T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

# DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI İÇİN ETKİN BİR HALKLA İLİŞKİLER KONSEPTİNİN TEORİ VE METODOLOJİSİ

Yüksek Lisans Tezi

MURAT MUSTAFA ÇALGIN

İstanbul 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

# DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI İÇİN ETKİN BİR HALKLA İLİŞKİLER KONSEPTİNİN TEORİ VE METODOLOJİSİ

Yüksek Lisans Tezi

MURAT MUSTAFA ÇALGIN

Danışman: YRD.DOÇ.DR.EBRU ÖZGEN

İstanbul 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

# Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi MURAT MUSTAFA ÇALGIN nın DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI İÇİN ETKİN BİR HALKLA İLİŞKİLER KONSEPTİNİN TEORİ VE METODOLOJİSİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.06.2009 tarih ve 2009-10/28 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| **Öğretim Üyesi Adı Soyadı** | | **İmzası** |
|---|---|---|
| **Tez Savunma Tarihi** | : 6/10/2009 | |
| **1) Tez Danışmanı :** | **YRD. DOÇ.DR. EBRU ÖZGEN** | ..... |
| **2) Jüri Üyesi** : | **YRD. DOÇ.DR. HALİL İBRAHİM ZEYTİN** | ..... |
| **3) Jüri Üyesi** : | **YRD. DOÇ.DR. LEVENT ELDENİZ** | ..... |

## *ÖNSÖZ*

*Günümüzde özellikle kurumların, firmaların ve işletmelerin "güvenilir bir kimlik oluşturma" ve hedef kitlelerde olumlu imaj yaratmaya ağırlık vermeleri, kurumsal kimlik oluşumunda "güven" faktörünü ve bu kapsamda yapılacak araştırmaları önemli hale getirmiştir. TSK'nin Türk Milleti nezdinde güvenilirliğine bakıldığında kurum ve kuruluşlar sıralamasında her zaman ön sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu sürekliliğin sağlanmasına etki eden faktörlerden biri de halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleridir. Bu çalışma ile Deniz Kuvvetleri'nin Halkla İlişkiler çabalarının daha etkin hale getirilmesi için yapılması gereken hususlar irdelenmiştir. Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Yrd.Doç.Dr.Ebru ÖZGEN'e ve çalışma aşamasında sabırla beni bekleyen biricik Oğlum YiğitÇALGIN'a teşekkür ediyorum. Çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını diliyorum.*

