (2006, s. 207) da bu sorunlu alana dikkat çekmekte ve halkla ilişkilerin tarihini ortaya koyma amacıyla yapılan çalışmalarda, halkla ilişkilerin düz bir çizgide, sözlü iletişime indirgenerek anlatılmasını eleştirmekte ve bu tür çalışmaların halkla ilişkilere olan güveni azalttığını vurgulamaktadır. Çünkü halkla ilişkilerin tarihsel çizgisi tek yönlü iletişimden, iki yönlü iletişim modellerine halkla ilişkilerin stratejik yönetimine doğru bir ilerleme süreci göstermektedir (Raman ve Karan, 2006, s. 32). Bu bakımdan Grunig ve Hunt (1984)’ın halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecine ve bu süreçlerde uygulanan iletişim tarzlarına göre ayrıştırdıkları basın ajansı tanıtım, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetric ve iki yönlü simetric olmak üzere dört halkla ilişkiler modelini tanımlamaları önemlidir. Çünkü halkla ilişkiler üzerine yapılan pek çok çalışma bu dört model üzerinden yapılmakta (Reagan vd., 1992; Karadjov vd., 2000; Holtzhausen vd., 2003; Lane, 2003; Raman ve Karan, 2006) ve bu modellerin temsilcileri ve uygulamaları halkla ilişkilerin tarihsel gelişim süreci için kaynak oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının ve örgütlerdeki halkla ilişkiler departmanının iletişimi hangi farklı yollarla kurduğu ve neden farklı örgütlerde farklı iletişim yolları tercih edildiğinin daha iyi anlaşılmasında da bu modeller etkilidir (Grunig ve Grunig, 2005, s. 308).

Halkla ilişkiler, tarihsel süreç içerisinde Bell ve Bell (1976)'in tanımladığı amaçsız halkla ilişkilerden amaçlı halkla ilişkilere, uygulayıcıların rolleri ise zanaatkar/teknisyen uygulayıcı rolünden profesyonel uygulayıcı/yönetici rolüne dönüşmüştür (aktaran Dozier ve Ehling, 2005, s. 174). Bunun yanında Broom ve Smith (1979)'in tanımladıkları sorun çözücü, uzman reçeteci, iletişim teknisyeni, yönetici rolü ve Dozier (1984)'in ortaya koyduğu temel roller olan yönetici ve teknisyen rolü ve destek roller olan iletişim yetkilisi ve medya ilişkileri uzmanı rolü, uygulayıcıların örgüt içindeki konumları ve faaliyetleriyle ilgili bilgi sahibi olma açısından önemlidir (aktaran Dozier, 2005, s. 349). Uygulayıcı rolleri örgüt içinde halkla ilişkiler departmanının sahip olduğu güçle yakından ilişkilidir. Çünkü roller halkla ilişkiler uygulayıcısının karar alım sürecine katılıp katılmadığının ya da yalnızca kendisine iletilen kararları uygulayıp uygulamadığının göstergesidir (Dozier ve Broom, 1995, s. 4). Özellikle bu roller, Grunig ve Hunt (1984)'in tanımladığı tarihsel süreç içerisindeki dört modelin içerisinde değerlendirildiğinde, mesleğin gelişimiyle ilgili önemli veriler elde edilebilmektedir. Bu çalışmada da tarihsel gelişim sürecinde halkla ilişkiler uygulamaları ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının modeller bağlamında değişen örgütsel rolleri Dozier (1984)'in tanımladığı yönetici ve teknisyen rolleri bağlamında ele alınmıştır. Çünkü Broom ve Smith (1979)'in tanımladığı roller çeşitli özelliklerinden dolayı aynı ampirik rolün birbirinin yerine geçebilir kavramsal bileşenleri olarak değerlendirilip, yalnızca yönetici ve teknisyen olarak tanımlanmıştır.

2.2.1. Basın Ajansı /Tanıtım Modeli

20. yüzyılın başlarına kadar örgütlerdeki insan faktörünün yok sayılması nedeniyle, iletişim informel bir biçimde yürütülmüştür. Bu nedenle örgütler, kendi iradelerini empoze etme yolunu ve kapalı bir yapıyı tercih etmişlerdir. 20. yüzyıla gelindiğinde ise, hem örgütlerin büyüklüğü hem de içinde bulunduğu toplumu oluşturan bireylerin farkındalığı artmış, örgütler, örgütün varlığından bir şekilde etkilenen halkı yok sayamayacakları bir döneme girmiş ve faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmuşlardır. Bunun sonucunda pek çok örgüt kendi faaliyetlerini halka açıklayacak bir iletişim uzmanına ihtiyaç duymaya başlamıştır (Grunig ve Hunt, 1984, s. 8). Tüm bu gelişmeler sonucu, 1900'lü yılların başlarında, iş dünyası tarafından kendi teknelci yapılarını savunma amaçlı olarak kullanılmaya başlayan halkla ilişkiler, öncelikle kuzey Amerika ve Avrupa'da gelişmiş, Amerika Birleşik Devletleri'nin Birinci Dünya Savaşı'na girmesiyle tek yönlü ikna edici iletişim aracı olarak propaganda amaçlı kullanılmıştır (Grunig ve Hunt, 1984, s. 21; Gümrah, 2007, s. 59; Chomsky, 2008, s. 8). Aslında propaganda bu modelin doğasını tam olarak nitelemektedir.

Çünkü basın ajansı tanıtım modelinde bireylerin gerçek olmayan bilgilerle etkilenmeye çalışılması ve her türlü tanıtım faaliyetinin hedef grupların görüşleri dikkate alınmadan gerçekleştirilmesi söz konusudur. Yine bu dönemde kamuoyunun sadece göz boyayan etkinliklerle ve doğru olmayan bilgilendirmelerle etkilenmesi amaçlanmıştır (Okay ve Okay, 2005, s. 102). Bu bağlamda halkla ilişkilerle ilgili ilk tanımlamalar basın ajanslarının ve onların yaptığı tanıtım faaliyetlerinin oynadığı roller bağlamında yapılmıştır (Erdoğan, 2005, s. 325). Tek yönlü ve örgüt yararına yapılan bu tanımlamalar halkla ilişkilere yönelik olumsuz bakış açısının gelişmesinde çok etkili olmuştur. Bununla birlikte, basın ajansı tanıtım modeli 20. yüzyılın başlarına dek uzanan bir geçmişe sahip olduğu halde, günümüzde bazı örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarında hala bu modeli tercih ettiği görülmektedir.

2.2.1.1. Basın Ajansı /Tanıtım Modelinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü

Halkla ilişkilerin geleneksel olarak işlevsel düzeye yerleştirildiği bu dönemde halkla ilişkiler, amaçsız diğer bir ifadeyle görevci bir tanımlamayla, yalnızca örgüte yönelik olumlu bir imaj kazandırmayı hedeflemiş, uygulama olarak ise daha çok ilginç ve halkın beğenisine hitap eden rutin etkinliklerle iletişim çıktıları üretilmiştir. Halkla ilişkiler işlevsel düzeye sınırlandığından genellikle insan kaynakları, pazarlama ya da diğer departmanların altında faaliyet göstermiş ve kendi iletişim programlarını oluşturmaktan çok uygulamalarla sınırlı kalmış (Grunig ve Repper, 2005, s. 135) ve uygulayıcı da teknisyen rolünü benimsemiştir. Örgütlerin temel amacı hedef kitesini kontrol etmek olduğundan, halkla ilişkiler uygulayıcısının da görevi, örgüte hedef kitesini kontrol etmede yardımcı olmaktır (Okay ve Okay, 2005, s. 103). Halkla ilişkiler yönetimin gözünde örgütsel bütçenin gücünü temsil eden bir “cover⁹” olarak görülmekte, ekonomik sıkıntının baş gösterdiği dönemlerde ise ilk gözden çıkarılan olmaktadır. Üstelik bu anlayış, yalnızca örgüt yönetimiyle sınırlı olmayıp, kendi mesleğinin gerçek fonksiyonunu içselleştirememiş halkla ilişkiler uygulayıcısı için de geçerlidir.

2.2.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli

Grunig ve Hunt’ın tanımladığı modellerden kamuoyu bilgilendirme modeli, tıpkı basın ajansı tanıtım modeli gibi halkla ilişkilerin teknisyen rolünün ağır bastığı amaçsız halkla ilişkilerdir. Kamuoyu bilgilendirme modelinin gelişmesinde 20. yüzyılın başlarında

⁹ Vurgulama yazara aittir.

demiryolu, bankacılık, petrol, emlak, tütün, demir-çelik ve finans alanlarında söz sahibi olan çeşitli iş adamları ve onların faaliyetlerinin toplum üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik yazılar yazan gazeteciler etkili olmuştur (Erdoğan, 2005, s. 339). Upton Sinclair ve Ida Tarbell'in de aralarında bulunduğu bu gazeteciler, yazdıkları makalelerde tüm bu örgütlerin skandala varacak faaliyetlerini deşifre etmişlerdir. Bu olumsuz tanıtım dalgası giderek daha tedirgin olan halkı kışkırtmış, işadamları bu makalelerin önüne geçebilmek için yayınladıkları dergi ve gazetelere rüşvet ya da reklam verme yoluna başvurmak durumunda kalmışlardır. Rüşvet ve reklam verme işe yaramadığında, örgütün toplum zararına olan faaliyetlerini gizleyip, pembe bir tablo çizmek üzere tanıtım ajanslarıyla çalışmayı denemişlerdir. Diğer bir ifadeyle hedef kitleleriyle iletişim kurmada basın ajansı tanıtım modelini uygulamaya kalkmış ve başarısız olmuşlardır (Freitag ve Stones, 2009, s. 20). Bunun üzerine tekeli firmaların sahipleri kendileri hakkında “olumlu” haber yapmak üzere eski gazetecileri işe alarak, kendi haber bürolarını kurmuşlar ve “kötü” haberleri gizleyerek, basını “iyi” haberlerle beslemeye başlamışlardır (Erdoğan, 2005, s. 340).

1914 yılında petrol endüstrisinin önde gelen işadamlarından John D. Rockefeller da, Wall Street muhabirlerinden Ivy Lee ile çalışmaya başlamıştır. Ivy Lee örgütün karşı karşıya bulunduğu zorluklara karşı yeni bir yaklaşım sergilemiştir. Lee, doğruluk ve dürüstlüğün kamuoyunun güvenini kazanacağına inanarak, gazetelerin editörlerine samimiyet, açıklık ve doğruluğu vurgulayan “İlkeler Deklarasyonu”nu göndermiştir. Lee'nin “İlkeler Deklarasyonu”nda vurguladığı değerler, çağdaş halkla ilişkiler uygulamalarının temelini oluşturmuş ve mesleğin gelişiminde bir kilometre taşı olmuştur (Freitag ve Stones, 2009, s. 21-22).

2.2.2.1. Kamuoyu Bilgilendirme Modelinde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü

20. yüzyıl boyunca örgütler, hükümet tarafından dayatılan kısıtlamalar ve halkın giderek artan doğruluk ve şeffaflık beklentisi altında olmalarına rağmen büyümeye devam etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel büyüme, örgütlerin profesyonel halkla ilişkilere olan ihtiyacını daha da arttırmıştır.

Bu dönemde halkla ilişkiler uygulayıcıları, iletişim programlarını tek yönlü iletişim üzerine kurmakta ve propagandayla sınırlamaktadırlar. Ayrıca halkı amorf bir kitle olarak ele alarak, kamu segmentasyonuna gerek görmemektedirler (Freitag ve Stones, 2009, s. 22).

Örgüt hakkında kamuoyunu ikna etmekten ziyade, yalnızca objektif ve doğru bilginin yayılması hedeflendiğinden, uygulayıcı adeta bir gazeteci görevi görmektedir. Grunig ve Hunt (1984, s. 31-34)'e göre, kamuoyu bilgilendirme modelinin uygulayıcıları, örgütle ilgili en yoğun faaliyetlerini tanıtıma ayırmakla birlikte, bir yandan da örgütü kamuoyuna karşı daha sorumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Böylece kamuoyu bilgilendirme modeli tek yönlü iletişimi tercih etmesiyle basın ajansı tanıtım modeliyle benzeşirken, doğru bilginin hedef kitleye iletilmesiyle basın ajansı tanıtım modelinden ayrılmaktadır. Fakat yine de kamuoyu bilgilendirme modeli, basın ajansı modeli gibi halkla ilişkilerin teknik düzeyde uygulandığı bir halkla ilişkiler anlayışını yansıtmaktadır. Teknik düzeyde halkla ilişkiler uygulayıcıları, işlerini sadece kendi içinde bir amaç olarak iletişim tekniklerinin uygulanması olarak görmektedirler. Onlara göre halkla ilişkilerin tek amacı medyaya ya da başka iletişim kanallarına bilgi ya da tanıtım ulaştırmaktır. Dolayısıyla kamuoyu bilgilendirme modelinin temel anlayışı basittir: Örgütün faaliyetleri hakkında gerçeği söylemek. Şayet söz konusu gerçeğin açıklanması örgüte zarar verecekse, o durumda örgütsel davranış değiştirilmekte, böylece örgütün faaliyetlerinin kamuoyuyla paylaşılmasından çekinmeye gerek kalmamaktadır.

Kamuoyu bilgilendirme modelinin uygulanmaya başladığı dönemde halkla ilişkiler, tanıtımın bir adım ötesine geçmiş, örgütün bakış açısının hedef kitle tarafından anlaşılması ve kabulü önem kazanmıştır. Örgütler, medya aracılığıyla hedef kitlenin dikkatini çekmenin, örgütün hedef kitlesi tarafından kabulünü temin etmediğini öğrenmişlerdir. Bununla birlikte örgüt ile hedef kitle arasındaki iletişim hala tek yönlüdür. Mesaj ve bilgi akışı örgütten, hedef kitleye doğru gerçekleşmektedir. Örgütler bir şekilde uygunsuz bir faaliyet ya da olumsuz bir tanıtıma dahil oldukları takdirde, halkla ilişkiler uygulayıcısı vakit kaybetmeden hedef kitleye bu durumun nedenlerini mantıklı ve kabul edilebilir sebeplerle açıklamaktadır. Ancak bu durum karşısında hedef kitlenin ne düşündüğü ya da ne ölçüde etkilendiği dikkate alınmamaktadır. Bu durumda iletişim tek yönlü ve dengesiz bir faaliyet olarak kalmaktadır.

Dozier (2005, s. 369)'e göre, basın ajansı tanıtım modeli ve kamuoyu bilgilendirme modeli gibi tek yönlü iletişim süreci üzerine kurulu bir halkla ilişkiler modeli benimsenen örgütlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları, medya ilişkileri ve teknisyen rolündedir. Dolayısıyla bu tür modellerin uygulandığı örgütlerde uygulayıcı stratejik planlamaya ve sorun çözümüne katılmaz. Uygulayıcı ancak stratejik karar alım sürecinden sonra iletişim etkinlikleri gerçekleştirme aşamasında devreye girer. Bu nedenle basın bülteni yazmak, konferans düzenlemek vb. gibi örgüt içi alt düzey bir mekaniği gerçekleştirir.

2.2.3. İki Yönlü Asimetrik Model

Grunig ve Hunt (1984)'ın 1920lerden sonraki halkla ilişkiler uygulamalarını tanımladığı iki yönlü asimetrik model, Amerikan halkının kamuoyunun gücünü fark edip, kendi istekleri ve ilgilerini vurguladıkları bir dönemin uygulamasıdır. Ticari örgütler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar, kamuoyunu anlamının ve kurumsal sorumluluğa olan ihtiyacın önemini farkına varmışlardır. Benzer şekilde hükümet kuruluşları da kendi bünyelerinde halkla ilişkileri yürütecek uzman personel istihdam etmeye başlamışlardır (Freitag ve Stones, 2009, s. 23).

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalışmalarını davranış bilimleri ve sosyal bilimlere dayandırıp (Erdoğan, 2005, s. 345), uygulamaya yönelik araştırma yaptıkları bu dönem, Grunig ve Hunt tarafından iki yönlü asimetrik model olarak tanımlanmış ve bu modelin temsilcisi kabul edilen Edward Bernays halkla ilişkilerin kuramsal yönüne ağırlık vermiştir. Bernays, üniversitelerde halkla ilişkiler ile ilgili seminerler vermiş, gazetelerde meslek üzerine yazılar yazmış ve 2. Dünya Savaşı döneminde halkla ilişkilerin önemini vurgulayarak, toplumsal bir disiplin haline gelmesi için uğraşmıştır (Okay ve Okay, 2005, s. 127, 156). İnsanların motivasyonlarını anlamak ve örgütün yaratmak istediği tutum ve davranışları üretmekte en etkili olacak mesajların belirlenmesi için, araştırmadan yararlanmanın hedef kitleyi örgütün istediği noktaya getirmek üzere başarılı bir biçimde manipüle edeceğini savunmuştur (Grunig ve Grunig, 2005, s. 311). İki yönlü asimetrik modelde örgütle hedef kitle arasındaki bilgi akışı iki yönlü olsa da aslında bu, dengesiz ve örgüt lehine bir bilgi akışıdır (Grunig ve Hunt, 1984, s. 12).

2.2.3.1. İki Yönlü Asimetrik Modelde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü

İki yönlü asimetrik modelde geri bildirim kavramı ve halkla ilişkiler programları yapılmadan önce bir araştırmanın yürütülmesi ve bu araştırma sonuçlarının örgüt politikaları doğrultusunda iletişim kurmadaki önemi ortaya çıkmıştır (Theaker, 2006, s. 30; Watson ve Noble, 2005, s. 4). Örgütle kamu arasındaki iletişimin tek yönlü değil, iki yönlü olması ve kamuların ilgilerinin tanımlanıp bu doğrultuda iletişim programları uygulanmasının gerekliliğini savunan görüşün önem kazanmaya başlaması, halkla ilişkilerin örgütsel rolünün önemini anlaşılmasında ve iletişim yöneticisi rolünün benimsenmesinde etkili olmuştur. Bu dönemin temsilcisi olarak kabul edilen Edward Bernays, halkla ilişkiler uygulayıcılarının basın ajanslarından ve tanıtımcılardan farklı olarak, etik, profesyonel ve sosyal sorumluluk

sahibi olması gerektiğini ve kamunun bakış açısını değiştirebilmek için bilimsel araştırmalar ve halkla ilişkiler tekniklerinden yararlanması gerektiğini savunmuştur (Grunig ve Hunt, 1984, s. 4). Bu bağlamda halkla ilişkiler uygulayıcılarının görevi de kamuyu, örgütün çıkış noktası ile uyumlu hale getirmek üzere ikna etmektir. Hedef kitlenin örgüte karşı tutumunun ne olduğu ve bu tutumun nasıl değiştirilebileceğine yönelik yapılan araştırmalar, hedef kitlenin daha kolay nasıl ikna edileceğinin öğrenilmesinde kullanılmaktadır (Okay ve Okay, 2005, s. 158). Fakat “asimetrik önvarsayım”larla, örgüte karşıt grupları, kamuları, örgütleri ya da hükümeti örgütün yararı doğrultusunda manipüle etme amacıyla kullanılan halkla ilişkiler, bu dönemde, taraflardan birinin mutlaka kaybettiği bir dünya görüşü üzerine kuruludur (Grunig, 2005, s. 19).

2.2.4. İki Yönlü Simetrik Model ve Stratejik İletişim Yönetimi

İki yönlü simetrik modelin tarihsel köklerini açıklamak, diğer modellerden daha zordur. Çünkü diğer modellerin temsilcileri, belli dönemlerdeki uygulamalar doğrultusunda rahatlıkla belirlenebilirken, bu modelin temsilcilerinin çok yakın bir tarihsel geçmişe sahip olmaları ve günümüzde faaliyetlerini gerçekleştiren uygulayıcılar olmalarından dolayı, bu modelin temsilcilerini belirlerken belli isimler üzerine yoğunlaşmak zor olmaktadır. Bununla birlikte, halkla ilişkiler tarihindeki belli başlı isimler diğer modelleri uygulamış olmalarına karşın, simetrik halkla ilişkilerle ilgili bazı terimleri kullanmış oldukları da bir gerçektir. Örneğin Ivy Lee ne olursa olsun kamuoyuna doğru bilginin aktarılmasını, çünkü eninde sonunda kamuoyunun gerçek bilgiye ulaşacağını; ayrıca kamuoyu örgütün herhangi bir faaliyetinden memnun olmadığı takdirde, örgütün politikalarının değiştirilmesi ve bu politikaların kamuoyunun çizgisiyle örtüştürülmesi gerektiğini belirtmiştir. Edward Bernays ise halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütle hedef kitlesi arasında bir danışman rolü oynaması gerektiğini savunmuştur. Fakat bu uygulayıcılar halkla ilişkileri simetrik modeli ifade eden terimlerle anlattıkları halde, halkla ilişkiler eğitmenleri halkla ilişkilerin tam anlamıyla nasıl olması ve uygulanması gerektiğine yönelik gerçek tanımlamaları yapmışlardır. Grunig ve Hunt (1984, s. 42), simetrik halkla ilişkileri gerçek anlamda ilk kavramsallaştıran eğitmenin Scott M. Cutlip olduğunu belirtmektedirler. Scott M. Cutlip ve Allen Center, birlikte yayınladıkları kitaplarında (1971) halkla ilişkileri “kamuyla iyi ilişkiler kurmak üzere kullanılan iletişim ilkeleri ve uygulamaları” olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla Grunig ve Hunt’ın tanımladıkları dört modelin sonuncusu olan iki yönlü simetrik modelde halkla ilişkiler, örgütle hedef grupları arasındaki iletişimin yönetilmesine yönelik müzakere ve çatışma çözme stratejileri içermektedir. İki yönlü simetrik model, hedef kitlenin görüşlerini

değerlendirip, sosyal sorumluluğu bünyesinde barındırmasından dolayı, “olması gereken” halkla ilişkiler anlayışını ortaya koymaktadır (Okay ve Okay, 2005, s. 159-160). Çünkü Kitchen (1997, s. 8)’e göre halkla ilişkiler, örgütün içinde bulunduğu toplum tarafından kabul edilebilir hedeflerinde çevresel adaptasyonunu sağlayan ve hedef kitleyle karşılıklı anlayışa dayalı dengeli bir iletişim kurmanın tek yoludur. Dolayısıyla halkla ilişkiler, yalnızca hedef kitle ile tanıtım ve ikna üzerine kurulan bir iletişim faaliyeti olmaktan öte, stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanmaya ve adlandırılmaya başlamıştır. Bu nedenle çalışmanın devamında iki yönlü simetrik modelde halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütsel rolünün anlaşılmasında temel kavramlar olan kamu, paydaş, kamu segmentasyonuna değinilmektedir.

2.2.4.1. İki Yönlü Simetrik Modelde Halkla İlişkiler Uygulayıcısının Örgütsel Rolü

Halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik model doğrultusunda stratejik iletişim yönetimi olarak görülmesiyle birlikte, halkla ilişkilerle ilgili temel kavramlar da değişmiştir. Örneğin hedef kitle gibi bir savaş terimi yerini paydaş ve kamu kavramlarına bırakmıştır. Bu bakımdan öncelikle halkla ilişkiler terminolojisinde hedef kitleden kamu ve paydaş kavramlarına olan dönüşüm sürecine değinmek yerinde olacaktır.

2.2.4.1.1. Halkla İlişkilerde Paydaş ve Kamu Kavramı

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecinde sınıflandırıldığı modellere baktığımızda, halkla ilişkilerin başlarda yalnızca örgütün çıkarları doğrultusunda faaliyet gösterdiği açıkça görülmektedir. Günümüzde halkla ilişkiler uygulamalarında çoğunlukla kullanılan “hedef kitle” ve “taktik” gibi kavramlar, tek yönlü bir iletişim modelini temsil eden halkla ilişkilerden kalmıştır. Buna karşın halkla ilişkiler, tek yönlü iletişimden iki yönlü iletişime geçiş sürecinde değişmiş ve dönüşmüş, simetrik iletişim beraberinde örgüt ve kamuların karşılıklı yararının gözetildiği bir anlayışı getirmiştir. Dolayısıyla örgütün faaliyetlerinden bir şekilde etkilenen insanlar, ikna ya da manipüle edilmesi gereken bir grup olarak değil, toplum içerisinde örgütün ilişkide olduğu, örgütün faaliyetlerinden etkilenen ve örgütü de etkileyen tüm toplumsal taraflar olarak paydaş kabul edilmektedir.

Paydaş kavramını ilk olarak Freeman (1963) tanımlamış ve paydaşları, bir örgütün faaliyetlerinden, kararlarından, politikalarından, uygulamalarından ve amaçlarından etkilenen bireyler ve gruplar olarak tanımlamıştır (Freeman, 1984, s. 25). Bir örgüt paydaşlar üzerinde ya da paydaşlar örgüt üzerinde çeşitli sonuçlara yol açacak davranışlarda bulunuyorsa, o

örgütün paydaşlarla ilişkisi var demektir. Paydaşlarla sürdürülecek kesintisiz bir iletişim ise yalnızca, bu ilişkide ortaya çıkabilecek çatışmaları yöneten bir halkla ilişkiler uygulayıcısı ve simetrik iletişim uygulamaları ile mümkündür (Carroll ve Buchholtz, 2009, s. 84). Halkla ilişkiler uygulayıcıları örgütün çevresiyle uyumlu ve dengeli bir iletişim kurmak için, örgütün stratejik açıdan önem taşıyan paydaşlarını araştırdıktan sonra her biri için kesintisiz iletişim programları geliştirir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s. 52, 269).

Paydaşlar örgütsel faaliyetlerin neden olduğu sonuçları bir sorun olarak algıladıklarında ve bu soruna yönelik bir şeyler yapmak için örgütlendiklerinde kamular ortaya çıkmaktadır (Grunig ve Repper, 2005, s. 138). Kamular, kendilerini etkileyen sorunları ayırt ettikten sonra örgütlenerek, sorun yaratan örgütlere baskı yapmaktadır. Dewey (1972)'in de vurguladığı gibi kamular ortak sorunlar yaşayan bireyler olarak, zaman içinde ortak davranış sergileyen örgütlü eylem gruplarına dönüşebilmekte (aktaran Grunig ve Repper, 2005, s. 153), farklı kamular örgütün farklı faaliyetleri karşısında farklı tepkiler verebilmektedir. Bu nedenle örgütün faaliyetlerinden etkilenen üç tür kamudan söz edebilmek mümkündür.

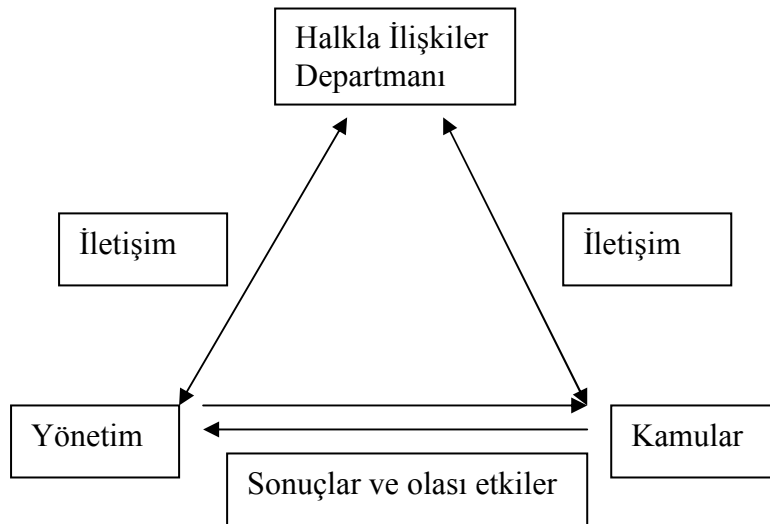
Bunlardan ilki pasif kamulardır ve örgütün faaliyet alanı nedeniyle herhangi bir sorunla karşılaşmamışlardır. Ne onların örgüt üzerinde ne de örgütün onlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. İkincisi uyanmış kamulardır ve örgütün faaliyet alanı nedeniyle sorun durumunun farkında olsalar da, bu durumla ilgili iletişime geçmemişlerdir. Son olarak aktif (eylemci) kamular ise örgütün neden olduğu sorunların farkında olup, bu konuda iletişim kurmaya ve örgütlenmeye başlayan kimselerden oluşmaktadır (Okay ve Okay, 2005, s. 179). Örgütler için aktif ve uyanmış kamularla iletişim kurmak daha kolaydır. Çünkü aktif ve uyanmış kamular, bilgilendirilmeye açıktırlar. Fakat aktif kamuları ikna etmek, bu tür kamuların bilgiyi örgütten almak yerine farklı kaynaklara yönelmeleri ve kendi kendilerini ikna etmeleri nedeniyle zor olmaktadır (Grunig ve Repper, 2005, s. 152). Yine de halkla ilişkiler uygulayıcısı, pasif kamuların da aktif hale gelme olasılığını göz ardı etmemeli, iletişim programlarını pasif kamuları da kapsayacak şekilde düzenlemelidir.

2.2.4.1.2. Kamu Segmentasyonu, Ortam Taraması ve Karma Model

Örgütler, hedeflerine ulaşmak için etkileşime girdikleri kamularla aralarındaki karşılıklı bağımlılığı yönetmek durumundadır. Çünkü kamular, örgütle çeşitli nedenlerle çatışma haline girdiklerinde “gündem” yaratırlar (Grunig ve Repper, 2005, s. 138). Bu

noktada halkla ilişkiler, kamuları etkinliklerine ve örgüte yönelik sınırlama düzeylerine göre ayırarak, stratejik kamularla ilişkilerini yönetmesini sağlayacak iletişim programları geliştirerek stratejik bir işlev görmektedir (Okay ve Okay, 2005, s. 183). Bu işlevin kalitesi ise halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe katılımının en temel göstergesidir. Halkla ilişkilerin örgütün stratejik planlamasının bir parçası olduğu örgütlerde, iletişim programlarını stratejik olarak yönetmek daha kolaydır. Çünkü uygulayıcı, yönetim düzeyinde katılımı, stratejik yönetimin içinde yer alarak örgütün paydaşlarının belirlenmesinde ve işlevsel düzeyde de stratejik kamularla uzun dönemli ilişki kurmaya yönelik programlar geliştirilmesinde etkin olacaktır (Grunig, 2005, s. 22-23). Bu anlamda halkla ilişkiler köprü kurucu rolünü uygulamakta ve diğer örgütsel alt sistemlerin, örgütsel sınırlar boyunca dış kamularla ve örgüt içerisindeki diğer alt sistemlerle iletişim kurmasına yardımcı olurken, aynı zamanda dış çevreden aldığı bilgileri de örgüte aktarmaktadır (Jenks, 2005, s. 133). Grunig ve Hunt'ın ifadesiyle halkla ilişkiler uygulayıcılarının “bir ayakları içerde, bir ayakları dışarıdadır” (1984, s. 9). Köcher ve Birchmeier (1992) halkla ilişkilerin örgütün çevreye uymasında yardımcı olduğunu ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmaya katkıda bulunduğunu vurgulamaktadırlar (aktaran Okay, 2005, s. 173). Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulayıcısı örgütün ilgilerini örgütün dış çevresinde temsil ederek, iletişim yöneticisi rolüyle devreye girmektedir (Okay ve Okay, 2005, s. 60).

Örgütün kamular ya da kamuların örgüt üzerindeki muhtemel etkileri ve bu etkilerin sonuçları bir halkla ilişkiler sorunu yaratmaktadır. Şekil 2.1., Grunig ve Hunt'ın, halkla ilişkiler sorunları ile örgütlerin formel iletişim programları arasındaki ilişkiyi betimlemektedir:



Şekil 2.1. Örgütte halkla ilişkilerin fonksiyonunu gösteren bir model (1984, s. 10)

Şekil 2.1'deki üçgenin altında yer alan oklar örgütle kamular arasındaki karşılıklı etkileşimi ve sonuçlarını göstermektedir. Buna göre örgüt yönetiminin aldığı bir kararın kamular üzerinde herhangi bir etkisi olabilir (Plowman, 2005, s. 133). İşte örgütle kamular arasındaki etkileşimin sonuçları temelinde oluşan bu bağlantı örgütlerin neden halkla ilişkilere ihtiyacı olduğunun cevabıdır (Grunig ve Hunt; 1984, s. 11). Halkla ilişkiler uygulayıcısı bir iletişim yöneticisi olarak gündemi daha oluşmadan takip etmek ve oluşmasına izin vermeden müdahale etmek için gündem yönetiminden yararlanmaktadır. Stratejik olarak yönetilen halkla ilişkiler, potansiyel gündemi ve örgütle sorun yaşayan paydaşları belirleyerek, kamu segmentasyonuna yönelir ve bu noktada araştırmalardan yararlanıp yönetime uyarılarda bulunur (Çöklü ve Özgen, 2004, s. 46). Bu noktada devreye örgütün ortamı ve ortam taraması girmektedir. Ortam örgütün varlığını sürdürdüğü, örgütün performansını etkileyen ama örgüt tarafından kontrol edilemeyen kurum ya da güçlerdir (Lindsay ve Rue, 1980, s. 385). Ortam taramasıyla amaçlanan örgüt üzerinde baskı oluşturabilecek temel etmenleri ortaya çıkarmaktır (Theaker, 2006, s. 80). Uygulayıcılar, tüm dış unsurları başarıyla izleyebilmek ve onlarla başarılı bir etkileşim kurabilmek için, hangi kamuların en kısıtlayıcı olduğunu ve bu kısıtın örgüt türüne ve içinde çalıştıkları ortam türüne göre nasıl değiştiğini bilmek zorundadır. Çünkü ortam taraması ve örgütün performansı arasında pozitif bir korelasyon vardır (Katsioloudes, 2006, s. 74) ve örgütler çevrelerini mutlaka gözetim altında tutmalıdır (Grunig, 2009, s. 63). Bu nedenle uygulayıcı ortam taraması yaparak kamuları sorun ve kısıt algıları ve ilgi derecelerine göre sınıflandırarak kamu segmentasyonunu gerçekleştirir.

Şekil 2.1'deki üçgenin iki yanında yer alan oklar, halkla ilişkilerin örgütün iletişim sorunlarını çözmede nasıl bir işleve sahip olduğunu ve neden kamu segmentasyonuna gerek duyduğunu göstermektedir. Simetrik modeli temel alan bir halkla ilişkiler uygulayıcısı, örgütle kamular arasında iki yönlü bir iletişim kurulmasını sağlar ve bunu kamuların ilgi derecesine göre farklı iletişim yollarıyla yapar (Grunig ve Hunt, 1984, s. 12). Sorunları, gündemi ve kamuları ortaya koyduktan sonra iletişim hedefleri belirleyerek, bu doğrultuda iletişim programlarını planlar ve uygular (Grunig, 2005, s. 24). Son olarak değerlendirme sürecinde ise örgütsel amaçlara ulaşmada uygulanan stratejinin ne ölçüde etkin olduğunu araştırır (Çöklü ve Özgen, 2004, s. 46). Görüldüğü gibi simetrik model halkla ilişkilerin tek yönlü iletişime dayanan “zanaatkar” ve “iletişim teknisyeni” gibi rollerini dışarıda bırakır.

Şekil 2.1'den de anlaşılacağı gibi Grunig ve Hunt'ın (1984) tanımladığı simetrik model doğrultusunda bir örgütle, ilgili kamuları arasındaki iletişim yönetimi olarak tanımladıkları halkla ilişkiler, yalnızca medya ilişkileri, tanıtım ya da rutin halkla ilişkiler uygulamalarından daha kapsamlı bir yönetim fonksiyonudur ve örgütün vizyon ve misyonuna ulaşmasında etkin olan kamularıyla kurduğu iletişime yönelik araştırma, planlama, uygulama ve de değerlendirme süreçlerinin tümünü içermektedir (Grunig, 2005, s. 15). Dolayısıyla halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olması, stratejik düşünmeyi ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin stratejik olarak yönetilmesini zorunlu kılmaktadır (Çöklü ve Özgen, 2004, s. 46).

Simetrik dünya görüşünün bazı eleştircileri (Murphy, 1991; Berger, 1999; Holtzhausen vd., 2003), iki yönlü simetrik modelin gerçekçi olmayan idealist bir yaklaşım olduğunu savunmaktadırlar. Temelde halkla ilişkilerin örgüt yararına var olduğunu, bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcılarının asimetrik uygulamaları da faaliyetlerinde barındırmak zorunda olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun anlamı, salt örgütün ya da paydaşların yararı için diğer tarafın özveride bulunmasından ziyade karşılıklı bir tatmin durumunun olması gerektiğidir (Roper, 2009, s. 142). Grunig (2005, s. 333)'e göre simetrik iletişim akla uygun argümanlara dayalı ikna etkinliğini içerebilmektedir. İkna genellikle çatışmayı simetrik modelle çözmeye çalışırken yapılan ilk hamle olsa da, çatışma halindeki örgütler, iknanın istenen tutum ya da davranış değişikliğini ortaya çıkarmaması halinde stratejilerini iknadan müzakereye ya da uzlaşmaya doğru çevirmek zorunda kalmaktadırlar. Örgütler temel olarak kendi var oluşlarını sürdürmek zorunda olsalar da, içinde buldukları topluma karşı bağlılıkları ve sorumlulukları vardır. İşte burada devreye karma model girmektedir. Karma model, Neumann ve Morgenstern (1944)'in “Theory of Games and

Economic Behaviour” (Oyun Kuramı ve Ekonomik Davranış) başlıklı çalışmalarında bahsedilen oyun kuramına dayanmaktadır. Murphy (1991, s. 116)’e göre oyun kuramı da tıpkı halkla ilişkiler gibi çatışma ve arabuluculuk nosyonlarına odaklanmakta ve halkla ilişkilerin asimetric ve simetric yaklaşımlarda kutuplaşmaktan kaçınılması gereken bir karma motifli oyun olduğunu belirtmektedir. Karma model, halkla ilişkiler için kamularla işbirliği içerisinde örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek isteyen, fakat aynı zamanda uzun vadeli sağlam ilişkilerin kurulmasıyla da ilgilenen, bir hareket tarzını tanımlamaktadır. Yani halkla ilişkiler simetric bir yön çizgisinden hareket etmekte ancak duruma göre tamamıyla farklı taktikler kullanabilmektedir. Burada hedeflenen hem örgütün hem kamuların yararına dengeli ve karşılıklı yarar sağlayacak çözümlere ulaşmaktır (Grunig, 2005, s. 29). Murphy (1991, s. 129)’e göre karma model, halkla ilişkilerde çatışma ve işbirliğine yönelik daha zengin bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bununla birlikte karma model, simetric dünya görüşünü gerçekçilikten uzaklaştırır. Simetric model içerisinde karma modelin uygulamalarına yer açılabilir. Uygulamada, profesyonel halkla ilişkiler hem asimetric hem de simetric taktikleri içine alsın da Grunig (2005, s. 335)’e göre etkin halkla ilişkiler, sürekliliğin simetric ucuna daha yakın yere düşer.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN AKADEMİK ÖRGÜTLERDEKİ HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINA ETKİSİ

3.1. Akademik Örgütlerde Halkla İlişkiler

Akademik örgütler eğitim ve öğretim aracılığıyla yetişmiş insan gücünü topluma sunan, bu nedenle bir toplumun gelişmesinde çok büyük rol oynayan kuruluşların başında gelmektedir. Akademik örgütlerin yasalar çerçevesinde belirlenmiş, öğretim, araştırma ve yayım olmak üzere üç temel görevi vardır (Tekinel vd., 1987, s. 85). Bu üç temel görev doğrultusunda akademik örgütler, eğitim-öğretim, bilimsel çalışma vb. gibi sosyal sorumluluk çerçevesinde yürüttükleri misyonları ile toplumsal sorunlarda yenilikçi çözümler üreten ve üretmesi beklenen kuruluşlardır (Erdem ve Şatır, 2004, s. 91). Akademik örgütler çeşitli konularda araştırmalar yürütmek, sonuçlarını çeşitli etkinlikler ve yayınlarla topluma ulaştırmak, öğrencilere kaliteli bir eğitim sunmak ve hizmetlerini, amaçlarını ve hedeflerini içinde bulunduğu topluma duyurmak zorundadır (İcil ve Aksoy, 2009, s. 199). Burada devreye akademik örgütlerin ilgili çevrelerle kurduğu iletişim, dolayısıyla halkla ilişkiler girmektedir. Halkla ilişkiler, bir örgütün kamuları ile karşılıklı müzakere ve işbirliğini sürdürmesinde yardımcı olduğundan, akademik örgütlerin paydaş gruplarıyla iletişim kurarken etkin bir şekilde yararlanmak durumunda olduğu bir yönetim fonksiyonudur.

Akademik örgütlerin paydaşları iç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayrılmaktadır. İç paydaşlar sırasıyla akademik ve idari personel ve öğrenciler iken, dış paydaşlar ise kamu ve özel sektördeki diğer kurum ve kuruluşlar, mezun öğrenciler, mezun öğrenciler, lise mezunları, bölge halkı ve sivil toplum örgütleridir. Akademik örgütler paydaşlarıyla dinamik bir ilişki içerisinde. Bu dinamik yapının sürdürülebilmesinin temel koşulu örgütün faaliyetlerini doğru biçimde ve doğru zamanda paydaşlarına aktarabilmesidir. Halkla ilişkiler bu işlevi gerçekleştirirde etkin bir araç olduğundan, akademik örgütlerin etkili olabilmeleri büyük oranda halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmasına bağlıdır (Torun vd., 2009, s. 285).

3.1.1. Devlet Üniversitelerinde Halkla İlişkiler: Toplum genelindeki gelişmeler, kamu kurumlarında ve yönetiminde yapısal değişiklikler meydana getirmiş ve bu değişiklikler kamu kurumlarının yapısının çok daha karmaşık olmasına yol açmıştır. Bu karmaşık yapı, genelde merkezileşme eğilimi taşıdığından, halkla ilişkiler gibi özerk olması gereken bir departmanda örgütsel yapılanmadan kaynaklanan sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Halkla ilişkilerin olması gerektiği gibi yani, yönetime katılmayı benimseyen, bürokratik uygulamalardan uzak, mümkün olduğunca hiyerarşik ilişkileri az olan esnek bir örgütsel yapı içerisinde bulunması gerekmektedir. Bu türlü bir örgütsel yapının yokluğu, halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik iletişim çizgisinde yürütülmesini zorlaştıracaktır. Bu bakımdan halkla ilişkilerin diğer kamu hizmetlerinden farklı olarak örgütsel yapıyla çok sıkı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir (Gölönü, 1996, s. 154). Dolayısıyla halkla ilişkiler, örgütün iç ve dış paydaşlarıyla iletişimde stratejik öneme sahip bir yönetim fonksiyonu olarak devlet üniversiteleri için büyük önem taşımaktadır.