*İstanbul,2009* *Murat Mustafa ÇALGIN*

## İ Ç İ N D E K İ L E R


Sayfa No

**ŞEKİL LİSTESİ**..... IV
**KISALTMALAR**..... V

**1. GİRİŞ**..... 1

**2. HALKLA İLİŞKİLER VE KURUMSAL İMAJ YÖNETİMİ**

2.1. Halkla İlişkiler..... 4
2.1.1. Halkla İlişkilerin Tanımı..... 4
2.1.2. Halkla İlişkilerin Önemi ve Amacı..... 7
2.2. Kurumsal İmaj Yönetimi..... 8
2.2.1. İmaj..... 9
2.2.1.1. İmajın Tanımı ve Kapsamı..... 9
2.2.1.2. İmajın Fonksiyonları..... 11
2.2.1.3. İmaj Çeşitleri..... 12
2.2.2. Kurumsal İmaj Ve Kurumsal İmaj Yönetimi..... 15
2.2.2.1. Kurumsal Halkla İlişkiler ve Kurumsal İmaj..... 15
2.2.2.1.1. Kurumsal İmaj Kavramı..... 17
2.2.2.1.2. Kurumsal İmajın Önemi..... 18
2.2.2.1.3. Kurumsal İmajı Oluşturan Unsurlar..... 19
2.2.2.2. Kurumsal İmaj Yönetimi..... 28
2.2.2.2.1. Kurumsal İmaj Yönetimi Kavramı..... 28
2.2.2.2.2. Kurumsal İmaj Yönetiminde Kurumsal İmaj Yaratma Süreci..... 29
2.2.2.3. Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler..... 33
2.2.2.3.1. Kamu Kurumlarında İmaj Olgusu..... 38
2.2.2.3.2. Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler Alanındaki Sorunlar Çözüm Yolları... 40
2.2.3. Kurumsal İmajın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar..... 45
2.2.3.1. Kurumsal Kimlik..... 45
2.2.3.1.1. Kurumsal Kimliğin Temel Unsurları..... 48
2.2.3.1.1.1. Kurum Felsefesi..... 48
2.2.3.1.1.2. Kurumsal Dizayn..... 49
2.2.3.1.1.3. Kurumsal Davranış..... 51
2.2.3.1.1.4. Kurumsal İletişim..... 52
2.2.3.2. Kurumsal Kültür..... 53
2.2.3.2.1. Kurumsal Kültürü Etkileyen Faktörler..... 57
2.2.3.2.1.1. İletişim..... 57
2.2.3.2.1.2. Motivasyon..... 58
2.2.3.2.1.3. Liderlik..... 59
2.2.3.2.1.4. Yönetim Süreci..... 60
2.2.3.2.1.5. Organizasyon Yapısı..... 60
2.2.3.2.1.6. Yönetim Tarzı..... 61
2.2.3.3. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj Etkileşimi..... 62

**3. TSK'NDE HALKLA İLİŞKİLER VE KURUMSAL KİMLİK UNSURLARI**


3.1. TSK'nin Kurumsal Kimlik Unsurları…… 65
3.1.1. TSK Kurum Kültürü…… 65
3.1.2. TSK Kurum Felsefesi…… 67
3.1.3. TSK Kurumsal Tasarımı…… 69
3.1.4. Kurumsal Davranış ve İletişimi…… 71
3.1.5. Kamuoyu Araştırmaları ve Kurumsal Kimlik Unsurları Açısından TSK'nin Güvenilirliği…… 74
3.2. TSK'nde Halkla İlişkiler…… 80
3.2.1. TSK Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Hedef Kitle…… 82
3.2.2. TSK'nde Halkla İlişkilerin Gerekliliği…… 83
3.2.2.1. TSK' de Halkla İlişkilere Olan Gerekliliğin Nedenleri…… 83
3.2.2.2. Kamuoyunun Bilgilendirilmesi İhtiyacı…… 85
3.2.2.3. Çalışan Personelin Bilgilendirmesi İhtiyacı…… 85
3.2.2.4. Güvenlik Ortamının Tesis Edilmesi İhtiyacı..... 86
3.2.2.5. Bilim ve Teknolojideki Gelişmeler…… 86
3.2.3. TSK'nin Halkla İlişkilerindeki Olumsuzluklar…… 87
3.2.3.1. Güvenlik ve İstihbarata Karşı Koyma Tedbirleri…… 87
3.2.3.2. Merkeziyetçi Sorumluluk……..... 88
3.2.3.3. Yeterince Açıklama Yapmamak…… 88
3.2.4. TSK'nde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Kurumsal Yapısı…… 89
3.2.4.1. TSK'nde Halkla İlişkiler Bölümlerinin Görevleri…… 90
3.2.4.2. Basın Yayın, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Daire Başkanlığı…… 91
3.2.4.2.1. Görev ve Sorumlulukları……..... 91
3.2.4.2.2. Teşkilat Yapısı……..…….. 92
3.3. ABD Silahlı Kuvvetlerinde Halkla İlişkiler…… 93