Yalçındağ (1987, s. 59)'a göre devlet üniversitesi gibi bir kamu kuruluşunda planlı ve düzenli bir şekilde yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının aşağıda sıralanan amaçlara yönelik vazgeçilmez bir unsur olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Bu amaçlar;

- Paydaşlar arasında akademik örgüt için destek ve güven sağlamaya yönelik olumlu bir imaj yaratılması ve
- Akademik örgütün hizmet ve eğitim politikalarının paydaşların beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi ve uygulamaların daha etkin ve verimli hale getirilmesi olarak sıralanabilmektedir.

Devlet üniversitelerinde halkla ilişkiler departmanlarının içinde bulunduğu en temel sorun, devletin sağladığı koşullar ve olanaklarla sınırlı olmasıdır. Bu nedenle devlet üniversitelerinde daha çok sosyal boyut öne çıkmakta ve halkla ilişkiler uygulamaları daha çok bütçenin elverdiği ölçüde etkin olarak kullanılmaktadır (Torun vd., 2009, s. 288). Bütçedeki bu sınırlılık ve kamu kuruluşu olması nedeniyle devlet üniversitelerinde yalnızca kamuoyu bilgilendirme modelinin uygulanabileceği varsayılır. Tümüyle tanıtıma yönelik bir çalışmanın ise anlamı yoktur. Çünkü tanıtım için kullanılacak araçlar bellidir ve bunları değiştirmek de kolay değildir. Bu nedenle halkla ilişkiler uygulayıcısı, çoğu zaman yeni baştan bir tanıtım anlayışı kuramaz, bütçe ve kural sınırlamalarını göz ardı edemez. Dolayısıyla uygulayıcının, halkla ilişkileri tam anlamıyla uygulayabilmek amacıyla giriştiği tüm yenilikçi çabalar, zaman içerisinde rutinleşip, örgütün yapısı içinde gerçek önemini

kaybeder. Böylece halkla ilişkiler uygulayıcısı, üniversiteyle ilgili medyada yer alan haberleri derleyip, üst yönetime sunan, görev alanı çok dar bir örgüt çalışanı haline gelir (Kazancı, 2003, s. 132-133). Kamuya ait üniversitelerdeki halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde görülen aksaklıkların en önde gelen nedenlerinden birinin, halkla ilişkiler departmanının örgüt içinde benimsenen dikey-kurmay örgüt yapısı içinde faaliyetlerini sürdürmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Esasen halkla ilişkilerin bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada ne kadar etkili bir yönetim fonksiyonu olduğu anlaşıldığı taktirde, özel üniversitelerin hızla çoğaldığı günümüzde bir devlet üniversitesinin ihtiyacı olan en kritik birim olduğu anlaşılabacaktır.

3.1.2. Vakıf Üniversitelerinde Halkla İlişkiler: Son yıllarda ülkemizde devlet üniversitelerine alternatif olarak görülen vakıf üniversitelerinin sayısında ciddi bir artış vardır. Genel olarak toplum genelindeki diğer kamu ve özel kuruluşlar arasında görülen rekabet, aynı şekilde eğitim kurumları için de geçerlidir. Vakıf üniversiteleri, teknoloji donanımlı ve uygulamalı eğitime ağırlık vererek, daha çok öğrenci tarafından tercih edilmeyi hedeflemektedir. Çünkü nihayetinde vakıf üniversiteleri işletme mantığıyla yönetilen örgütlerdir (Torun vd., 2009, s. 288). Bu nedenle vakıf üniversiteleri halkla ilişkilere, toplum genelindeki eğitim pastasından daha çok pay alabilmek adına devlet üniversitelerinden daha fazla önem vermektedirler. Vakıf üniversitelerinin her biri kendi alanında en iyi olmak ve dolayısıyla en çok tercih edilen üniversite olmak için, halkla ilişkileri en etkin biçimde kullanmanın yöntemlerini aramakta ve uygulamaya geçirmektedirler Çünkü tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin sürekliliği artan rekabet ortamında gerekli ve kaçınılmazdır (Aziz, 2009, s. 305). Bu noktadan hareketle vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimlerinin paydaşlarıyla daha etkin bir iletişim kurmak için daha çok simetrik uygulamalara ağırlık vereceği varsayılabilir.

Akademik örgütler eğitim hizmeti üreten bu nedenle işleyişleri farklı kuruluşlardır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu noktada öğrencilerden, akademik ve idari personele kadar akademik örgütlerin tüm paydaşları ile kurduğu iletişimde devreye girmektedir (Şahal, 2005, s. 90). Dolayısıyla akademik örgütlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının, bürokratik ve hiyerarşik örgütlenme biçiminin yarattığı iç ve dış paydaşlarla yaşanan iletişim kaynaklı sorunlarda (Gunn, 1995, s. 29) aktif rol oynayıp oynamayacağı önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü toplum kültürü nedeniyle uygulanan halkla ilişkiler modelinin farklılaşması, üniversite ile iç ve dış paydaşları arasındaki iletişimin doğasını da etkilemektedir. Bunun yanı sıra vakıf üniversitelerinin işletme mantığıyla yönetilmesinin

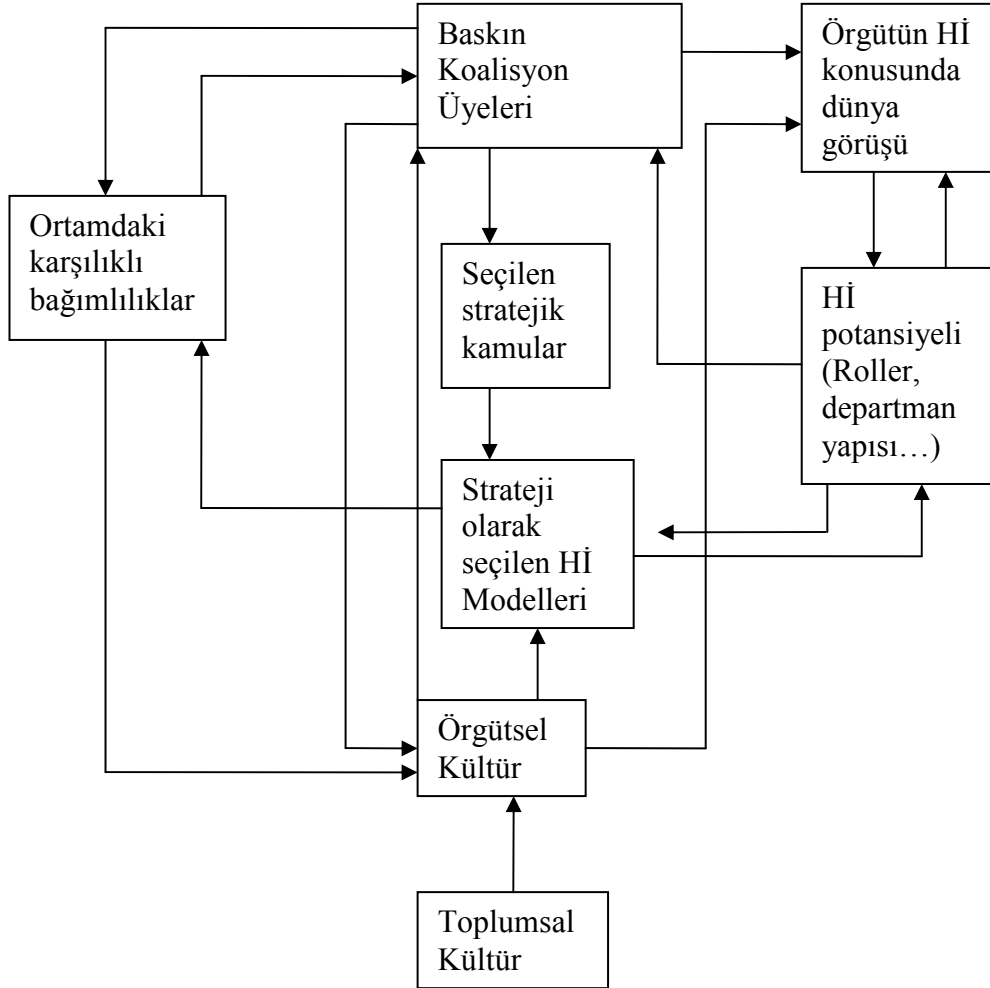
bürokratik ve hiyerarşik yapılanmaya olan etkisi bağlamında, toplum kültürü boyutları ve halkla ilişkiler modelleri açısından devlet üniversitelerinden ne derece farklılaştığı da incelenmesi gereken bir alandır.

3.2. Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler Modelleri İlişkisi

Bir toplumun kültürü, o toplum içindeki örgütlerde uygulanan yönetim tekniklerini, stratejik uygulamaları, yönetimin ve çalışanların yaklaşımını ve davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Schein, 1988, s. 19; Eren Lorsch, 1988, s. 84; Gordon, 1988, s. 104; Gümüştekin ve Emet, 2007, s. 18). Kültürel değerler bireysel olduğu kadar, bireyin içinde yaşadığı toplumun tüm kamusal alanlarında ve dolayısıyla toplumun bir parçası olarak örgütler için de büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir örgüt ya da örgüt çalışanının, toplum kültürünün etkisi altında olduğu varsayımından hareket edilirse, tüm dünyada geçerli olduğu kabul edilen örgüt ve yönetim kuramları doğrultusunda örgütsel faaliyetlerin uygulanabilirliği, üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken bir sorun olarak örgüt yönetiminin karşısına çıkmaktadır (Sargut, 2001, s. 22). Bu nedenle bir örgütün yönetimi için, ulusal ve etnik sınırlar içerisindeki kültürün analizi gerekli hale gelmektedir. Nitekim farklı ülkelerdeki örgütsel faaliyetlerin her ülkenin sosyokültürel ortamına uygun olup olmadığı, farklı bir ülkedeki örgütsel faaliyetleri kapsayıp kapsamayacağı ve farklı kültürel ortamlara uygulanabilirliği değerlendirilmek zorundadır (Sriramesh ve White, 2005, s. 625). Fakat üzerinde dikkatle durulması gereken nokta bir örgütün sadece farklı toplumlarda değil, içinde bulunduğu toplumda da kültürel çevreye duyarlı olmak zorunda olduğudur. Çünkü toplum kültürü sadece örgütün stratejik opsiyonlarını sınırlamakla kalmaz, kültürel varsayımlara karşıt olarak geliştirilen bir örgüt stratejisi uygulanamaz (Schwartz ve Davis, 1981'den aktaran Raman ve Karan, 2006, s. 36; Schein, 1988, s. 19). Bu nedenle bir örgütün yönetiminin, toplumsal kültürel değerleri göz önüne alması gerekmektedir (Begeç, 2004, s. 5). Bir örgütün iletişim sistemi, örgütsel değerlerden, örgütün kültüründen ve örgütsel faaliyetlerden ayrı düşünülmemeyeceği gibi, örgütsel değerler, kültür ve faaliyetler de içinde bulunduğu toplum kültüründen soyutlanamaz (Sriramesh ve White, 2005, s. 632). Güçlü bir toplum kültürü o örgütte çalışan her bir bireyin davranışları üzerinde dikkate değer ölçüde baskı oluşturduğundan, toplum kültürü etkisindeki örgüt kültürünün de doğru bir şekilde yönetilmesi, örgütsel faaliyetlerin yönlendirilmesinde hayati önem taşımaktadır. Örgütsel faaliyetleri yanlış bir biçimde kanalize eden toplum kültürü, değişime olan direnci artırıp, örgütün formel hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasının önünde engel oluşturacaktır (Kilmann vd., 1988, s. 4).

Toplum kültürü, bir örgütteki baskın koalisyondaki gücü kullanma biçimlerinde ve karar alım süreçlerinde de kendini göstermektedir (Sapienza, 1988, s. 81; Grunig, 2005, s. 321). Bir diğer ifade ile bir toplumun kültürel koşulları, o toplumdaki örgütlerin otorite, emir-komuta işleyişi ve iletişim tarzını da etkilemektedir (Erdoğan, 2005, s. 272). Kültürün maddi ya da “zihinsel” üretimi ancak iletişim yoluyla gerçekleştiğinden (Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 251), örgütün dışsal adaptasyon sürecinde karşılaştığı sorunların üstesinden gelebilmesinin ya da temel alt sistemlerindeki verimli ve etkin işleyişin yolu değişen çevresiyle iletişiminden geçmektedir (Schein, 1992, s. 52). Örgütün iç ve dış çevresiyle olan iletişimi noktasında ise devreye halkla ilişkiler girmektedir. Halkla ilişkiler temelde bir iletişim etkinliği olduğu için kültür ile iletişim arasındaki bağ nedeniyle, halkla ilişkilerin de kültürle geniş bir etkileşimi vardır (Sriramesh ve White, 2005, s. 624; Sriramesh, 2009, s. 48). Halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetilebilmesinin en temel koşullarından biri olan ortam taramasında, toplum kültüründeki ve alt kültürlerdeki ilgilerin göz önüne alınması gerekmektedir. Çünkü bir toplumun tümünün ortak olarak paylaştıkları çeşitli ilgiler, sabit birtakım varsayımlarla şekillenmektedir. Bu varsayımlar ise en temel düzeyde *doğru ya da önemli olan nedir* sorularına verilen yanıtları büyük ölçüde etkilemektedir, dolayısıyla davranışları da şekillendirmektedir. Bu nedenle ortam taraması yapan halkla ilişkiler uygulayıcısının tüm bu kültürel etkenleri dikkatle analiz edip, yönetimin kamuların kültürel ilgilerini dikkate alarak kararlar almasını sağlaması gerekmektedir.

Toplum kültürü, bir örgütteki halkla ilişkiler uygulayıcısı için yalnızca ortam taraması esnasında analiz edilmesi gereken bir makro çevre unsuru değildir. Toplum kültürü, uzun vadede örgüt kültürünü etkileyen, dolayısıyla halkla ilişkiler uygulamaları için anahtar bir değişkendir (Vasquez ve Taylor, 1999, s. 434). Sriramesh ve White (2005, s. 624)’ın da vurguladığı gibi toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların halkla ilişkilerin uygulanış biçimini etkilemesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla bu kültürel baskının örgütü ve halkla ilişkiler departmanının potansiyelini nasıl ve ne derece etkilemekte olduğunun kavranması, örgütte uygulanan iletişim yönelimlerinin öngörülebilmesine de olanak tanımaktadır. Sriramesh ve White (2005, s. 636), halkla ilişkiler bir iletişim etkinliği olduğu için, toplum kültürünün halkla ilişkiler üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu belirtmekte ve Grunig ve Hunt (1984)’ın halkla ilişkileri “örgütle ilgili kamuları arasındaki iletişimin yönetilmesi” olarak tanımlarken, bu etkiyi göz önünde bulundurdıklarına dikkati çekmektedirler. Grunig (2005, s. 34) halkla ilişkiler modelinin seçiminde etkili olan faktörleri birbirleriyle etkileşimi doğrultusunda şekil 3.1’de göstermektedir. Bu şekil toplum kültürünün halkla ilişkiler üzerindeki etkisinin daha açık bir biçimde görülebilmesini sağlaması açısından önemlidir.



Şekil 3.1. Halkla İlişkiler Modelinin Seçiminde Etkili Olan Faktörler (Grunig, 2005, s. 34)

Şekil 3.1’de örgütün halkla ilişkiler konusundaki dünya görüşü ifadesi, örgütte halkla ilişkiler konusunda hakim olan düşünce yapısını ve ön varsayımları temsil etmektedir. Aşağı dönük oktan da anlaşılacağı üzere dünya görüşü halkla ilişkiler potansiyelini sınırlar ya da güçlendirir. Diğer oklar ise halkla ilişkiler hakkındaki dünya görüşünün baskın koalisyonun dünya görüşü, halkla ilişkiler departmanının potansiyeli ve örgüt kültürü tarafından belirlendiğini gösterir. Baskın koalisyon örgütün içinde bulunduğu çevredeki kilit yapılanmaları tanımlar ve bu yapılanmalarla iletişim kurulmasını hedefler. Eğer halkla ilişkiler uygulayıcısı karar alım sürecinde baskın koalisyona katılabiliyorsa, uygulayıcının halkla ilişkilerle ilgili varsayımlarda ve örgüt tarafından uygulanan iletişim ve halkla ilişkiler

modellerinde doğrudan etkisi var demektir. Richmann (1965, s. 297)'in da vurguladığı gibi kültür, örgütte çalışanların davranışlarına bazı sınırlamalar getirirken, bu sınırlamalar farkında olunmaksızın uygulamalara da yansiyabilmektedir. Eğer halkla ilişkiler uygulayıcısı yönetim fonksiyonunu dışarıda bırakan ve teknisyen rolünün benimsendiği bir örgütte bulunuyor ve uygulayıcı karar alım sürecine katılamıyorsa, baskın koalisyon etik dışı kararlar alarak paydaşlarla iletişimini zora sokabilmektedir (Vasquez ve Taylor, 1999, s. 435). Ortamdaki karşılıklı bağımlılıklar ile baskın koalisyon arasındaki ok, yöneticilerin bir örgütte güç kazanmasının bir nedenin de, örgütün ortamındaki sorunlar konusunda sahip oldukları bilgi ve beceriler olduğunu gösterir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler yöneticileri de, örgütün hayati önem taşıyan karşılıklı bağımlılıklarını yönetmesine yardım eden bilgi ve becerilere sahip olduklarında güç kazanmaktadırlar. Baskın koalisyon ve ortamdaki karşılıklı bağımlılıklar arasındaki ok, ortamın bir bakıma baskın koalisyonun öznel algısı olduğuna işaret eder. Baskın koalisyon, örgüt ortamının kendilerine en stratejik görünen parçalarını gözlemler ve bu algı temelinde halkla ilişkiler programları için stratejik kamular seçerler. Stratejik olarak seçilen halkla ilişkiler modelleri ile ortam arasındaki ok, halkla ilişkilerin stratejik yönetimi ile örgütsel etkinlik arasındaki kritik ilişkiyi ifade eder. Örgütler stratejik kamularla iletişim kurmak için en uygun stratejiyi seçtiklerinde, ortamdaki kritik bağımlılık ilişkilerini yönetmeleri kolaylaşır ve örgütün etkinliği artar (Grunig, 2005, s. 35) Şekildeki okların belirttiği gibi örgütsel kültür, baskın koalisyon tarafından yaratılır. Fakat tüm bu dönüşümlü sürecin en temelinde var olan toplum kültürüdür ve örgütün içinde yer aldığı toplum kültürü ve örgütü çevreleyen ortam örgüt kültürü üzerinde ve örgütte uygulanan halkla ilişkiler modellerinde etkili olur. Toplum kültürü etkisindeki örgüt kültürünün, gücün kimin elinde olacağı, ilgili kamularla nasıl iletişim kurulacağı ve dolayısıyla örgütün halkla ilişkileri nasıl uygulayacağı üzerinde büyük etkisi vardı. Çünkü bir örgütün kültürü içinde bulunduğu toplumsal kültürden etkilenmektedir. Kurumsal faaliyetlerle kültür arasındaki bu yakın ilişkiyi anlamak, kurumların halkla ilişkiler faaliyetlerine kültürün etkilerini anlayabilmek açısından önemlidir (Raman ve Karan, 2006, s. 37).

Toplum kültürü, çalışanların deneyimleri ve tutumları aracılığıyla örgüte getirilen iletişim varsayımlarından oluşmakta ve örgütsel iletişimin temeli olan halkla ilişkilerde önemli bir rol oynamaktadır. Hofstede (1984)'in tanımladığı kültür boyutları burada devreye girmektedir. Çünkü Hofstede'in tanımladığı kültür boyutları, bireylerin kurdukları iletişimi ve dolayısıyla örgütsel faaliyetleri de etkileyecektir. Hofstede'in değişkenleri, Grunig ve Hunt'ın dört halkla ilişkiler modeliyle birleştirildiğinde, halkla ilişkiler uygulamalarında eksik kalan kültürel perspektifi tamamlamaktadır.

Güç mesafesi boyutu, çalışanların örgüt içinde algıladıkları iletişim tutumlarını ve hiyerarşik rolleri ortaya koymaktadır. Güç mesafesi boyutuna halkla ilişkiler mesleği açısından bakıldığında, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde halkla ilişkiler uygulayıcılarının, yönetimin karar alma ve sorun çözme sürecine katılıp, kendi önerilerini dile getirebildikleri görülmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde ise, baskın koalisyon tarafından uygulayıcıların örgütün karar alma sürecine katılmasına izin verilmemekte, çünkü uygulayıcı hiyerarşik olarak karar alım sürecine katılabilecek yeterlilikte görülmemektedir (Freitag ve Stokes, 2009, s. 60). Bu boyut, halkla ilişkiler uygulayıcılarının faaliyetlerini hangi yönetim koşulları altında sürdürdüğü hakkında da bilgi sağlamaktadır. Yüksek güç mesafesi, çalışanlarla yönetim arasında açık iletişim kurulmasına ket vuran bir çalışma ortamına işaret etmektedir. Bu nedenle asimetric iletişim sistemlerine genelde otoriter kültüre ve yönetime sahip, merkezileştirilmiş örgütlerde rastlanırken, simetric iletişime ise katılımcı yönetim anlayışına sahip merkezileşme derecesi düşük örgütlerde rastlanmaktadır (Grunig, 2005, s. 19; Okay ve Okay, 2005, s. 85). Asimetric iletişim uygulama eğiliminde olan örgütlerde güçlü otoriter eğilimler mevcuttur. Baskın koalisyon, gücün ve karar alma sürecinin merkezde toplanması gerektiğine inanmakta ve çalışanlara sınırlı bir özerklik tanınmaktadır. Bu noktadan hareketle güç mesafesi yüksek olan toplumlarda asimetric iletişim uygulama eğiliminin daha fazla olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak yüksek güç mesafesine sahip bir kültürde halkla ilişkiler uygulayıcıları örgütsel karar alım sürecine katılamamakta (Vasquez ve Taylor, 1999, s. 438) ve basın ajansı tanıtım ya da kamuoyu bilgilendirme modelini uygulama eğiliminde olmaktadır.

Belirsizlikten sakınma düzeyi bir örgütteki çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişim miktarını etkilemektedir. Bu boyut halkla ilişkiler uygulayıcılarının neden belli başlı bazı faaliyetleri gerçekleştirdiğini açıklamaktadır. Örneğin yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi kati kurallar ve düzenlemeler yaratan bir kültürü, düşük belirsizlikten sakınma düzeyi ise müzakere için ortam yaratılan bir örgütü işaret etmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları için yüksek düzeyde belirsizlikten sakınma düzeyi yalnızca örgüt içi iletişimi etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda dış paydaşlarla kurulan iletişimdeki esnekliği de etkilemektedir. Yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi olan örgütlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları kendi departmanlarıyla ilgili bir karar alırken bile öncesinde yönetimin onayını almak durumundadırlar. Bu durum kamuların ihtiyaçları ve ilgilerini ivedilikle yerine getirmesi gereken uygulayıcının ilişki yönetimindeki yeterliliğini kısıtlayabilmektedir. Diğer yandan belirsizlikten sakınma düzeyi düşük kültürlerdeki daha az sayıda kurallar ve kısıtlar, uygulayıcının kamularla kurduğu iletişim ve müzakere ilişkileri üzerinde daha fazla kontrole

sahip olmasını sağlamaktadır (Vasquez ve Taylor, 1999, s. 439). Belirsizlikten sakınma düzeyi yalnızca kuralların katılımı ile ilgili değil, aynı zamanda yönetici ve çalışanlar arasındaki güven eksikliği ile ilgili bir durumdur. Bu durum merkezileşme ve otokratik yönetime neden olan bir başka unsur olduğundan güç mesafesi boyutuyla doğru orantılıdır. Yöneticiler çalışanlarının bilgi ve becerilerinden emin olamadıkları taktirde sorumluluk vermekten kaçınabilmektedirler. Aynı zamanda bu durum çalışanların da kendilerine güvenmelerinin önüne geçmekte, çalışanlar kendi işleriyle ilgili bile karar almaktan kaçınmaktadırlar. Sonuç olarak yönetim, çalışanların formel kurallara uymalarını beklediğinden, çalışanlar da bu kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmakta ve örgütün yararına olduğu durumlarda bile inisiyatif almaktan kaçınmaktadırlar. Halkla ilişkiler uygulayıcısı için de aynı koşullar geçerli olduğundan belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek kültürlerde uygulayıcıdan, yönetim tarafından koyulan kurallara ve belirlenmiş standartlara uyması beklenir. Belirsizlik, kaygı durumunun yükselmesine neden olduğundan yönetim, farklı görüşlere daha hoşgörüsüz yaklaşabilmektedir (Sriramesh ve White, 2005, s. 635-637). Dolayısıyla biçimsel davranış kodları önem taşıdığından, halkla ilişkiler uygulayıcısının mesleğini kendi inisiyatifini kullanarak uygulaması zor olmaktadır. Bu durumda uygulayıcı belirsizliği bertaraf etmek adına, garantili fakat asimetrik uygulamaları tercih etmektedir. Risklere ve krizlere olan tolerans düzeyinin de düşük olması nedeniyle algılanan risk dönemlerinde kurulan zayıf iletişim, örgütlerin aldığı kararların kamular tarafından kabulünü de olumsuz yönde etkilemektedir.

Belirsizlikten sakınma düzeyi düşük olan kültürlerdeki simetrik modelleri uygulama eğilimindeki uygulayıcılar ise, kendi departmanları içerisinde özerktirler. Bu tür örgütlerde yöneticiler, örgütteki her çalışanın örgüte fayda sağlayacak bir öneride bulunabileceğine inanmakta, dolayısıyla çalışanları kendi işleriyle ilgili inisiyatif almaya teşvik etmekte, örgütsel kararlar uzlaşıyla alınmakta, çatışmalar ise müzakere ile çözülmektedir.

Sriramesh vd. (1999) yaptıkları araştırmada güçlü bireycilik potansiyeli taşıyan toplum kültürünün, halkla ilişkiler uygulamalarını farklı yollarla etkilediğini belirtmektedirler. Simetrik modelleri uygulamaya en yatkın kültürler bireycilik düzeyi düşük kültürlerdir (Sriramesh ve White, 2005, s. 638). Bireyci kültürlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları örgüt ile ilgili herhangi bir durumu ilgili gruplara aktarırken ya da örgüt içindeki bir toplantıda karşıt görüş dile getirirken rahat bir şekilde konuşabilmektedirler. Bu uygulayıcılar muhtemelen çocukluktan itibaren bağımsız bir şekilde yetiştirildiklerinden dolayı, risk almaktan çekinmeden kendi düşüncelerini savunmakta, iletmek istedikleri mesajları doğrudan dile

getirebilmektedirler. İletişim kampanyaları programlarken doğrudan sonuca odaklanmakta, bu nedenle daha çok reaktif bir iletişim biçimini benimsemektedirler. Ortaklaşa davranışçılık boyutu yüksek kültürlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgüt genelinde kabul gören bir anlayışa karşıt düşüncelerini dile getirdikleri taktirde sadakatleri sorgulanabilmektedir. Bu uygulayıcılar öncelikle örgüt içinde ve dışında uyumu gözetmektedirler. İletişim programlarında ise öncelikle süreç önemli olup, daha çok proaktif iletişim benimsenmektedir (Freitag ve Stokes, 2009, s. 58-59). Fakat ortaklaşa davranışçı bir kültürün uygulayıcıyı kısıtlayan tarafı, düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten sakınma boyutuyla biraradayken simetrik uygulamalar için en doğru ortamı oluşturmaktadır. Çünkü güçlü bireycilik temelde, çevrenin ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı edip önceliği örgütsel faydaya verme potansiyeli taşımaktadır.

Erillik ve dişlilik boyutu, cinsiyetler arası farklılıkla değil, bir kültürün üyelerinin işle ilgili promosyon, fırsat ve başarı gibi unsurları da içeren maddi unsurlara verdiği değerle ilgilidir. Özellikle Hofstede (1984)'e göre, halkla ilişkiler ile ilgili çalışmalarda eril kültürlerin çok nadir kadın halkla ilişkiler yöneticisine sahip olduğu ve uygulayıcının maaş ve prim gibi hedeflerle uygulamalarını gerçekleştirdiği görülmektedir (Vasquez ve Taylor, 1999, s. 440). Dişil kültürlerde ise kadın ve erkek bir departmanda eşit koşullarda ve eşit yetkiyle çalışabilmektedir. Ayrıca dişil kültür özelliklerine sahip bir kültür, uygulayıcının çevre ile kurdukları iletişimin kalitesine ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Bir örgütün, içinde bulunduğu toplumun eril ya da dişil özellikler taşıması nedeniyle, çalışanlarının seçiminde cinsiyet ayrımına gitmesi özellikle halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetici ya da teknisyen rolüyle örgütsel faaliyetlerini sürdürüp sürdürmeyeceğinin habercisi olabilmektedir. Örneğin eril bir toplumda halkla ilişkiler uygulayıcısı bir kadın ise çoğunlukla teknisyen rolüyle sınırlı kalabilmekteyken, erkek ise yönetici rolünü üstlenebilmektedir. Bunun yanında halkla ilişkiler gibi dişil kültür özelliklerine daha yakın bir meslek, eril kültür özelliklerine sahip bir toplum içerisindeki örgütte daha sınırlı düzeyde kalabilmektedir (Hon, Grunig ve Dozier, 2005, s. 449-450). Çünkü eril bir kültür yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmak için faaliyetlerini gerçekleştirmekte, kamuların ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı edebilmektedir. Sosyal sorumluluk gibi yalnızca simetrik modelde kendine yer açabilen bir uygulamayı, dişil bir kültür içinde barındırabilmektedir.

3.3. Literatürde Halkla İlişkiler ve Kültür Üzerine Yapılan Çalışmalar

Literatürde halkla ilişkiler ve toplum kültürü arasındaki bağlantıya odaklanan çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar genellikle farklı ülkelerdeki iletişim çalışmalarında görülen kültürel farklılıklara odaklanmaktadır. Bu bölümde literatürde iletişim, halkla ilişkiler ve kültür çerçevesinde yapılan araştırmalara yer verilmiş, ayrıca bu çalışmaların eksik bıraktığı noktalar irdelenmiştir.

Freitag ve Ouesinberry Stokes (2009) “Global Public Relations Spanning Borders Spanning Cultures” adlı çalışmalarında kültürün halkla ilişkiler üzerindeki etkisini ülkeler temelinde ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Bu çalışmada öncelikle halkla ilişkiler mesleğinin profesyonelleşme sürecine değinilmiş, ardından kültürün analiz edileceği bir çalışmada başvurulması gereken kuramsal çalışmalardan ve uygulanabilecek yöntemlerden bahsedilmiştir. Daha sonra kültürleri ele almada kullanılan bazı kültür boyutları karşılaştırılmıştır. Bu bağlamda ağırlıklı olarak Hall’un yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı kültür boyutları ve Hofstede’in kültür boyutları ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise kültürün farklı yönlerinin, halkla ilişkiler uygulamalarına ve özellikle bireylerarası iletişime etkisi incelenmiştir. Kültürün planlamadaki ve etkili iletişim programları ve kampanyaları gerçekleştirmedeki rolü çeşitli ülkelerdeki medya sistemleri, yasal yapılar ve etik yapılar temelinde değerlendirilmiştir. Bununla amaçlanan, farklı ülkelerin medya sistemlerindeki farklılıkları tanımak, bu farklılıkların halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışmada ayrıca halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen yerel sorunların üstesinden gelebilmek üzere uluslararası düzeyde geçerli olabilecek bir çerçeve önerilmiş; halkla ilişkiler uygulamaları bağlamında, farklı etik çerçeveler uygulanmasının zorlukları üzerinde durulmuştur. Halkla ilişkiler mesleğinde son yıllarda genel olarak görülen değişimlerle birlikte, Avrupa, Asya, Afrika, Latin Amerika, Ortadoğu ve Avustralya’daki bazı ülkelerde halkla ilişkilerin genel durumu, halkla ilişkilerin fonksiyonları ve halkla ilişkiler eğitimi incelenmiştir. Türkiye ise bu çalışma kapsamında Ortadoğu ülkeleri arasında kısaca ele alınmış, Türkiye’nin halkla ilişkiler uygulamalarına ve eğitimine önemli katkı sağlayan ülkelere biri olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu çalışma halkla ilişkileri ülkeler ve uygulamalar bazında ele almakla birlikte, kültürel değerlerin modeller üzerindeki etkisini dışarıda bırakmaktadır.

Zeynalof (2008) “Türkiye’de Turkcell ve Azerbaycan’da Azercell’i Örnek Alarak Kültür Farklılıklarının Halkla İlişkilere Etkisi Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmasında, farklı ülkeler arasındaki kültür farklılıklarının halkla ilişkilere etkisini incelemiştir. Buna göre Türkiye’deki GSM operatörlerinden Turkcell’i, Azerbaycan’dan ise Azercell’i örnek alıp, bu kurumların halkla ilişkiler faaliyetleri arasındaki farklılıkları ve bunların nedenlerini niteliksel araştırma yöntemiyle analiz etmiştir. Zeynalof, araştırmanın sonuçlarını desteklemek üzere nicel verilere de başvurmuştur. Araştırmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda ilgili literatür taranarak, Azerbaycan’daki halkla ilişkiler kurumlarının yöneticileri ve halkla ilişkiler departmanı bulunan şirketlerin halkla ilişkiler uygulayıcılarıyla görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada örneklem olarak seçilen şirketlerin 2000 yılından 2007 yılına kadar olan yıllık faaliyet raporları, basın bültenleri, broşürleri gibi yazılı metinleri ve 25 Turkcell ve 70 Azercell reklam filmi örneği incelenerek halkla ilişkiler faaliyetlerindeki kültürel anlamlar değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda yapısal olarak birbirine bağlı Turkcell ve Azercell GSM kurumlarının halkla ilişkiler faaliyetlerinde belli başlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre kurum ismi, logosu, vizyonu ve sponsorlukları başta olmak üzere, pek çok halkla ilişkiler faaliyetinde kültürel farklılığa yönelik duyarlılığa rastlanılmıştır. Reklam filmleri de aynı doğrultuda verdikleri mesajlar ve içerikleriyle farklılaşmaktadır. Bu çalışma farklı ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu bir şirketin iki farklı ülkedeki uygulamalarına yerel kültürel özelliklerin yansımaları ele almış, fakat halkla ilişkiler uygulamalarını yalnızca rutin etkinlikler temelinde değerlendirmiştir.

Demirkan (2007), “Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri” adlı çalışmasında, İngiltere merkezli çokuluslu bir kurumda (British Council) kültürel farklılıkların iletişime etkisini incelemiş, kurumsal uygulamaları ve stratejileri hakkında İletişim ve Halkla İlişkiler Koordinatörü ile yüz yüze görüşmüştür. İkincil veri olarak kurumun intranet ve web sayfalarındaki veriler yanında, diğer ülke uygulamalarından da yararlanmıştır. Demirkan çalışmasında, British Council’in kurum içindeki iletişim uygulamalarını, kurum içindeki farklı kültürlere sahip çalışanlar arasındaki iletişim seviyesini ve yönünü, kurum içindeki var olan kültürel farklılıkların nasıl değerlendirildiğini ve kültürel farklılıkların iş ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda kültürlerarası farklılıkların giderilmesi için doğru iletişim stratejilerinin belirlendiği sonucuna ulaşılmış, ayrıca kurumda kültürlerarası farklılıkların dikkate alınarak, yukarıda belirtilen amaçların her birinin kurallara bağlandığı ve çalışanların ortak bir dille ortak bir kültürel düzeyde toplanmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu çalışma spesifik olarak örgüt kültürüne odaklanmakta, örgüt çalışanlarının kültürel farklılıkların örgütsel iletişime

etkisini incelemekte ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yalnızca iletişim faaliyetlerine indirgemektedir.

Vasquez ve Taylor (1999)'ın "What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners? (Hangi Kültürel Değerler Amerikan Halkla İlişkiler Uygulayıcılarını Etkilemektedir?)" başlıklı çalışmalarında, Hofstede'in kültür boyutları ve Grunig'in halkla ilişkiler modelleri kapsamında halkla ilişkiler araştırmaları ve uygulamalarını kültürel bir yaklaşımla ele almışlardır. Amerika'daki farklı türdeki örgütlerden 134 aktif halkla ilişkiler uygulayıcısına posta yoluyla anket gönderilmiş ve 94 uygulayıcıdan yanıt alınmıştır. Çalışma sonucunda iki temel bulgu elde edilmiştir. İlk olarak örgüt yönetiminin herhangi bir zorlamada bulunmasa bile Amerikalı uygulayıcıların hala halkla ilişkilerin tek yönlü modellerini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. İkinci olarak ortaklaşa davranışçı yani kolektivist değerlere sahip uygulayıcıların iki yönlü halkla ilişkiler modellerini uygulama eğiliminde oldukları görülmüştür. Çalışma, halkla ilişkiler ve toplum kültürü arasındaki ilişkiyi, Hofstede (1984)'ın kültür boyutları ve Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkiler modelleri bağlamında ele almakla birlikte, araştırma sonuçlarını yalnızca Amerikalı uygulayıcıların hangi modeli uyguladıkları ve bunun bireycilik boyutuyla ilişkisi ile sınırlandırmaktadır.

Raman ve Karan (2006) ise yapmış oldukları "Cultural Influences on Public Relations Practices in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore" (Çokuluslu Toplumlarda Halkla İlişkiler Uygulamalarındaki Kültürel Etkiler: Singapur'daki Çokuluslu Örgütler Üzerine Bir Çalışma) başlıklı çalışmada, yerel toplumsal kültürün örgütsel kültürü ne ölçüde biçimlendirdiği ve bu kapsamda örgütlerin dış kamularıyla kazan-kazan ilişkisiyle nasıl iletişim kurduklarını sınımlamaktadırlar. Yazarlar, örgütsel iletişim stratejilerini hangi modelin en iyi tanımladığını bulmak için Grunig'in dört iletişim modelinden; Asya kültürlerinde halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen unsurları bulmak için de Hofstede'nin kültür boyutlarından yararlanmışlardır. Çalışma sonucunda Singapur'un çokkültürlü ortamında en çok başvurulan halkla ilişkiler uygulamalarını ya da kurumsal iletişimi birkaç faktörün etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca yazarlara göre pek çok ülkede tek yönlü iletişimden iki yönlü iletişime geçiş ve bilgiyi ve iknayı vurgulamaktan çok sürdürülebilir ilişki kurmaya doğru bir hareket olduğu dikkati çekmektedir. Bu çalışma ağırlıklı olarak dünyada yalnızca doğu Asya bölgesinde görülen kültürel özellikleri (Guanxi¹⁰

¹⁰ **Guanxi:** Çin iş kültürüne özgü kişisel ve dinamik bilgi ağı, Çin ticaret sanatı. Kaynak: <http://en.wikipedia.org/wiki/Guanxi>

ve Kiasuism¹¹) ve halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkisini incelemekte ve yerel özelliklerin uygulamalara yansımalarına bakarken, görece Doğu ve Batı kültür ayrımını temel almaktadır.

¹¹ **Kiasuism:** Örgüt kültüründe –özellikle bireylerin tutumlarını ve davranışlarını- etkileyen Kiasu (kaybetme korkusu) ve Kiabu (bilgi eksikliği korkusu)'yu içeren Uzakdoğu'ya özgü kültürel bir karakteristik (Raman ve Karan, 2006: 38).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAYICILARININ KÜLTÜREL ALGILARININ HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI ÜZERİNE ETKİLERİ: TÜRKİYE'DEKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu toplum kültürü ile akademik örgütlerde uygulanan halkla ilişkiler modelleri arasındaki ilişkidir. Araştırmada Hofstede (1984)'ın tanımladığı kültür boyutları ve Grunig ve Hunt (1984)'ın belirlediği dört halkla ilişkiler modeli temel alınmış; Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimi yöneticilerine yönelik alan araştırması ile toplumsal kültür ve örgütlerde uygulanan halkla ilişkiler modelleri arasındaki ortaya konulmuştur.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimi yöneticilerinin kültürel algılarının Hofstede'in kültür boyutlarına göre değerlendirilmesi ve bunun halkla ilişkiler modelleriyle ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Hofstede (1984)'ın kültür boyutları temelinde Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimi yöneticilerinde hangi kültürel boyut değerleri öne çıkmaktadır?
2. Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler uygulamalarında Grunig ve Hunt (1984)'ın hangi halkla ilişkiler modeli öne çıkmaktadır?
3. Akademik örgütlerde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının kültürel algıları halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde etkili midir?

4.3. Araştırmanın Önemi

Kültürün halkla ilişkiler uygulayıcıları ve modelleri üzerindeki etkileriyle ilgili literatürde doğrudan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu alanda yapılmış olan çalışmalar daha çok kültürün halkla ilişkiler uygulamalarındaki etkisi (Soydaş Uzunçarşılı, 2001; Zeynalov, 2008; Gülkan, 2010) üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu uygulamalar kapsamında halkla ilişkiler genellikle bir tutundurma faaliyeti olarak ele alınmakta ve halkla ilişkilerin rutin faaliyetlerine odaklanılmaktadır. Doğrudan halkla ilişkiler ile kültür arasındaki etkileşimi konu alan bir diğer çalışmada (İşinbilir, 2010) ise, halkla ilişkilerin kültür üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Sriramesh (2009)'e göre kültür, tanımlaması ve ölçülmesi zor olan, biçimlendirilebilir bir kavram olduğu için, toplumsal kültürü yönetilebilir parçalara ayıran ve halkla ilişkiler üzerindeki etkisini derinlemesine çalışan bireysel çalışmaların tasarlanması, bir ülkeye özgü kültürün halkla ilişkiler üzerindeki etkisini ortaya koyma açısından en iyi yöntemdir. Bu konuda yapılan çalışmaların sayısı çok olmasa da, ağırlıklı olarak Anglo-Sakson kültürünün ötesinde alansal bilginin bütününe katkı sağlayan dikkate değer çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar ilke olarak Hofstede (1984)'ın kültür boyutlarının biri ya da daha fazlasını kullanmış ve onları halkla ilişkiler uygulamalarıyla bağlantılandırmışlardır. Bunu yaparken en azından bir ölçüde alanın uç derecedeki etnosantrikliğini azaltmaya yardım etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışma, Hindistan (Sriramesh, 1992, 1996), Güney Kore (Rhee, 1999), Japonya (Sriramesh ve Takasaki, 2000), Slovenya (Vercic vd., 1996) ve Amerika Birleşik Devletleri (Vasquez ve Taylor, 1999)'ndeki çalışmalar dışında spesifik olarak bir ülkeye özgü kültürün halkla ilişkiler üzerindeki etkisinin Türkiye örneği üzerinden incelemesi nedeniyle Türkiye'de bir ilki ifade etmektedir. Ayrıca toplum kültürünün, halkla ilişkiler üzerindeki etkisi üzerine az sayıda çalışma yapıldığı göz önüne alındığında, çalışmanın genel olarak halkla ilişkiler alanına yaptığı katkı dikkate değerdir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın temel sınırlılığı akademik örgütlerin halkla ilişkiler sorumluları ile yürütülen alan araştırmasına, halkla ilişkiler birimindeki diğer çalışanların dahil edilmemesidir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada Hofstede'in belirlediği kültür boyutlarına göre toplum kültürü ile uygulanan halkla ilişkiler modelleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla alan araştırması yapılmıştır. Bu doğrultuda Türkiye'deki tüm devlet ve vakıf üniversitelerinin halkla ilişkiler birimi yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi, alan araştırmasında kullanılan veri toplama aracı, verilerin alan araştırması ile toplanması, toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklere yer verilmiştir.