**4. DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI İÇİN ETKİN BİR HALKLA İLİŞKİLER KONSEPTİ**


4.1. DZKK'nda Halkla İlişkiler…… 98
4.1.1. DZKK Genel Sekreterliği İletişim Şube Md.lüğü…… 98
4.1.1.1. Görev ve Sorumlulukları…… 98
4.1.1.2. Teşkilat Yapısı…… 100
4.1.2. DZKK Ana Ast Komutanlık İletişim Subaylarının Görevleri…… 100
4.1.3. DZKK'nda Uygulamalı Halkla İlişkiler Örneklerinden Toplumsal Yaşamı Destekleme…… 101
4.1.3.1. Bakım, Onarım Ve Yardım Faaliyetleri…… 102
4.1.3.2. Birlik Ve Beraberlik Yaratıcı Faaliyetler…… 102
4.1.3.3. Çevre Bilinci Yaratıcı Faaliyetler…… 102
4.1.3.4. Eğitim Faaliyetleri…… 103
4.1.3.5. Gezi Faaliyetleri…… 103
4.1.3.6. Sağlık Faaliyetleri…… 104
4.1.3.7. Diğer Faaliyetler…… 104
4.1.4. DZKK İle İlgili Yaşanan Krizler…… 105
4.2. DZKK İçin Etkin Halkla İlişkiler Konseptinin Esasları…… 108
4.2.1. DZKK Halkla İlişkiler Politikası…… 108

4.2.2. Kamuoyunun Bilgilendirilmesi…… 109
4.2.2.1. Medyanın Kullanımı…… 111
4.2.2.2. İletişim ve Bilişim Sistemlerindeki Gelişmeler……..... 112
4.2.3. DZKK Personelini Bilgilendirme İhtiyacı…… 113
4.2.4. DZKK'nin İmaj Çalışmaları…… 114
4.2.5. Etkin Halkla İlişkiler Teşkilat Yapısı…… 115
4.2.5.1. Mobil Basın ve Halkla İlişkiler Timleri……..... 115
4.2.5.1.1. Görevleri……... 116
4.2.5.1.2. Teşkilat Yapısı……..... 116
4.2.5.1.3. Eğitimi…….. 117
4.2.6. Deniz Kuvvetleri günü Projesi ……..... 117

**5. SONUÇ**…… 122

**KAYNAKÇA**…… 127

**EKLER**…… 132

## ŞEKİL LİSTESİ

**SAYFA NO**

Şekil 1 : Basın Yayın, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Daire Başkanlığı Teşkilatı 126-127

Şekil 2 : Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım D.Bşk.lığı Uygulanan Teşkilat Yapısı 128

Şekil 3: Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığı İçin Teklif Edilen Teşkilat Yapısı 129

Şekil 4: DZKK Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü Uygulanan Teşkilatı 98

Şekil 5: DZKK Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü İçin Teklif Edilen Teşkilat Yapısı 130

## KISALTMALAR

| | |
|---|---|
| ***ABD*** | Amerika Birleşik Devletleri |
| ***Alb.*** | Albay |
| ***age.*** | Adı geçen eser |
| ***Bçvş.*** | Başçavuş |
| ***Bnb.*** | Binbaşı |
| ***C.*** | Cilt |
| ***DKY*** | Deniz Kuvvetleri Yönergesi |
| ***DZKK*** | Deniz Kuvvetleri Komutanlığı |
| ***My*** | Milli Yönerge |
| ***Nu*** | Numara |
| ***OYAK*** | Ordu Yardımlaşma Kurumu |
| ***PR*** | Public Relations |
| ***s.*** | Sayfa |
| ***Svl.Me.*** | Sivil Memur |
| ***TGDF*** | Toplumsal Yaşamı Destekleme Faaliyetleri |
| ***TSK*** | Türk Silahlı Kuvvetleri |
| ***Yb.*** | Yarbay |
| ***Yzb.*** | Yüzbaşı |