4.5.1. Alan Araştırması Modeli

4.5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren 95 devlet ve 43 vakıf üniversitesinin¹² halkla ilişkiler birimlerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Toplamda Türkiye genelinde 138 üniversitenin halkla ilişkiler birimi yöneticisi bulunmaktadır. Bu evrenin tümü tam sayım yöntemiyle araştırmaya dahil edilmiştir. Veri toplama çalışması 2010 yılının 1 Mart-1 Kasım tarihleri arasında araştırmacı tarafından, katılımcılara e-posta ile gönderilen anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara anket gönderilmeden önce telefon aracılığıyla ankete katılıp katılmayacakları sorulmuştur. Ankete katılmayı kabul edenlere, anketin doldurulması ve geri dönüşü için iki hafta süre verilmiştir. Bu süre zarfında göndermeyenlere ise önce iki, daha sonra üç hafta arayla anket formu tekrar yollanmıştır. Toplamda gönderilen 138 anketten, 23 tanesinden geri dönüş olmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada 115 anket geri dönüşü elde edilmiş, evrenin tamamının %83.3'üne ulaşılmıştır.

¹² Kaynak: <http://www.yok.gov.tr> 02.07.2010 itibarıyla 147 üniversiteden 9'u faaliyette değildir. Bu nedenle araştırma 138 üniversite üzerinden yürütülmüştür.

4.5.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

4.5.3.1. Anket Çalışması

Bu çalışmanın alan araştırması kısmında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Katılımcılara kapalı uçlu sorulardan oluşan anket formu gönderilmiştir. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek üzere beş adet soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtların analizi sonucunda Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimi yöneticilerinin cinsiyeti, yaşı, aylık ortalama hane geliri, eğitim durumu ve medeni durumu öğrenilmiştir. Araştırma verileri veri tabanına kaydedilirken anket formundan bağımsız olarak iki değişken daha eklenmiştir. Bunlardan biri üniversitenin türü (devlet-vakıf), bir diğeri ise üniversitenin bulunduğu bölgedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde katılımcıların Hofstede (1984)'ın belirlediği dört kültür boyutuna göre kültürel algılarını ölçmeyi amaçlayan maddelere yer verilmiştir. Kültür boyutlarını ortaya koymakta kullanılan veri toplama aracı olarak ise birçok farklı araştırmacı (Vasquez ve Taylor, 1999; Lim, 2001; Schimmack vd., 2005; Daller ve Yıldız, 2006; Raman ve Karan, 2006; Kustin, 2006; Fougere ve Moulettes, 2007; Kim ve Lee, 2009) tarafından farklı kültürlerde uygulanmış, literatürde genel olarak kabul gören Hofstede (1984)'ın kültür boyutları ölçeği temel alınmıştır. Bu ölçekte güç mesafesi, belirsizlikten sakınma, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve erillik-dişillik olmak üzere dört kültür boyutu bulunmaktadır. Hofstede (1984)'ın 1968 ve 1972 yılları arasında uyguladığı ve kültürel değerlerin analizini yapmak üzere kullandığı yapılandırılmış soru formundan yararlanılmış, fakat bire bir kullanılmamıştır. Çünkü Hofstede (1984), IBM adlı ulus-aşırı bir örgütün yer aldığı ülkelerin ulusal kültürüne ilişkin çalışanlar aracılığıyla bulgular elde etmiştir. IBM hem özel sermayeli bir örgüt olduğundan, hem de teknolojik ürün üreten bir örgüt olduğundan dolayı, orijinal soru formunun kullanılması mümkün olmamıştır. Bunun yanında orijinal soru formunda 80 adet soru bulunmaktadır. E-posta aracılığıyla yürütülen bir araştırmada 80 soruluk bir anket formuna geri dönüş almanın zorluğu nedeniyle büyük ölçüde Vasquez ve Taylor (1999)'un çalışmalarında izledikleri yöntemden yararlanılmıştır. Vasquez ve Taylor (1999)'un anket formundaki sorular halkla ilişkiler, kültür ve araştırma yöntemleri alanında uzman üç akademisyen tarafından incelenmiş ve halkla ilişkiler yöneticilerine sorulması uygun olmayan sorular anket formunun dışında bırakılmış ya da değiştirilmiştir.

Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkiler modellerini ölçmek üzere Raman ve Karan (2006)'ın çalışmalarında izledikleri yöntemden yararlanılmıştır. Raman ve Karan bu çalışmalarında Grunig vd. (2002)'nin geliştirdiği ölçeği kullanmışlardır. Bu çalışmada Raman ve Karan (2006)'ın Grunig vd. (2002)'nin ölçeğini temel alarak kullandıkları soru formundan yararlanılmıştır. Fakat yazarlar her model için farklı sayıda soru sorduklarından dolayı, yine uzman akademisyenlerin de onayı ile sorular azaltılmış ve her model için eşit sayıda soru sorulmuştur. Hem Hofstede (1984)'ın kültür boyutları, hem de Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkiler modellerini ölçen soruların, tek bir soru dışında¹³ tümü 5 noktalı Likert tipine göre (5=Tamamen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Hiç Katılmıyorum) tasarlanmıştır.

4.5.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmanın verileri değerlendirilirken istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 16.0 programı ve tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Araştırma sorularını sınamak üzere t-testi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Anketin ikinci bölümündeki bazı sorular, diğer soru önermelerinin tersi yönündedir. Örneğin, “Bu kurumda çalışanların, yönetim tarafından alınan karar alma sürecine katılmalarına izin verilmez.” önermesi için “Hiç katılmıyorum” ifadesi yüksek güç mesafesini temsil etmektedir. Bu nedenle anketin ikinci bölümündeki 7, 9, 10, 13 numaralı sorular yeniden kodlanmıştır. Çalışmanın bundan sonrasında anket formundaki bölümleri takip edecek biçimde, eldeki verilerin analizleri sonucu yapılan ayrıntılı tartışmalar ve değerlendirmeler bulunmaktadır.

¹³ “Mevcut yöneticinizi en çok hangisi tanımlamaktadır?” sorusu 5 noktalı Likert tipine uygun değildir. Çünkü katılımcılar dört adet sıfattan birini tercih etmek durumundadırlar. Dolayısıyla bu soru diğer sorulardan ayrı olarak değerlendirilmiştir.

4.6. Araştırmanın Bulguları

4.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Anket formunun ilk bölümünde sorulan, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar sonucunda, Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin genel demografik görünümü aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılanların 64 (%55,7)'ü kadın, 51 (%44,3)'i erkektir. Frekans analizi ile araştırmaya katılanlar arasında yaklaşık olarak eşit bir dağılım olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan uygulayıcılara medeni durumları sorulduğunda, 40 (%34,8)'i bekar, 74 (%64,3)'ü ise evli olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında en fazla sayı 64 (%55,7) ile yüksek lisans/doktora, ardından 49 (%42,6) ile üniversite, en az sayıda ise 2 (%1,7) ile lise eğitimi almış uygulayıcılar gelmektedir.
- Ankete katılan uygulayıcıların 31 (%27)'i vakıf, 84 (%73)'ü özel üniversitede çalışmaktadır.
- Ankete katılan uygulayıcıların yaşları 25 ile 65 yaş arasında olup, ortalama yaş yaklaşık 37'dir.
- Uygulayıcıların aylık ortalama hane gelirleri 1000 TL ile 15.000 TL arasında değişmektedir. Tüm katılımcıların aylık hane gelirlerinin ortalaması ise yaklaşık 3100 TL'dir.
- Vakıf üniversitelerdeki uygulayıcıların aylık hane geliri ortalaması 3512 TL iken, devlet üniversitelerindeki uygulayıcılarda ise 2846 TL'dir.

4.6.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracının ve Geçerlilik ve Güvenilirliği

4.6.2.1. Veri Toplama Aracının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Sosyal Bilimlerde kavramlar ve boyutlar arasındaki ilişki araştırılırken, kavram ve boyutlar doğrudan ölçülemediğinden, bu kavram ve boyutları tanımlayan tutumlar ifadelerle dönüştürülerek ölçekler geliştirilmektedir. Bir ölçeğin ölçmesi gereken özelliği ölçüp ölçmediğini geçerlilik belirtmektedir. Literatürde anketin yapı geçerliliğini belirlemek için en sık kullanılan yöntem faktör analizidir. Ankette sorulan soruların katılımcılar tarafından kaç değişik boyutta algılandığını bulmak için faktör analizi uygulanmaktadır. Kısaca faktör analizi, kavramların açıkladığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır (Sipahi vd., 2008, s. 73). Faktör analizinin bir başka işlevi ise değişken sayısını azaltmaktır. Anket genelinde ölçülen kavramlar, faktör analizi sonucu kaç boyutta toplanmışsa, bundan sonra analizler belirlenen sayıda boyut ile yapılacağından değişken sayısı azaltılmış olmaktadır. Ayrıca faktör analizi değişkenler arasındaki korelasyonları açıklayan bileşenleri tanımlamak için de kullanılmaktadır. Bu nedenle iyi bir faktörleşme yapısının ortaya çıkması ölçeğin varsayılan boyutları ölçebildiği anlamına gelmektedir. Böylece eldeki veri ile toplam varyansın önemli bir bölümü açıklanabilmektedir. (Gerber ve Voelkl Finn, 2005, s. 181).

Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Hofstede (1984)'ın kültür boyutları ve Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkiler modelleri ölçeğinin geçerliliğini ölçmek üzere iki ayrı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapabilmenin ön koşulu değişkenler arasında belli bir korelasyon bulunmasıdır. Bartlett testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yetecek düzeyde bir ilişki var demektir.

Tablo 4.1. Hofstede (1984) Kültür Boyutları KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçeği		,844
Bartlett Testi	Approx. Chi-Square	393,578
	Df	91
	Sig.	,000

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi p değeri 0,00 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçeğine göre KMO değeri 0,844 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyededir. Halkla ilişkiler modellerini ölçmek üzere kullanılan ölçeğin KMO değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.2. Halkla İlişkiler Modelleri KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçeği		,788
Bartlett Testi	Approx. Chi-Square	289,659
	Df	58
	Sig.	,000

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi p değeri 0,00 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. KMO değeri 0,788 olduğundan Değişkenlerin faktör analizine uygunluğu iyi seviyededir.

Hofstede (1984)’ın kültür boyutları ve halkla ilişkiler modelleri ölçeğindeki sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular analizden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda Hofstede (1984)’ın kültür boyutlarını ortaya koyan aşağıdaki sorular analizden çıkarılmıştır:

Soru 16. Bu kurumda yeteneklerimi geliştirmek ya da yeni yetenekler öğrenmek için eğitim fırsatlarına sahibim.

Soru 17. Bu kurumda cana yakın ve arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum.

Soru 18. Bu kurum, çalışanlarının ve ailelerinin refahı ve sağlığı için büyük sorumluluk taşır.

Soru 19. Bu kurumda genellikle, bireyler tarafından alınan kararlar gruplar tarafından alınan kararlardan daha niteliklidir.

Yukarıdaki sorular faktör analizinde faktörleşme ile ilgili sorun yaratıp, anketin geçerliliğini etkilediğinden çıkartılmış ve faktör analizi tekrar yapılmıştır. Anketten çıkarılan soruların tümü bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunu oluşturan sorulardır. Sorular çıkartıldıktan sonra yapılan faktör analizinde üç alt boyut elde edilmiştir.

Tablo 4.3. Hofstede (1984)'ın Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler ¹⁴	FAKTÖRLER VE FAKTÖR AĞIRLIKLARI		
	Güç Mesafesi (Faktör 1)	Belirsizlikten Sakinme (Faktör 2)	Erillik-Dişillik (Faktör 3)
Karar	,629		
Tek Başına	,613		
İhlal		,852	
Prosedür		,603	
Görev Tanım		,805	
Pozisyon		,709	
Toplumsal		427	
Gündem			,790
Etkili insan			,662
Rekabet			,736
Varyansı Açıklama Oranı (%)	30,937	15,730	11,613

Tablo 4.3'de görüldüğü gibi faktörleşme üç boyut ve ilgili sorular altında olmuştur. Fakat bazı sorularda faktörleşme değerinin başka boyutlara kaydığı görülmektedir. Bunun nedeni Hofstede (1984)'ın herhangi bir kültür boyutunun diğer bir kültür boyutunu açıklayabilmesinden kaynaklanabilir. Kültür boyutu sorularının varyansı açıklama oranı % 30,9; belirsizlikten sakinme boyutu sorularının varyansı açıklama oranı %15,7 ve erillik-dişillik boyutu sorularının varyansı açıklama oranı %11,613'tür. Toplam varyansı açıklama oranı %58,28'dir. Elde edilen faktörlere göre Hofstede (1984)'ın kültür boyutları ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,622 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa Değeri'nin 0,70 olduğu

¹⁴ İfadeler çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Bununla birlikte faktördeki soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilmektedir (Sipahi vd., 2008: 89).

Halkla ilişkiler modellerini ölçen sorulara faktör analizi yapıldığında aşağıdaki tablo elde edilmiştir:

Tablo 4.4. Halkla İlişkiler Modellerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler ¹⁵	FAKTÖRLER VE FAKTÖR AĞIRLIKLARI			
	Basın Ajansı/ Tanıtım (Faktör 1)	Kamuoyu Bilgilendirme (Faktör 2)	İki Yönlü Asimetrik (Faktör 3)	İki Yönlü Simetrik (Faktör 4)
Medya	,894			
Tanıtım	,803			
Tarafsız Bilgi		,858		
Kamuoyu		,763		
Kamu Davranış			,772	
Araştırma			,728	
Arabuluculuk				,757
Yönetim Davranış				,781
Varyansı Açıklama Oranı (%)	22,251	19,963	13,874	12,524

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi halkla ilişkiler modellerine ait anket sonuçları dört model altında ve o modellere ait sorular altında faktörleşmektedir. Basın Ajansı/Tanıtım Modelinin varyansı açıklama oranı %22,2; Kamuoyu Bilgilendirme Modelinin %19,9; İki Yönlü Asimetrik Modelin %13,8 ve İki Yönlü Simetrik Modelin ise %12,5’dir. Toplam varyansı açıklama oranı %68,61’dir. Fakat elde edilen faktörlere göre halkla ilişkiler ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,412 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır 0,60 ve 0,80 arasında değişmektedir. Fakat bir iç tutarlılık testi olan cronbach alfa ölçekteki madde sayısı ile ilgilidir. Bu çalışmada halkla ilişkiler modelleri ölçeğindeki soru sayısının az olması nedeniyle alt boyutlar arası korelasyonun belli bir sınırın üstünde çıkmaması beklenebilen bir

¹⁵ İfadeler çalışmanın ekler bölümünde yer almaktadır.

durumdur. Çünkü Cronbach Alfa formülüne¹⁶ göre madde sayısı arttıkça cronbach alfa değeri yükselmektedir (Bland ve Altman, 1997, s. 572). Dolayısıyla ölçeğin bu çalışma için geçerliliği çok iyi olduğundan, güvenilirlik bu düzeyde bırakılarak analizlere devam edilmiştir.

4.6.3. Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimleri Yöneticilerinin Kültür Boyutları İle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların anket sorularına verdikleri yanıtların ortalamaları ve bu ortalamaların Hofstede (1984)'ın kültür boyutları için ne anlam ifade ettiğine bakılmıştır.

4.6.3.1. Güç Mesafesi Bulguları

Güç mesafesi boyutu düzeyini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.5. Mevcut Yöneticiyi Tanımlayan Sıfat

	Sıklık	Oran (%)
Otokratik	13	11,4
İkna edici	17	14,9
Danışan	28	24,6
Demokratik	56	49,1
Toplam	114	100,0

Mevcut yöneticinin daha yüksek oranda “demokratik” olarak tanımlanması düşük güç mesafesi sonucunu vermektedir. Güç mesafesini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

¹⁶ **Cronbach Alfa Formülü:** $\alpha = k/k-1$ (k=madde sayısı)

Tablo 4.6. Güç Mesafesi Soruları Frekans Analizi

Güç Mesafesi Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Karar alım sürecine katılmaya izin verilmez.	%67	%12,2	%20,9	2,28	1,14
Alanıma yönelik kendi yaklaşımımı kabul ettirebiliyorum.	%13,9	%8,7	%77,4	3,84	0,91
İşimle ilgili tek başıma karar alamam.	%62,6	%8,7	%28,7	2,53	1,20

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve bu ortalamalar “compute variable” seçeneğinde “Güç Mesafesi” başlığı altında biraraya getirilmiştir. Daha sonra “Güç Mesafesi” başlığı altındaki verilerin ortalamaları alınmış ve aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 4.7. Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Güç Mesafesi Ortalaması

N	Geçerli	115
	Kayıp veri	0
Ortalama		3,6841

Tablo 4.7’ye göre üniversitelerdeki halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin güç mesafesi ortalaması 3,6841 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç düşük güç mesafesi sonucunu vermektedir. Çünkü çalışmanın literatür kısmında da belirtildiği gibi hiçbir kültür, bu boyutların en uç noktalarında yer almamakta, daha çok belli bir eğilim sergilemektedir.

4.6.3.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları

Belirsizlikten sakınma boyutu düzeyini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.8. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları Frekans Analizi

Belirsizlikten Sakınma Boyutu Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanlar kuralları ihlal etmez.	%19,7	%30,4	%50	3,35	1,02
Yöneticiler kurallar ve prosedürleri takip eder.	%9,7	%15,8	%74,6	3,92	0,93
Çalışanların görev tanımlamaları net değildir.	%43	%21,1	%36	2,89	1,17
İşimle aynı pozisyon ve maaşla başka bir iş bulabilirim.	%14,9	%26,3	%58,7	3,70	1,09

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve bu ortalamalar “compute variable” seçeneğinde “Belirsizlikten Sakınma” başlığı altında biraraya getirilmiştir. Daha sonra “Belirsizlikten Sakınma” başlığı altındaki verilerin ortalamaları alınmış ve Türkiye’deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin belirsizlikten sakınma düzeyinin ortalamasını veren aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 4.9. Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Belirsizlikten Sakınma Düzeyi Ortalaması

N	Geçerli	109
	Kayıp Veri	6
	Ortalama	3,1606

Tablo 4.9’a göre üniversitelerdeki halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin belirsizlikten sakınma düzeyi ortalaması 3,106 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi sonucunu vermektedir.

4.6.3.3. Erillik ve Dişillik Boyutu Bulguları

Erillik ve dişillik boyutu düzeyini belirlemeye yönelik olarak sorulan soruların oranları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.10. Eril-Dişil Boyut Bulguları Frekans Analizi

Erillik ve Dişillik Boyutu Soruları	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Rekabet iyilikten çok zarar getirir.	%46,5	%22,8	%30,7	2,77	1,09
Etkili insanları tanımak yetenekten daha önemlidir.	%50,4	%14,2	%35,3	2,72	1,31
İşimle ilgili gündemi takip etmekteyim.	%6,1	%1,8	%92,1	4,25	0,77
Bu kurum toplumsal sorunlar için yapabileceği her şeyi yapmaktadır.	%9,1	%23,6	%67,3	3,73	0,88

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve bu ortalamalar “compute variable” seçeneğinde “Eril-Dişil” başlığı altında biraraya getirilmiştir. Daha sonra “Eril-Dişil” başlığı altındaki verilerin ortalamaları alınmış ve Türkiye’deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin eril ya da dişil kültür eğilimini gösteren aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 4.11. Halkla İlişkiler Yöneticilerinin Eril-Dişil Boyut Ortalaması

N	Geçerli	107
	Kayıp Veri	8
Ortalama		3,1285

Tablo 4.11’e göre üniversitelerdeki halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin eril-dişil boyut ortalaması 3,1285 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç çok keskin sınırlarla olmasa da eril kültüre daha yakındır.

4.6.4. Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerinde Uygulanan Halkla İlişkiler Modeline Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu adımında katılımcıların anketin üçüncü bölümündeki halkla ilişkiler modellerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları alınmış ve bu ortalamaların Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkiler modellerinden hangisini işaret ettiği değerlendirilmiştir.

Tablo 4.12. Halkla İlişkiler Modelleri Soruları Frekans Analizi

Basın Ajansı /Tanıtım Modeli	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Std. Sapma
Halkla ilişkiler ve tanıtım aynı anlamdadır.	%36	%10,5	%53,6	3,19	1,26
Halkla ilişkiler uygulamaları medyada yer almaya yöneliktir.	%47,8	%9,7	%42,5	2,96	1,27
Kamuoyu Bilgilendirme Modeli					
Halkla ilişkiler tarafsız bilgi yayma şeklindedir.	%17,9	%25	%57,2	3,53	1,04
Kurum hakkında doğru bilgi vererek kamuoyunu bilgilendiririm.	%15,6	%14,8	%69,6	3,64	1,11
İki Yönlü Asimetrik Model					
Etkinliğe başlamadan önce ve sonra araştırma yürütürüm.	%14,4	%16,2	%69,3	3,74	0,96
Halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını değiştirmektir.	%29,5	%19,1	%51,3	3,04	1,15
İki Yönlü Simetrik Model					
Halkla ilişkilerin amacı yönetimin de karar ve davranışlarını değiştirmektir.	%29,5	%19,1	%51,3	3,25	1,15
Halkla ilişkilerin fonksiyonu arabuluculuk görevi görmektir.	%14,9	%23,7	%61,4	3,62	1,008

Tablo 4.13. Halkla İlişkiler Modelleri Uygulama Ortalamaları

Basın Ajansı/Tanıtım Modeli	3,0580
Kamuoyu Bilgilendirme Modeli	3,5329
İki Yönlü Asimetrik Model	3,3818
İki Yönlü Simetrik Model	3,4430

Tablo 4.13'e halkla ilişkiler modelleri için elde edilen ortalamalar bakıldığında Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde en çok uygulanan model Kamuoyu Bilgilendirme Modelidir. Fakat burada dikkati çeken nokta bütün modellerin ortalamalarının birbirine çok yakın olmasıdır. Hiçbir model diğer modellerden keskin çizgilerle ayrılmamaktadır. Bu durumun muhtemel sebepleri araştırmanın "Bulguların Yorumlanması" kısmında ayrıca değerlendirilecektir.

4.6.5. Türkiye'deki Üniversitelerin Halkla İlişkiler Birimlerinde Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli ile Birim Yöneticilerinin Kültür Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu adımında üniversitenin devlet ya da vakıf üniversitesi olmasının uygulanan halkla ilişkiler modeli ya da kültür boyutu düzeyi açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığına dair çeşitli analizler yapılmıştır.

4.6.5.1. Güç Mesafesi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi

Güç mesafesi ve uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.14. Güç Mesafesi-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Standart Tahmin Hatası
1	,403 ^a	,163	,130	,88544

a. Belirleyiciler: (İçerik), Simetrik 1, Asimetrik 1, Kamuoyu B, Basın A

Tablo 4.14'e göre halkla ilişkiler modelinin güç mesafesini açıklama gücü $R = \%40,3$, varyansı açıklama oranı $R^2 = \%16,3$ 'tür.

Tablo 4.15. Güç Mesafesi-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 2

		Katsayılar ^a				
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,242	,602		3,723	00,0
	Basın Ajansı	,220	,081	,256	2,727	,008
	Kamuoyu Bilgilendirme	,003	,098	,003	,030	,976
	Asimetrik	,114	,108	,098	1,053	,295
	Simetrik	-,266	,102	-,243	-2,608	,010

a. Bağımlı Değişken: Güç Mesafesi

Tablo 4.15'e göre Regresyon denklemi şöyledir:

$$\text{Güç Mesafesi} = 0,220 \times \text{Basın} + 0,003 \times \text{Kamuoyu} + 0,114 \times \text{Asimetrik} + (-)0,266 \times \text{Simetrik} + 2,424$$

Buna göre güç mesafesi üzerinde en az etkiye Kamuoyu Bilgilendirme Modeli sahiptir (B=0,003). Bu nedenle Kamuoyu Bilgilendirme Modeli ve güç mesafesi ilişkisi çok zayıftır. Dolayısıyla Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde uygulanan Kamuoyu Bilgilendirme Modeli ile algılanan güç mesafesi düzeyi arasında bir ilişki yoktur denilebilir.

Modeller arasında güç mesafesi ile en yüksek düzeyde etkileşimi olan Basın Ajansı/Tanıtım Modelidir (B=0,22). Buna göre güç mesafesi arttıkça Basın Ajansı/Tanıtım Modelinin uygulanma oranı da artmaktadır.

İki Yönlü Asimetrik Model ile güç mesafesi arasında pozitif bir ilişki olsa da, bu ilişki katsayısı 0,114 ile düşüktür. Son olarak İki Yönlü Simetrik Model ile güç mesafesi arasındaki ilişki ise negatiftir. Yani iki yönlü simetrik modelin kullanımı arttıkça algılanan güç mesafesi azalmakta ya da güç mesafesi arttıkça İki Yönlü Simetrik Modelin kullanımı artmaktadır (ilişki katsayısı=(-)0,266).

4.6.5.2. Belirsizlikten Sakınma Düzeyi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi

Belirsizlikten Sakınma düzeyi ve uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.16. Belirsizlikten Sakınma-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Standart Tahmin Hatası
1	,269 ^a	,072	,034	,50211

a. Belirleyiciler: (Sabit), Simetrik1, Asimetrik1, KamuoyuB, BasınA

Tablo 4.16'ya göre halkla ilişkiler modelinin güç mesafesini açıklama gücü $R = \%26,9$, varyansı açıklama oranı $R^2 = \%7,2$ 'dir.

Tablo 4.17. Belirsizlikten Sakınma-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 2

		Katsayılar ^a				
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,943	,345		8,531	,000
	Basın Ajansı	,123	,047	,265	2,600	,011
	Kamuoyu Bilgilendirme	-,001	,057	-,002	-,023	,982
	Asimetrik	,007	,062	,011	,112	,911
	Simetrik	,043	,059	,074	,742	,460

a. Bağımlı değişken: Belirsizlikten Sakınma

Tablo 4.17'ye göre Regresyon denklemi şöyledir:

Belirsizlikten Sakınma = $0,123 \times \text{Basın} + (-)0,001 \times \text{Kamuoyu} + 0,007 \times \text{Asimetrik} + 0,043 \times \text{Simetrik} + 2,943$

Buna göre belirsizlikten sakınma düzeyi ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olmakla birlikte çok zayıf olduğundan istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla aralarında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

4.6.5.3. Eril-Dışıl Boyut Düzeyi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi

Eril-Dışıl Boyut düzeyi ve uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.18. Eril-Dışıl Boyut-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Standart Tahmin Hatası
1	,333 ^a	,111	,073	,39520

a. Belirleyiciler: (Sabit), Simetrik 1, Asimetrik 1, Kamuoyu B, Basın A

Tablo 4.18'e göre halkla ilişkiler modelinin eril-dışıl boyut düzeyini açıklama gücü R= %33,3, varyansı açıklama oranı $R^2 = \%11,1$ 'dir.

Tablo 4.19. Eril-Dışıl Boyut-Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi Regresyon Analizi Adım 2

		Katsayılar ^a				
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	2,924	,288		10,142	,000
	Basın Ajansı	-,007	,041	-,017	-,179	,859
	Kamuoyu Bilgilendirme	,105	,050	,207	2,099	,038
	Asimetrik	-,085	,048	-,175	-1,779	,078
	Simetrik	,050	,037	,135	1,353	,179

a. Dependent Variable: eril

Tablo 4.19'a göre Regresyon denklemi şöyledir:

Eril-Dişil Boyut= (-)0,007xBasın+0,105xKamuoyu+(-)0,085xAsimetrik+0,050xSimetrik+2,924

Buna göre eril-dişil boyut düzeyi ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

4.6.6. Üniversitenin Türü ile Kültür Boyut Düzeyleri Arasındaki İlişki

Üniversitenin türü ile Hofstede (1984)'ın kültür boyutları düzeyi açısından bir fark olup olmadığını incelemek amacıyla Bağımsız Örnekler t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Üniversitenin Türü ile Kültür Boyut Düzeyleri Arasındaki İlişki Bağımsız Örnekler t -Testi

	t	df	Sig. (2-tailed)
Eril-Dişil	2,636	108	,010
	2,895	56,074	,005

Üniversitenin türü ile Hofstede (1984)'ın kültür boyutları düzeyi açısından bir fark olup olmadığını incelemek amacıyla uygulanan Bağımsız Örnekler t testine göre devlet ve vakıf üniversitelerindeki uygulayıcılar, yalnızca eril-dişil boyut düzeyi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır (p=0,005 anlamlılık seviyesinde).

Tablo 4.21. Üniversitenin Türü ile Kültür Boyut Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Grup İstatistikleri

	Üniversite Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Eril-Dişil	Devlet	79	3,1804	,41974	,04722
	Vakıf	28	2,9821	,35309	,06673

Üniversitenin türü ile kültür boyut düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılan bağımsız örnekler t testine göre devlet ve vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimleri yöneticileri yalnızca eril-dişil boyut açısından farklılaşmaktadırlar. Buna göre devlet

üniversitelerindeki uygulayıcılar, vakıf üniversitelerindeki uygulayıcılara göre eril boyuta daha çok eğilim göstermektedirler.

4.6.7. Üniversitenin Türü ile Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişki

Üniversitenin türü ile Hofstede (1984)'ın kültür boyutları düzeyi açısından bir fark olup olmadığını incelemek amacıyla Bağımsız Örnekler t testi uygulanmıştır. Sonuçlar tablo 4.22'de verilmiştir.

Tablo 4.22. Üniversitenin Türü ile Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişki Bağımsız Örneklem t -Testi

	t	df	Sig. (2-tailed)
Basın Ajansı	2,000	110	,048
	2,028	55,924	,047
Kamuoyu Bilgilendirme	,305	110	,761
	,283	45,257	,778
Asimetrik	-,796	108	,428
	-,799	52,528	,428
Simetrik	,424	112	,672
	,412	50,879	,682

Üniversitenin türü ile uygulanan halkla ilişkiler modeli açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek amacıyla uygulanan Bağımsız Örnekler t testine göre devlet ve vakıf üniversiteleri, yalnızca Basın Ajansı/Tanıtım Modeli açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($p=0,05$ anlamlılık seviyesinde).

Tablo 4.23. Üniversitenin Türü ile Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişkiyi Gösteren Grup İstatistikleri

Üniversite Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması	
Basın Ajansı	Devlet	81	3,1852	1,09671	,12186
	Vakıf	31	2,7258	1,06332	,19098
Kamuoyu Bilgilendirme	Devlet	82	3,5915	,85030	,09390
	Vakıf	30	3,5333	,99943	,18247
Asimetrik	Devlet	80	3,3438	,82137	,09183
	Vakıf	30	3,4833	,81456	,14872
Simetrik	Devlet	83	3,4639	,84386	,09263
	Vakıf	31	3,3871	,90101	,16183

Üniversitenin türü ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasındaki ilişkiyi gösteren grup istatistiklerine göre devlet ve vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimleri yöneticileri yalnızca Basın Ajansı/Tanıtım Modelini uygulamaları açısından farklılaşmaktadırlar. Buna göre devlet üniversitelerindeki uygulayıcılar, vakıf üniversitelerindekilere göre Basın Ajansı/Tanıtım Modelini daha çok uygulamaktadırlar.

4.6.8. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Kültür Boyutları ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modelleri Arasındaki İlişki

Türkiye’deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin cinsiyetlerinin, kültür boyutları düzeylerinde ya da uygulanan halkla ilişkiler modeli üzerinde herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının anlaşılabilmesi amacıyla “Çapraz Tablo” analizi yapılmıştır.

Tablo 4.24. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Mevcut Yöneticilerini Tanımlamaları Çapraz Tablo

		Cinsiyet	
		Kadın	Erkek
Mevcut Yöneticiyi Tanımlayan Sıfat	Otokratik	6	7
		9,5%	13,7%
	İkna edici	9	8
		14,3%	15,7%
	Danışan	15	13
		23,8%	25,5%
Demokratik	33	23	
	52,4%	45,1%	
Toplam		63	51
		100,0%	100,0%

Tablo 4.24'e göre, cinsiyet için "Mevcut Yöneticiyi Tanımlayan Sıfat" en fazla "otokratik" ve "demokratik" sıfatlarında farklılaşmaktadır. Buna göre kadın uygulayıcılar mevcut yöneticilerini daha yüksek oranda demokratik, erkek yöneticiler ise daha yüksek oranda otokratik olarak nitelendirmektedirler. Bununla birlikte "karar alım sürecine katılım" ile cinsiyet arasında belirgin bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.25. Katılımcıların Cinsiyetleri ile Çalışmalarında Kendi Yaklaşımlarını Kabul Ettirebilmeleri Çapraz Tablo

		Cinsiyet	
		Kadın	Erkek
Kendi Yaklaşımını Kabul Ettirebilme	Katılmıyorum	11	5
		17,2%	9,8%
	Kararsızım	7	3
		10,9%	5,9%
Katılıyorum	46	43	
	71,9%	84,3%	
Toplam		64	51
		100,0%	100,0%

Tablo 4.25'e göre erkekler daha yüksek oranda kendi yaklaşımlarını kabul ettirebildiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların cinsiyetlerine ile kendi işlerinde tek başlarına karar alabilmeleri arasında çok belirgin bir fark yoktur.

Güç mesafesi soruları ile katılımcıların cinsiyetlerine göre verdikleri yanıtların farklılaşmasına bakılarak kadınların görece daha düşük güç mesafesine sahip oldukları söylenebilir.

Belirsizlikten sakınma boyutu sorularının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için yapılan çapraz tablo analizlerine göre, cinsiyetin belirsizlikten sakınma düzeyi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 4.26. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Kurumda İlerlemede Yetenekten Çok Etkili İnsanları Tanımının Önemine Yönelik Farklılık Çapraz Tablo

		Cinsiyet	
		Kadın	Erkek
İlerlemede Yetenekten Çok Etkili İnsanların Önemi	Katılmıyorum	34	23
		53,1%	46,9%
	Kararsızım	12	4
		18,8%	8,2%
Toplam	Katılıyorum	18	22
		28,1%	54,9%
		64	49
		100,0%	100,0%

Eril ve dişil boyut sorularına verilen yanıtların cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan çapraz tabloya göre katılımcıların cinsiyetleri ile kurumda ilerlemede yetenekten çok etkili insanları tanımının önemine yönelik tutum arasındaki fark en belirgin bir biçimde kadın ve erkek uygulayıcılar arasındaki farklılıkta göze çarpmaktadır. Buna göre erkek uygulayıcılar kurumda ilerlemede etkili insanları tanımının daha önemli olduğunu düşünürken, kadın uygulayıcılar yeteneğin daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Eril ve dişil boyut düzeylerini belirlemeye yönelik sorulan diğer sorular ile katılımcıların cinsiyetlerine göre verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Genel olarak eril-dişil boyut sorularının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına

bakıldığında, kadın uygulayıcıların dişil boyut düzeyinin, erkek uygulayıcılara göre görece daha yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile uygulanan halkla ilişkiler modelleri arasında belirgin bir farklılık olmamakla birlikte kadın uygulayıcılar tek yönlü iletişim modellerine daha yüksek oranda olumlu yargı belirtmişlerdir. Basın Ajansı/Tanıtım Modelini belirlemeye yönelik sorulardan “Bu kurumda halkla ilişkiler uygulamaları, her ne olursa olsun medyada yer almaya ve kurumun tanıtımını yapmaya yöneliktir”e kadın uygulayıcıların %46,8’i “katılıyorum” derken, erkek uygulayıcıların %37,3’ü “katılıyorum” demişlerdir. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli soruları olan “Bu kurumda halkla ilişkiler daha çok tarafsız bilgi yayma şeklindedir” ve “Bir halkla ilişkiler sorumlusu olarak, kurumum hakkında olumlu ya da olumsuz doğru bilgileri vererek kamuoyunu bilgilendiririm”e sırasıyla kadın uygulayıcılar %62,3 ve %55,7 oranında katıldıklarını, erkek uygulayıcılar ise %50,9 ve 43,1 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. İki yönlü simetrik modele yönelik erkek uygulayıcılar daha çok olumlu yargı belirtmişlerdir. İki Yönlü Simetrik Modelin soruları olan “Bu kurumda halkla ilişkilerin amacı kamuların tutum ve davranışlarını etkilemek olduğu kadar, yönetimin de tutum, davranış ve kararlarını değiştirmektir” ve “Bu kurumda hedef kitle ile kurum arasındaki çatışmaları çözmek için, halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi görmektedir”e ise sırasıyla kadın uygulayıcılar %45,3 ve %57,1 oranında katıldıklarını belirtirken, erkek uygulayıcılar ise %58,8 ve %66,7 oranında katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde kadın uygulayıcıların asimetric halkla ilişkiler modellerini uygulamaya daha eğilimli olduğu söylenebilir.

4.7. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara göre Türkiye’deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin güç mesafesi düşük, belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek ve eril ve bireyci boyuta eğilimi daha fazladır.

Araştırma sonucunda Türkiye’deki üniversitelerde uygulanan halkla ilişkiler modeli olarak “Kamuoyu Bilgilendirme Modeli” öne çıkmıştır. Fakat genel olarak tüm modellerin ortalamaları neredeyse birbirine eşittir. Bu durumun nedeni, uygulayıcıların halkla ilişkiler modelleri ile ilgili net bir algılarının olmamasının sonucudur. Halkla ilişkiler modellerini ortaya koymaya yönelik olarak sorulan sorular hangi modelin uygulandığını ortaya koyan

nitelikte sorular olmasına rağmen, uygulayıcıların sorulardaki modeller ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları bu durumun temelinde yatan neden olabilir.

Araştırmanın temel sorunu olan halkla ilişkiler modelleri ile toplum kültürü arasındaki etkileşim güç mesafesi boyutu açısından literatürü destekler niteliktedir. Buna göre Basın Ajansı/Tanıtım Modeli ile güç mesafesi arasında doğru bir orantı varken, iki yönlü simetrik model ile ters bir orantı vardır. Nitekim Basın Ajansı/Tanıtım Modelini kullanan uygulayıcıların daha yüksek güç mesafesi, İki Yönlü Simetrik Model kullanan uygulayıcıların ise daha düşük güç mesafesi algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte diğer kültür boyutları ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve literatürü destekler nitelikte bir bulgu elde edilmemiştir.

Üniversitenin türü ile kültür boyut düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılan analize göre devlet ve vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimleri yöneticileri yalnızca eril-dişil boyut açısından farklılaşmaktadırlar. Buna göre devlet üniversitelerindeki uygulayıcılar, vakıf üniversitelerindeki uygulayıcılara göre eril boyuta daha çok eğilim göstermektedirler. Eril kültürlerde çalışanlar için işin anlamı güvenlik ve maaş iken, dişil kültürlerde ise işin anlamı çalışma koşulları ve ilişkililerdir (Hofstede, 2001). Kamu kurumlarında çalışmanın “iş garantisi” nedeniyle tercih edildiği ülkemizde bu durumu anlamak zor değildir. Bununla birlikte vakıf üniversitelerindeki uygulayıcılar, özel sektördeki görece zor çalışma koşulları nedeniyle, dişil kültüre daha çok eğilim göstermiş olabilirler.

Üniversitenin türü ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasındaki ilişkiyi gösteren analizlere göre devlet ve vakıf üniversitelerindeki halkla ilişkiler birimleri yöneticileri yalnızca Basın Ajansı/Tanıtım Modelini uygulama açısından farklılaşmaktadırlar. Buna göre devlet üniversitelerindeki uygulayıcılar, vakıf üniversitelerindekilere göre Basın Ajansı/Tanıtım Modelini daha çok uygulamaktadırlar. Çalışmanın literatür kısmında da değinildiği gibi kamu kurumlarında uygulanan halkla ilişkiler, üniversiteyle ilgili medyada yer alan haberleri derleyip, üst yönetime sunan, görev alanı çok dar bir fonksiyondur (Kazancı, 2003, s. 133).

Katılımcıların cinsiyetlerinin uygulanan halkla ilişkiler modeli ve algılanan kültür düzeylerine etkisini ortaya koymak amacıyla çeşitli analizler yapılmıştır. Buna göre kadın uygulayıcılar mevcut yöneticilerini daha demokratik, erkek yöneticiler ise daha otokratik olarak nitelendirmektedirler. Güç mesafesi soruları ile katılımcıların cinsiyetleri ve eğitim

durumlarına göre verdikleri yanıtların farklılaşmasına bakılarak kadınların görece daha düşük güç mesafesine sahip oldukları söylenebilir. Burada üstünde önemle durulması gereken nokta halihazırda bir üniversitenin halkla ilişkiler birimi yöneticisi olarak bir kadının bulunmasıdır. Çünkü genelde cinsiyet ayrımcılığı kadınların yönetici rollerine gelmesini engellemektedir (Childers Hon vd., 2005, s. 441). Dolayısıyla bir kadın yönetici konumuna gelebildiyse, daha demokratik koşullarda çalıştığı yorumu yapılabilir.

Belirsizlikten sakınma boyutu cinsiyet ve eğitim durumuna göre değişmemekle birlikte, eril-dişil boyut cinsiyet faktörü açısından az da olsa farklılaşmakta ve kadın uygulayıcılar dişil kültüre, bireycilik açısından ise ortaklaşa davranışçılık boyutuna daha yakın durmaktadırlar. Uygulanan halkla ilişkiler modeli ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yapılan analizlere göre ise kadın uygulayıcıların asimetric halkla ilişkiler modellerini uygulamaya daha eğilimli olduğu söylenebilir. Wetherell (1989) en etkin ve en etik halkla ilişkiler modeli olarak görülen iki yönlü simetrik model ile işbirliği, elbirliği ve ilişki inşası gibi kadınsı değerler arasında birtakım benzerlikler olduğunu vurgulamaktadır (aktaran Childers Hon vd., 2005, s. 452). Buna rağmen kadın halkla ilişkiler yöneticilerinin tek yönlü iletişim modellerini daha çok kullanmalarının nedeni kadınların örgütlerde güç sebebiyle yaşadığı baskılanmada yatar. Fakat yapılan analizlere göre kadınlar erkeklere oranla daha düşük güç mesafesi algılamaktadırlar. Buna rağmen tek yönlü iletişim modellerini kullanmalarının nedeni, halkla ilişkiler yöneticisinin örgütün uygulayacağı halkla ilişkiler modelini belirlemede büyük ölçüde etkin olabileceği hakkında yeterli mesleki bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabilir.

Son olarak Hofstede (1984)'ın yürüttüğü kültür boyutları araştırmasına göre Türkiye'nin kültür boyut değerleri ile Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri uygulayıcılarının kültür boyut değerleri arasındaki farklılık ya da benzerliklere bakmak örgüt kültürünün toplum kültüründen ne ölçüde farklılaştığını anlama açısından yerinde olacaktır. Türkiye Hofstede (1984)'ın araştırmasına göre yüksek güç mesafesine sahip bir ülke iken, halkla ilişkiler yöneticileri düşük güç mesafesine sahiptir. Düşük güç mesafesi örgüt içindeki ortamın, topluma göre daha demokratik olduğunu göstermektedir. Türkiye belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek ülkeler arasındadır. Bu durum halkla ilişkiler yöneticileri için de farklı değildir. Belirsizlikten sakınma düzeyinin yüksek olmasının nedeni ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullardan kaynaklanabilir.

Türkiye çok kesin çizgiler ile ayrılmasa da dişil bir kültüre sahiptir. Halkla ilişkiler yöneticileri ise yine çok kesin çizgiler ile olmamakla birlikte eril kültüre daha yakındır. Bu durum eril-dişil boyutun bireycilik ve ortaklaşa davranışçılık boyutları ile paralellikler taşıdığı göz önüne alındığında daha bir anlamlıdır. Çünkü halkla ilişkiler yöneticilerinin eril kültüre daha yakın olduğu düşünülürse, bireycilik boyutuna da daha yakın olduğu anlaşılmaktadır. Halkla ilişkiler yöneticilerinin eril-dişil ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutları düzeyinde, Türkiye'nin kültür boyutlarından farklılaşması yalnızca örgüt kültürünün farklılaşması ile değil, genel olarak Türk toplum kültüründeki değişimle de ilgili olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin kültürel algılarının halkla ilişkiler uygulamalarına etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, kültür ile halkla ilişkiler arasındaki etkileşimi ele alan literatürdeki az sayıda çalışmadan biridir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre Türkiye’deki üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin uyguladıkları modeller ile algılanan kültür boyutları arasındaki ilişki en fazla güç mesafesi boyutunda kendini göstermektedir. Diğer boyutlar ile uygulanan halkla ilişkiler modelleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Türkiye’deki üniversitelerdeki halkla ilişkiler yöneticileri, düşük güç mesafesi düzeyine sahip oldukları halde tek yönlü iletişim modellerini uygulamaya devam etmektedirler. Vasquez ve Taylor (1999) da ABD’deki uygulayıcıların benzer şekilde düşük güç mesafesi algıladıkları halde neden tek yönlü halkla ilişkiler modellerini uygulamaya devam ettiklerini sorgulamışlar ve halkla ilişkiler profesyonellerinin gelişiminin ve eğitiminin düşük güç mesafesi ve tek yönlü iletişim çelişisini ortadan kaldıracak anahtar olabileceğini belirtmişlerdir. Grunig ve Grunig (2005), uygulayıcıların iki yönlü simetrik modeli uygulamak için gerekli olan bilgiye ve örgüt içinde simetrik uygulamalar için gerekli koşullara sahip olduklarında, kesinlikle simetrik modeli uygulayacaklarını bulmuşlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre ise halkla ilişkiler yöneticileri, onlara tek yönlü halkla ilişkiler modellerini dikte ettirecek kadar yüksek güç mesafesi algıladıkları bir üst yönetim ile birlikte çalışmamaktadırlar. Gerçekte uygulayıcılar ilgili kamularla örgüt arasındaki iletişimi ve ilişkileri geliştirmek istiyor olabilirler, fakat bunun için daha fazla eğitime ve mesleki gelişime ihtiyaçları vardır. Pek çok çalışma da önemle üzerinde durulduğu gibi halkla ilişkiler yöneticilerinin çoğunun planlı bir şekilde sürdürdükleri iletişim politikaları yoktur (Sriramesh, 2009). Bu durum uygulayıcıların yürüttüğü halkla ilişkiler stratejileri ve uyguladıkları modeller üzerinde neden kontrolleri olmadığını açıklamaktadır.

Üstünde durulması gereken bir diğer nokta halkla ilişkiler yöneticilerinin eril dolayısıyla bireyci kültüre daha yakın olmasıdır. Fakat iki yönlü simetrik model ortaklaşa davranışçılık ve dişil kültür ile doğru orantılıdır. Çalışmanın önceki kısımlarında da değinildiği gibi halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetici rolünü üstlenebilmesi için dişil ve ortaklaşa davranışçı kültür özelliklerini barındırması gerekmektedir. Bununla birlikte üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin algıladıkları eril ve bireyci kültürün doğası, Türkiye’deki üniversitelerde uygulanan halkla ilişkileri destekleyen bir nitelikte

değildir. Vasquez ve Taylor (1999) ise ABD'deki uygulayıcıların dişil ve ortaklaşa davranışçı kültür değerleriyle halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetici rolünü desteklediğini ortaya koymuşlardır. Fakat yine de kültürün ABD'deki halkla ilişkiler uygulayıcıları üzerindeki etkisini anlamaya yönelik daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır. Aynı durum Türkiye'deki halkla ilişkiler uygulayıcıları için de geçerlidir. Nitekim bu çalışma mevcut sınırlılıklar nedeniyle yalnızca akademik örgütlerde yapılmıştır. Farklı örgüt türlerindeki uygulayıcıları da kapsayan bir çalışma toplum kültürünün halkla ilişkilere etkisini anlama açısından daha kapsamlı bir bakış açısı getirebilecektir.

Az sayıdaki Asya dışı ülkelerde yapılan kültürle halkla ilişkileri bağlantılandıran çalışmalardan birini Vercic vd., (1996) yapmışlar ve Slovenya kültürünün halkla ilişkiler üzerindeki etkisine bakmışlardır. Fakat görüşükleri halkla ilişkiler uygulayıcıları temel Slovenya kültürü karakteristiklerinden farklı görüşler bildirmişlerdir. Yazarlara göre bunun nedeni uygulayıcıların kendi kültürlerine yabancı olmalarından kaynaklanabilir. Çünkü Slovenya toplumu 1990'da bağımsızlığını kazandıktan sonra hızlı bir kültürel değişim içerisine girmiştir. Sriramesh ve White (2005) toplum kültürünün halkla ilişkileri şekillendirdiğini söyleseler de, Vercic vd., (1996)'e göre Slovenia verileri profesyonel bir halkla ilişkiler kültürünün toplum kültürünün iradesini gevşetebileceğini ve daha büyük bir kültüre doğru bir değişime yardımcı olabileceğini göstermektedir. Bu, halkla ilişkilerin toplum kültürünü şekillendirmesi alanında çok önemli bir bulgudur ve halkla ilişkilerin küresel bir kültür geliştirmesine ve farklı kültürlerle karşılaştığında daha başarılı olabilmesine yol açacaktır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı ülkeler bağlamında değerlendirilen kültür ve halkla ilişkiler etkileşimi, Türk toplum kültürü ve Türkiye'deki akademik örgütlerin halkla ilişkiler uygulayıcıları için de bir dereceye kadar geçerlidir. Akademik örgütlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının da iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu iletişimde devreye giren halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler uygulamalarındaki kültürün etkisini dikkatle analiz edip uygulamalarında kültürün sınırlayıcı ya da destekleyici rolünün farkında olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla akademik örgütlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının, bürokratik ve hiyerarşik örgütlenme biçiminin, eril ya da dişil toplum özelliklerinin ya da belirsizlikten sakınma düzeyi ile doğru orantılı güven ve kriz algısının yarattığı iç ve dış paydaşlarla yaşanan iletişim kaynaklı sorunlarda aktif rol oynayıp oynamayacağı önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik örgütlerde çalışan uygulayıcıların düşük güç mesafesi algıladıkları bir ortamda daha simetrik

halkla ilişkiler uygulamaları için fırsata sahip olacakları göz önüne alınırsa, uygulayıcıların toplum kültürünün mesleklerinin potansiyelini desteklediğini farkında olmaları ve halkla ilişkilerde asimetrikten ziyade simetrik uygulamalara yer açmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın bulgularına göre ise Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin kültür boyut düzeylerinde düşük güç mesafesi öne çıkmakla birlikte, diğer boyut düzeyleri halkla ilişkilerin asimetrik varsayımlarla uygulanmasına yöneliktir. Yani toplum kültürünün halkla ilişkiler modelleri üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı gibi, Slovenya örneğinin aksine halkla ilişkiler, toplum kültürünü geliştirme potansiyelinden yoksundur.

Toplum kültürü ile halkla ilişkiler kuramları ve uygulamaları arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için bu alanda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü toplum kültürünün halkla ilişkiler üzerindeki etkisinin anlaşılması, o toplumdaki örgütlerde uygulanan halkla ilişkilerin doğasını anlayabilmek ve kültür kaynaklı sorunların üstesinden gelebilmek için zorunludur. Etnosantrik bir bakış açısıyla ele alınan halkla ilişkiler, halkla ilişkiler kuramlarını geliştiren araştırmacıların içinde bulunduğu topluma özgü kültürel varsayımları da içinde barındırmaktadır. Fakat o topluma özgü kültürel varsayımların, bir başka toplumdaki örgütlerde uygulanan halkla ilişkilere ne ölçüde uyacağı, üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken bir nokta olarak hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların karşısına çıkacaktır. Bu nedenle akademisyenlerin ve uygulayıcıların kendi toplumlarındaki kültürel değerlerin farkında olup, bu değerleri halkla ilişkilerin gelişimine yardımcı olacak şekilde bilginin bütününe entegre etmeleri, toplum genelinde uygulanan halkla ilişkilerin gelişimine de yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2003). **Temel İşletmecilik Bilgileri**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Akın, H. (2001). “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, www.yok.gov.tr. Erişim: 15.11.10.
- Akın, M. H. (2007). “Bir Kültür Bilimi Olarak Sosyoloji ve Kültür Sosyolojisi”, **Kültür Sosyolojisi**. Alver, Köksal Alver ve Necmettin Doğan (der.) içinde, 85-96, Hece Yayınları, Ankara.
- Akner, İ. (2005). **Satılık Kültürler Liberal Mimarlar, Muhafazakar Mühendisler**. KaraKutu Yayınları, İstanbul.
- Alver, K. ve Doğan, N. (2007). **Kültür Sosyolojisi**. Hece Yayınları, Ankara.
- Atilla, G. (2007). “Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi S.D.Ü. İ.İ.B.F İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, www.yok.gov.tr. Erişim: 15.11.10.
- Baskin, O.; Aranoff, C. ve Lattimore, D. (1997). **Public Relations The Profession and The Practice**. Mcgraw-Hill, Boston.
- Begeç, S. (2004). “Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, www.yok.gov.tr. Erişim: 05.06.10.
- Bektaş, A. (2000). **Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi**. Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Benedict, R. (1999). **Kültür Örüntüleri**. Öteki Yayınevi, Ankara.
- Benedict, R. (2003). **Kültür Kalıpları**. Payel Yayınevi, İstanbul.

Berger, B. K. (1999). "The Halicon Affair: Public Relations and The Construction of Ideological World View", **Journal of Public Relations Research**. 11, 185-203.

Bland, J. M. ve Altman, D. G. (1997). "Statistics Note Cronbach's Alpha", **BMJ**. Vol. 314/Şubat.

Boyacıgiller, N. A. ve Adler, N. J. (1991). "The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context", **The Academy of Management Review**. Vol. 16, No: 2 (Nisan), 262-290.

Brake, M. (1985). **Comparative Youth Culture**. Routledge, New York, <http://books.google.com.tr/books>. Erişim: 14.05.10.

Brown, R. E. (2006). "Myth of Symmetry: Public Relations as Cultural Styles", **Public Relations Review**. 32, 206-212, <http://www2.comm.niu.edu/faculty/rholt>. Erişim: 24.11.10.

Buyruk, Z. (2007). "Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, www.yok.gov.tr. Erişim: 28.04.2010.

Carroll, A. B. ve Buchholtz, A. K. (2009). **Business&Society Ethics and Stakeholder Management**. South-Western Cengage Learning, ABD, <http://www.google.com/books>. Erişim: 24.03.11.

Childers Hon, L.; Grunig, L. A. ve Dozier, D. M. (2005). "Halkla İlişkiler ve Kadın: Sorunlar ve Fırsatlar", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) James E. Grunig, Çev., Elif Özsayar. 441-463, Rota Yayınları, İstanbul.

Chomsky, N. (2008). **Medya Denetimi**. İstanbul: Everest Yayınları.

Clarke J., Hall, S., Jefferson, T. ve Roberts, B. (2005). "Subcultures, Cultures and Class", **The Subcultures Reader**. Ken Gelder (der.) içinde, 94-104, Routledge, Abingdon-UK, <http://books.google.com.tr/books>. Erişim: 14.05.10.

Cutlip, S. M., Center, A. H. ve Broom, G. M. (2001). **Effective Public Relations**. Prentice-Hall, New Jersey.

Çöklü, Y. E. ve Özgen, E. (2004). “Gelişen İletişim Stratejileri Açısından Halkla İlişkiler Yönetimi Uygulamaları”, **Akdeniz İletişim Dergisi**. 1(2), 45-67.

Daller, H. ve Yıldız, C. (2006). “Power Distance at Work: The Cases of Turkey Successor States of the Former Soviet Union and Western Europe”, **Journal of Politeness Research**. 2, 35-53.

Davis, S. M. (1988). “Culture Is Not Just an Internal Affair”, **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa. Jossey Bass, Business and Management Series, ABD.

Demirkan, E. (2007). “Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, www.yok.gov.tr. Erişim: 26.10.10.

Dozier, D. M. (2005). “İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Rollerini”, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) James E. Grunig, 349-377, Çev., Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.

Dozier, D. M. ve William, P. E. (2005). “Halkla İlişkiler Programlarının Değerlendirilmesi: Programların Etkileri Konusunda Literatürün Bize Söyledikleri”, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) James E. Grunig, 173-199, Çev., Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.

Dozier, D. M. ve Broom, G. M. (1995). “Evolution of The Manager Role in Public Relations Practice”, **Journal of Public Relations Research**. 7 (1), 3-26.

Dyer, W. G. Jr. (1988). “The Cycle of Cultural Evolution in Organizations”, **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa. Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Ferda, E. ve Şatır, Ç. (2004). “Üniversite ve Sivil Toplum Örgütleri Arasında İşbirliğine İlk Adım: Kimliğimiz Nasıl Algılanıyor?”, **Akdeniz İletişim**. 1(2), 91-105, Antalya.

Erdem, R. ve Kocabaş İ. (2005). “**Eğitim Denetçilerinin Kültürel Değerleri**”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 15(2): 199-207, Elazığ, <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt15>. Erişim:08.02.2011.

Erdoğan, İ. (2005). **İletişimi Anlamak**. ERK, Ankara.

Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2002). **Öteki Kuram**. ERK, Ankara.

Eren Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 1(17): 90-116, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf> Erişim: 12.04.2010.

Eşki, H. (2009). “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Ağustos (24): 165-173.

Falkheimer, J. (2009). “Anthony Giddens ve Halkla İlişkiler: Üçüncü Yoldan Bir Bakış”, **Halkla İlişkiler Üzerine**. Fatih Keskin ve B. Pınar Özdemir (der) (içinde), çev. Sırma Oya Tekvar. 239-253, Dipnot Yayınları, Ankara.

Fang, T. (2003). “A Critique of Hofstede’s Fifth National Culture Dimension”, **International Journal of Cross Cultural Management**. Vol 3(3), 347-368, Sage Publications.

Fiske, J. (2003). **İletişim Çalışmalarına Giriş**. Çev. Süleyman İrvan. Bilim ve Sanat, Ankara.

Fougere, M. ve Moulettes, A. (2007). “The Construction of the Modern West and the Backward Rest: Studying the Discourse of Hofstede’s Culture’s Consequences”, **Journal of Multicultural Discourses**. Vol. 2, No: 1.

Freeman, R. E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. USA, Cambridge University Press, www.google.com/books. Erişim: 11.01.11.

Freitag, A. R. ve Quesinberry Stokes, A. (2009). **Global Public Relations Spanning Borders, Spanning Cultures**. Routledge, ABD.

Gerber, S. B. ve Voelkl Finn, K. (2005). **Using SPSS For Windows Data Analysis and Graphics**. Springer, ABD.

Giddens, A. (2000). **Sosyoloji**. Ayraç Yayınevi, Ankara.

Gordon, G. G. (1988). "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance", **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Gordon, J. G. (1997). "Interpreting Definitions of Public Relations: Self Assessment and a Symbolic Interactionism Based Alternative", **Public Relations Review**. 23 (1), 57-66.

Gölönü, S. (1996). "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Yapısı ve Halkla İlişkiler", **İletişim**. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 151-159, Ankara.

Grunig, J. E. ve Grunig, L. E. (2005). "Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) James E. Grunig, Çev., Elif Özsayar. 307-349, Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, E. ve Repper, F. C. (2005). "Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler." **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. James Grunig (der.) (içinde), Çev., Elif Özsayar. 131-173, Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, J. E. (2005). "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) Çev., Elif Özsayar. 11-43, Rota Yayınları, İstanbul.

Grunig, J. E. ve Hunt, T. (1984). **Managing Public Relations**. Thomson/Wadsworth, ABD.

Grunig, J. E. (2009). “Büyük Yapıyı Biçimlendirmek: Stratejik Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler Üzerine Süreğiden Araştırmalar”, **Halkla İlişkiler Üzerine**. Fatih Keskin ve B. Pınar Özdemir (der) (içinde), çev. Kenan Demirci. 53-87, Dipnot Yayınları, Ankara.

Gunn, B. (1995). “The Paradigm Shift in University Management”, **International Journal of Educational Management**. Vol. 9, No: 1, 28-40.

Gülkan, A. B. (2010). “Pazarlama İletişimi Bileşenlerinden Halkla İlişkiler Çerçevesinde Uluslararası Alanda Kültürün Tutundurma Faaliyetleri Üzerine Etkisi: Loreal ve Beko Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, www.yok.gov.tr. Erişim: 10.01.2011.

Gümrah, E. (2007). “Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler ve Medya İlişkileri”, **Hak Örgütleri Medyada Görünür Olmak**. IPS İletişim Vakfı Yayınları, İstanbul.

Güvenç, B. (1995). **Kültür ve Demokrasi**. Gündoğan Yayınları, İstanbul.

Güvenç, B. (2002). **Kültürün Abc’si**. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Hall, E. T. (1989). **Beyond Culture**. Anchor Books, ABD.

Hofstede, G. (1984). **Culture’s Consequences, International Differences in Work-related Values-Abridged Edition**. SAGE Publications, California.

Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1988). “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, **Organizational Dynamics**. 16(4), 4-21, <http://kdb2.portal.aau.dk/kdb2literature>. Erişim: 02.02.11.

Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. Harper Collins Publication, London.

Hofstede, G. (2001). **Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. SAGE Publications, Londra.

Holtzhausen, D. R.; Petersen, B. K. ve Tindall, N. T. J. (2003). “Exploding The Myth of The Symmetrical/Asymmetrical Dichotomy: Public Relations Models in The New South Africa”, **Journal of Public Relations Research**. 15 (4), 305-341.

Hutton, J. G. (1999). “The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations”, **Public Relations Review**. 25 (2): 199-214.

Hüseyinova, K. (2006). “Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, www.yok.gov.tr. Erişim: 28.04.2010.

İcil, A. ve Aksoy, S. (2009). “Akademik Örgütlerde Kurumsal Dizayn Uygulamalarının Algılanışı: Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Değerlendirme”, Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiri Kitabı. Cilt 1, 15-17 Nisan, Lefkoşe.

İkibudak, V. (2010). “Rock Müzik Üzerine”, www.mevsimsiz.net. Erişim: 12.01.11.

İşinbilir, Y. (2010). “Halkla İlişkiler Kültür İlişkisi Örnek Olay: Akyazı Belediyesi Halkla İlişkiler Faaliyetleri Kültür İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, www.yok.gov.tr. Erişim: 22.01.2011.

Jenks, C. (2001). **Culture**. İngiltere: Routledge.

Jenks, C. (2005). **Alt kültür**. Çev., Nihal Demirkol. Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). **Yeni İnsan ve İnsanlar**. Evrim, Yayınevi İstanbul.

Kaplan, M. (1977). **Türk Milletinin Kültürel Değerleri**. MEB Yayınları, Ankara.

Karadjov, C.; Kim, Y. ve Karavasilev, L. (2000). “Models of Public Relations in Bulgaria and Job Satisfaction Among Its Practitioners”, **Public Relations Review**. 26 (2), 209-218.

Kartarı, A. (2006). **Farklılıklarla Yaşamak**. Ürün Yayınları, Ankara.

Katsioloudes, M. I. (2006). **Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations**. Elseiver, ABD.

Kazancı, M. (2003). “Halkla İlişkiler Eğitimi Üzerine Bazı Düşünceler ve Yeni Eğitim Programı”, **Akdeniz İletişim**. 2003/1, 131-152, Antalya.

Kilmann, R. H.; Saxton, Mary J.; Serpa, R. (1988). “Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture”, **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa. Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Kim, Y. K. ve Lee, H. R. (2009). “Airline Employee’s Service Behavior Toward Different Nationalities”, **International Journal of Hospitality Management**. 28, 454-465.

Kitchen, P. J. (1997). **Public Relations: Principles and Practice**. International Thomson Business Press, Boston.

Kocadaş, B. (2005). “Kültür ve Medya”, **Bilig-Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**. 2(34): 1-13.

Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. Beta, İstanbul.

Koçel, T. (1996). “Örgütlenme”, **Genel İşletme**. (içinde) Edt. Şan Özalp, 91-102. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Kongar, E. (1996). “Kültür ve Bilim İnsanın Sorumluluğu”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Açılış Dersi Notları**. 30 Eylül 1996, www.kongar.org. Erişim: 05.01.11.

Köktürk, M. (2007). “Kültür Sosyolojisinin Temel Meseleleri”, **Kültür Sosyolojisi**. Alver, Köksal Alver ve Necmettin Doğan (der.) içinde. 13-46: Hece Yayınları, Ankara.

Kurt, H. (2006). “Türkiye’deki Egemen Politik Kültür Sembollerinin Medyadaki Tezahürü Üzerine Bir Değerlendirme”, **Gündelik Hayat ve Medya** (içinde). Ed. Selda İçin Akçalı. 115-143, Ebabil Yayınları, Ankara.

Kustin, R. (2006). "A Study of Hofstede's Culture Value Survey in a Post-Soviet Country: Perspectives from Belarus", **Journal of Transnational Management**. Vol. 11 (4).

Lane, A. (2003). "Working at The Interface: The Descriptive Relevance of Grunig and Hunt's Theories to Public Relations Practices in South East Queensland Schools", **PRism**. 1 (1), <http://www.praxis.bond.edu.au/prism/papers/refereed/paper1.pdf>. Erişim: 18.03.2010.

Lindsay, W. M. ve Rue, L. W. (1980). "Impact of The Organization Environment on The Long-Range Planning Process: A Contingency View", **Academy of Management Journal**. Vol. 23, No: 3, 385-404.

Lorsch, J. W. (1988). "Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change", **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa. Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Lim, L. (2001). "Work-Related Values of Malaysians and Japanese: A Re-Examination of Hofstede's Propositions", **Journal of Transnational Management Development**. Vol. 6 (3/4), 39-56.

Martin, H. J. (1988). "Managing Specialized Corporate Cultures", **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Marx, K. ve Engels, F. (1999). **Alman İdeolojisi**. Sol Yayınları, Ankara.

McSweeney, B. (2002). "Hofstede's Model of Natural Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis", **Human Relations**. 55(1), 89-118, Sage Publications.

Mejuyev, V. (1998). **Kültür ve Tarih**. Çev., Suat H. Yokova. Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul.

Morris, C. G. (2002). **Psikolojiyi Anlamak**. Çev. Ed. H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Mucuk, İ. (2001). **Pazarlama İlkeleri**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Odabaşı, Y. (1996). “Tutundurma”, **Genel İşletme**. (içinde) Edt. Şan Özalp, 209-228.: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Okay, A. (2008). **Kurum Kimliği**. MediaCat, İstanbul.

Okay, A. ve Okay, A. (2005). **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**. DER Yayınları, İstanbul.

Oksaar, E. (2008). **Kültür Kuramı**. Çev., Ayhan Selçuk. Çizgi Kitabevi, Konya.

Oskay, Ü. (2001). **İletişimin ABC’si**. DER Yayınları, İstanbul.

Öğüt, Adem ve Kocabacak, Ayşe (2008). “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**. 23, 145-170.

Özkalp, E. (2001). **Sosyolojiye Giriş**. Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir.

Plowman, K. D. (2005). “Conflict, Strategic Management, and Public Relations”, **Public Relations Review**. 31, 131-138.

Pfeffer, J, ve Salancik, G. R. (2003). **The External Control of Organizations**. Stanford University Press, California.

Raman, N. ve Karan, K. (2006). “Cultural Influences on Public Relations Practices in Multicultural Societies: A Study of Multinational Organizations in Singapore”, **China Media Research**. 2(1): 31-42.

Reagan, J.; Hill, S. ve Sumner, J. (1992). "Using Grunig's Indices to Differentiate Organizational Public Relations Functions", **Journalism Quarterly**. Vol. 69, No: 1 (Spring), 181-187.

Rhee, Y. (1999). "Confucian Culture and Excellent Public Relations: A Study of Generic Principles and Specific Applications in South Korean Public Relations Practice", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maryland Üniversitesi, ABD.

Richman, B. M. (1965). "Significance of Cultural Variables", **The Academy of Management Journal**. Vol.8, No: 4, s. 292-308.

Roper, J. (2009). "Simetrik İletişim: Mükemmel Halkla İlişkiler veya Bir Hegemonya Stratejisi mi?", **Halkla İlişkiler Üzerine**. Fatih Keskin ve B. Pınar Özdemir (der) (içinde), çev. İlksen S. Dinçtürk. 141-167, Dipnot Yayınları, Ankara.

Sapientza, A. M. (1988). "Believing is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make", **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Sargut, A. S. (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. İmge Kitabevi, Ankara.

Sathe, V. (1988). "How to Decipher and Change Corporate Culture", **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Schein, E. (1988). **Organizational Culture**. MIT School of Management, İtalya, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP208824854366.pdf?sequence=1>. Erişim: 20.04.2010.

Schein, E. (1988). "How Culture Forms, Develops, and Changes", **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, Jossey Bass Business and Management Series, Londra.

Schein, E. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass Publishers, ABD.

Schimmack, U.; Oishi, S. ve Diener, E. (2005). "Individualism: A Valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations", **Personality and Social Psychology Review**. Vol. 9, No: 1, 17-31.

Sipahi, B.; Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. Beta, İstanbul.

Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**. 28(3), 339-358.

Smith, P. (2007). **Kültürel Kuram**. Babil, İstanbul.

Soydaş Uzunçarşılı, A. (2008). "Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları: Marmara Bölgesi Sanayi Sektöründe Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Birliğin Oluşturulmasındaki Halkla İlişkiler Uygulamalarını Saptamaya Yönelik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, www.yok.gov.tr. Erişim: 10.03.11.

Sriramesh, K. (2009). "The Relationship Between Culture and Public Relations", (içinde) **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice**. Ed. Krishnamurthy Sriramesh ve Dejan Vercic, Routledge, UK.

Sriramesh, K. ve White, J. (2005). "Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) Çev., Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.

Sriramesh, K. ve Takasaki, M. (2000). "The Impact of Culture on Japanese Public Relations", **Journal of Communication Management**. 3(4), 337-352.

Sriramesh, K.; Yungwook, K. ve Takasaki, M. (1999). "Public Relations in Three Asian Cultures: An Analysis", **Journal of Public Relations Research**. 11 (4), 271-292. Routledge, İngiltere, <http://pdfserve.informaworld.com>. Erişim: 20.12.2010.

Sriramesh, K. (1996). "Power Distance and Public Relations: An Ethnographic Study of Southern Indian Organizations", **International Public Relations A Comparative Analysis**. (der.) içinde, Edt. Hugh M. Culbertson ve Ni Chen, 171-191, <http://www.google.com/books>. Erişim: 01.04.11.

Sriramesh, K. (1992). "Societal Culture and Public Relations: Ethnographic Evidence From India", **Public Relations Review**. Vol. 18/2, 201-211.

Steyn, B. (2002). "From 'Strategy' to 'Corporate Communication Strategy': A Conceptualisation", International Public Relations Research Symposium. Bildiri sunumu, 4-7 Temmuz 2002, <http://www.digitalmgmt.com>. Erişim: 24.03.11.

Swartz, D. (1997). **Culture&Power**. The University of Chicago Press, Chicago.

Şahal, E. (2005). "Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şayan Kileci, M. (2005). "Yerel Kültürün Örgüt Kültürüne Etkileri: Gaziantep Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, www.yok.gov.tr. Erişim: 24.03.2011.

Şimşek, M. Ş.; Akgemci, T.; Çelik, A. (2007). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Adım Matbaacılık, Konya.

Şişman, M. (2007). **Örgütler ve Kültürler**. Pegem Yayıncılık, Ankara.

Taşar Ünalp, A. (2007). "Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, www.yok.gov.tr. Erişim: 16.10.10.

Taylor, E. B. (1903). **Primitive Culture Researches Into The Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom**. J. Murray, Londra, <http://www.archive.org/stream/primitiveculture1tylouoft#page/n7/mode/2up>. Erişim: 20.04.2010

Tekinel, O.; Yurdakul, O. ve Baytorun, N. (1987). “Üniversitelerde Halkla İlişkiler Uygulamaları”, **Halkla İlişkiler Sempozyumu-87**. 20-21 Nisan, 85-97, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları: Ankara.

Theaker, A. (2006). **Halkla İlişkilerin Elkitabı**. MediaCat, İstanbul.

Thompson, J. B. (2008). “Kitle İletişimi ve Modern Kültür: Eleştirel Bir İdeoloji Kuramına Katkı”, **Medya, Popüler Kültür ve İdeoloji**. (İçinde) Der. Levent Yaylagül, Nilüfer Korkmaz. 75-90, Dipnot Yayınları, Ankara.

Timur, N. (1996). “Sosyal Çevre”, **Genel İşletme**. (içinde) Edt. Şan Özalp, 47-57, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Tomlinson, J. (2004). **Küreselleşme ve Kültür**. Çev., Arzu Eker, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Torun, E.; Emecan, A. ve Torun Şahin, F. (2009). “Eğitim Kurumlarının Halklarını Oluşturan Birimlerinde Halkla İlişkilerin Rolünün İrdelenmesi”, **Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiri Kitabı**. Cilt-2, 285-293, 15-17 Nisan, Lefkoşe.

Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998). **Riding The Waves of Culture**. The Electric Book Company, Londra, www.ebooks.com. Erişim: 31. 01. 11.

Turan, Ş. (2000). **Türk Kültür Tarihi**. Bilgi Yayınevi, Ankara.

Uçar İlbuğa, E. (2010). “Çokkültürlülük, Ulus-ötesilik ve Kültürlerarası İletişim Yeterliği”, **Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences**. 7/1 Mayıs, 163-180, Çankaya, <http://cujhss.cankaya.edu.tr>. Erişim: 01.02.11.

Uçar İlbuğa, E. ve Sepetçi, T. (2009). “İletişim, Halkla İlişkiler, Kültürlerarasılık”, **Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiri Kitabı Cilt II**. 94-108, 15-17 Nisan Lefkoşe/K.K.T.C

Uygur, N. (1996). **Kültür Kuramı**. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Vasquez, G. M. ve Taylor, M. (1999). “What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners?”, **Public Relations Review**. 25(4), 433-449.

Vercic, D.; Grunig, L. A. ve Grunig, J. E. (1996). “Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence From Slovenia”, **International Public Relations A Comparative Analysis**. (der.) içinde, Edt. Hugh M. Culbertson ve Ni Chen, 31-67, <http://www.google.com/books>. Erişim: 01.04.11.

Watson, T. ve Noble, P. (2005). **Evaluating Public Relations A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research&Evaluation**. Kogan Page, Londra.

Wilkins, A. L. ve Patterson, K. J. (1988). “You Can’t Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail”, **Gaining Control of the Corporate Culture**. (İçinde) Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa. Jossey Bass Business and Management Series, ABD.

Williams, R. (2005). **Anahtar Sözcükler**. İletişim Yayıncılık, İstanbul.

Williamson, D. (2002). “Forward From A Critique Hofstede’s Model of National Culture”, *Human Relations*. 55(11), 1373-1395, Sage Publications.

Yalçındağ, S. (1987). “Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler”, **Halkla İlişkiler Sempozyumu-87**. 20-21 Nisan, 55-85, Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Yayınları, Ankara.

Yeşil, S. (2009). “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, **KMU İİBF Dergisi**. Yıl: 11 Sayı: 16 Haziran, 100-131, Kahramanmaraş, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr>. Erişim: 01.02.11.

Yılmaz, S. S. (2001). “Kültür ve Bilincin Türdeşleşmesi Açısından Televizyon”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, www.yok.gov.tr. Erişim: 15.11.10.

Zeynalov, A. (2008). “Türkiye’de Turkcell ve Azerbaycan’da Azercell’i Örnek Alarak Kültür Farklılıklarının Halkla İlişkilere Etkisi Üzerinde Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, www.yok.gov.tr. Erişim: 17.10.10.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Theodore_Roszak_\(scholar\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Theodore_Roszak_(scholar)) Erişim: 05.01.11.

www.geert-hofstede.com Erişim: 09.02.11.

EKLER

EK 1.

ANKET FORMU

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü yüksek lisans kapsamında yürütülen “Akademik Örgütlerde Çalışan Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Kültürel Algıları ve Halkla İlişkiler Modellerine Yansıması: Türkiye’deki Özel ve Kamu Üniversitelerinin Karşılaştırılması” başlıklı tez çalışmasının uygulama bölümüne yönelik hazırlanmıştır. Ankette hiçbir şekilde kimlik bilgileri, telefon numarası istenmemektedir. Ayrıca çalışmanın bulguları hiçbir surette ticari amaçla kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. Sorularınız için: Arş. Gör.Tülin Sepetçi tsepetci@akdeniz.edu.tr 0533 383 21 69

1. Cinsiyet: Erkek..... Kadın.....
2. Yaş:
3. Aylık ortalama hane geliriniz:
4. Eğitim durumunuz: Lise..... Üniversite..... Yüksek lisans/Doktora.....
5. Medeni Durumunuz: Evli..... Bekar.....
6. Mevcut yöneticinizi en çok hangisi tanımlamaktadır?
Otokratik İkna edici..... Danışan..... Demokratik.....

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
7. Bu kurumda çalışanların, yönetim tarafından alınan karar alma sürecine katılmalarına izin verilmez.					
8. Bu kurumda, alanıma yönelik çalışmalarda kendi yaklaşımımı kabul ettirebiliyorum.					
9. Bu kurumda, işimle ilgili bana bırakılması gereken durumlarda bile kararlarımı tek başıma alamam.					
10. Bu kurumun çalışanları kurumun çıkarına olduğunu düşünseler bile, kurumun kurallarını ihlal etmezler.					
11. Bu kurumda yöneticiler uyulması gereken kurallar ve prosedürleri titizlikle takip etmektedir.					
12. Bu kurumda çalışanların görev tanımlamaları net değildir.					
13. Şu anki işimden ayrıldığım taktirde, işimle aynı pozisyonda ve aynı maaşla bir başka iş bulabilirim.					
14. Bu kurumda yeteneklerimi geliştirmek ya da yeni yetenekler öğrenmek için eğitim fırsatlarına sahibim.					
15. Bu kurumda cana yakın ve arkadaşça bir atmosferde çalışıyorum.					
16. Bu kurum, çalışanlarının ve ailelerinin refahı ve sağlığı için büyük sorumluluk taşır.					
17. Bu kurumda genellikle, bireyler tarafından alınan kararlar gruplar tarafından alınan kararlardan daha niteliklidir.					

18. Bu kurum toplumsal sorunları çözmeye yardım etmek için yapabileceği her şeyi yapmaktadır (fakirlik, ayrımcılık, kirlilik vb.)					
19. İşimle ilgili gelişmelerde gündemi takip etmekteyim.					
20. Bu kurumda genellikle bir işte ilerlemek için etkili insanları tanımak, yetenekten daha önemlidir.					
21. Bu kurumda çalışanlar arasındaki rekabet genellikle iyilikten çok zarar getirir.					
22. Bu kurumda halkla ilişkiler ve tanıtım aynı anlama gelmektedir.					
23. Bu kurumda halkla ilişkiler uygulamaları, her ne olursa olsun medyada yer almaya ve kurumun tanıtımını yapmaya yöneliktir.					
24. Bu kurumda halkla ilişkiler daha çok tarafsız bilgi yayma şeklindedir.					
25. Bir halkla ilişkiler sorumlusu olarak, kurumum hakkında olumlu ya da olumsuz doğru bilgileri vererek kamuoyunu bilgilendiririm.					
26. Bir halkla ilişkiler etkinliğine başlamadan önce ve etkinliği tamamladıktan sonra, hedef kitleyi kurumun yararı doğrultusunda yönlendirmek üzere bir araştırma yürütürüm.					
27. Bu kurumda halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını kurumun istediği doğrultuda değiştirmektir					
28. Bu kurumda halkla ilişkilerin amacı kamuların tutum ve davranışlarını etkilemek olduğu kadar, yönetimin de tutum, davranış ve kararlarını değiştirmektir.					
29. Bu kurumda hedef kitle ile kurum arasındaki çatışmaları çözmek için, halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi görmektedir.					

EK 2. Hofstede (1984)'ın Kültür Boyutlarına Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler

Karar: Bu kurumda çalışanların, yönetim tarafından alınan karar alma sürecine katılmalarına izin verilmez.

Yaklaşım: Bu kurumda alanıma yönelik çalışmalarında kendi yaklaşımımı kabul ettirebiliyorum.

Tek Başına: Bu kurumda işimler ilgili bana bırakılması gereken durumlarda bile kararlarımı tek başıma alamam.

İhlal: Bu kurumun çalışanları kurumun çıkarına olduğunu düşünseler bile, kurumun kurallarını ihlal etmezler.

Prosedür: Bu kurumda yöneticiler uyulması gereken kurallar ve prosedürleri titizlikle takip etmektedir.

Görev Tanım: Bu kurumda çalışanların görev tanımlamaları net değildir.

Pozisyon: Şu anki işimden ayrıldığım takdirde, işimle aynı pozisyonda ve aynı maaşla bir başka iş bulabilirim.

Toplumsal: Bu kurum toplumsal sorunları çözmeye yardım etmek için yapabileceği her şeyi yapmaktadır (fakirlik, ayrımcılık, kirlilik vb.).

Gündem: İşimle ilgili gelişmelerde gündemi takip etmekteyim.

Etkili İnsan: Bu kurumda genellikle bir işte ilerlemek için etkili insanları tanımak, yetenekten daha önemlidir.

EK 3. Halkla İlişkiler Modellerine Ait Açıklayıcı Faktör Analizindeki İfadeler

Medya: Bu kurumda halkla ilişkiler uygulamaları, her ne olursa olsun medyada yer almaya ve kurumun tanıtımını yapmaya yöneliktir.

Tanıtım: Bu kurumda halkla ilişkiler ve tanıtım aynı anlama gelmektedir.

Tarafsız Bilgi: Bu kurumda halkla ilişkiler daha çok tarafsız bilgi yayma şeklindedir.

Kamuoyu: Bir halkla ilişkiler sorumlusu olarak, kurumum hakkında olumlu ya da olumsuz doğru bilgileri vererek kamuoyunu bilgilendiririm.

Kamu Davranış: Bu kurumda halkla ilişkilerin amacı hedef kitlenin davranışını kurumun istediği doğrultuda değiştirmektir.

Araştırma: Bir halkla ilişkiler etkinliğine başlamadan önce ve etkinliği tamamladıktan sonra, hedef kitleyi kurumun yararı doğrultusunda yönlendirmek üzere bir araştırma yürütürüm.

Arabuluculuk: Bu kurumda hedef kitle ile kurum arasındaki çatışmaları çözmek için, halkla ilişkiler fonksiyonu arabuluculuk görevi görmektedir.

Yönetim Davranış: Bu kurumda halkla ilişkilerin amacı kamuların tutum ve davranışlarını etkilemek olduğu kadar, yönetimin de tutum, davranış ve kararlarını değiştirmektir.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Tülin Sepetçi
Doğum Tarihi ve Yeri : 05.05.1979-İstanbul
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Çemberlitaş Kız Lisesi-İstanbul
Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

Tez Konusu : Akademik Örgütlerde Çalışan Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Kültürel Algılarının Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırılması

Yabancı Dil / Diller : İngilizce-Almanca

Bilimsel Faaliyetler

Hizmet, Bilim-Sanat, Teşvik ve Grup Başarı Ödülleri

- Uluslararası Reklamcılık Derneği (IAA) 2006 - 2007 10. Üniversitelerarası Reklam Yarışması "Haydi Çocuklar Süt İçelim" konulu reklam yarışması 5.lik Ödülü
- Aydın Doğan Vakfı 19. Genç İletişimciler Yarışması Reklam Filmi Senaryosu Dalı 3.lük ödülü
- Aydın Doğan Vakfı 20. Genç İletişimciler Yarışması Kurumsal İletişim Projesi Dalı 2.lik ödülü

Ulusal ve Uluslararası Bilimsel Toplantılar

- 15-17 Nisan 2009 Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Lefkoşe/K.K.T.C.
- 15-17 Kasım 2009. International Symposium, "Body and Masculinity in the Globalizing World", Akdeniz University Faculty of Sciences and Arts Department of Sociology, Antalya/ TURKEY. "Representations of Foreign Women in the Turkish Media" başlıklı bildiri sunumu.

- 01-05 Kasım 2010 T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Medya ve Kadın Konulu Atölye Çalışması ve Bildiri Sunumu.

Yayınlar

- Uçar İlbuğa, Emine ve Sepetçi, Tülin (2009). "İletişim, Halkla İlişkiler, Kültürlerarasılık", Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, 15-17 Nisan. Lefkoşa, KKTC.
- "Göçmen Çocukların Dijital Hikayeleri Medya Yapımları Aracılığıyla Kimlik Biçimlenmesi ve Kendini İfade Etme", Prof.Dr. Sonja de Leeuw/Ingegerd Rydin (2010). Çev. Tülin Sepetçi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2, 11-32.
- Uçar İlbuğa, Emine ve Sepetçi, Tülin (2010). "Representations of Foreign Women in the Turkish Media", İletişim. Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını. Sayı: (13) Aralık

İş Deneyimi	: EuroMaster/Ortak Yüksek Lisans Programı Tanıtım Personeli Urart Gümrüksüz Satış (Duty Free) Satış Görevlisi Filiz Anaokulu/Etüt Merkezi İngilizce Öğretmenliği Akdeniz Üniversitesi Rektörlük Halkla İlişkiler Birimi Kısmi Zamanlı Çalışan Öğrenci Akademi Açıköğretim Fakültesi Dersanesi Halkla İlişkiler Eğitimliği
Çalıştığı Kurumlar	: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi (Devam ediyor)
Adres	: Liman Mah. 24. Sok. No: 7 Kat: 2 D: 5 Konyaaltı-Antalya
e-posta	: tsepetci@akdeniz.edu.tr