# 1. GİRİŞ

İletişim, her geçen gün üzerinde daha çok durulan ve önemi giderek daha da artan bir bilim haline gelmektedir. Bilgi alışverişlerindeki hızlı gelişme ve iletişim teknolojisindeki hızlı değişme iletişimi etkin kılan en önemli sebeplerdir. Kitle iletişim araçlarının yaygınlığı; ülkeler, örgütler ve gruplar arasındaki sürekli bilgi alışverişi etkileşim olanaklarının artmasına ve bu da toplumsal sorumluluk duygusunun güçlenmesine neden olmuştur. Yönetim otoritelerinin çevreye karşı duyarlı olması, iletişimde doğruluk ve samimiyete daha çok önem verilmesini, kendisiyle ilişki kurulan hedef kitlelere saygıyı ve her uygulamada kamu yararının ön plana çıkarılmasını gerekli kılmıştır. Hedef kitlelere olan saygı ve her uygulamada sosyal sorumluluğun ön planda tutulması kurumların vazgeçilmezi olan “Halkla İlişkiler” disiplinini karşımıza çıkarmaktadır.

Halkla İlişkiler, kurumsal ve pazarlama yönlü faaliyetleri ile iki temel noktayı karşımıza çıkarmaktadır. Çalışmada Halkla İlişkilere kurumsal yönüyle bakarak, Kurumsal Halkla İlişkiler Yönetiminin amaçları dahilindeki imaj ve imajın yönetilmesine dair profesyonel değişim ve gelişim çabasını görmeye çalışacağız.

Ülkemizde Halkla İlişkilerin tarihsel birikimine baktığımızda, önceleri kamu kurumlarının özel sektördeki halkla ilişkilerin temelini oluşturacak çalışmalar yaptığını ve halkla ilişkilere yön verdiğini görmekteyiz. Ancak son yıllarda özel sektörün girişimleri ve hızlı gelişimi, halkla ilişkilerin özel sektörde daha doğru anlamda kullanılmasını ve daha hızlı gelişim göstermesini sağlamıştır.

Ülkemizde özel sektördeki hızlı değişim ve gelişimin en önemli nedenlerinden biri, globalleşmenin ve iletişim teknolojisinin getirdiği yakınlaşmadır. Bu yakınlaşma sonucunda halkla ilişkilerin temelini oluşturan ülkelerden, enformasyon akışının ve paylaşımının çoğalması, ülkemizde de halkla ilişkilerin gelişimi ve yenilikleri açısından çok yönlülük kazanmasını sağlamıştır. Halkla İlişkilerin mesleki ve bilimsel anlamda çok geniş bir çerçeve sunuyor olması, artık sadece Halkla İlişkilerin bir yönetim hizmeti değil Halkla İlişkiler kavramı içindeki bir çok olgunun başlı başına yönetim hizmeti olmasını sağlamıştır.

Kurumsal Halkla İlişkilerin en önemli unsurlarından biri olan imaj, oluşturulması, yerleştirilmesi ve yansıtılması gibi çabalar doğrultusunda bir yönetim

biçimi haline gelmiştir. İmaj olgusun kurumlara( ve bireylere) ve bu kurumların ürün ve hizmetlerine gelişmiş düzeyde yansıtılması ve yönetilmesi “Kurumsal İmaj Yönetimi” kavramını Halkla İlişkilere kazandırmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde “Kurumsal İmaj” ve “Kurumsal İmaj Yönetiminin” kavramsal çerçevesi ve önemi genişçe ele alınacak ardından “Kurumsal İmajın” kamu kurumlarındaki varlığı ve etkinliği anlatılmaya çalışılacaktır. Ayrıca “Kurumsal İmajın” temelini oluşturan ve birbirinden ayrı olarak düşünülemeyen “Kurum Kimliği” de geniş bir çerçevede “Kurumsal İmaj” ile olan etkileşimi doğrultusunda ele alınacaktır. Yine bu iki kavramdan ayrı olarak düşünülemeyecek; tamamlayıcı, bütünleştirici özellikleri ve etkileşimi açısından Halkla İlişkileri zenginleştiren “Kurum Kültürü” de inceleme altına alınarak Kurumsal İmaj ile olan paylaşımları genişçe değerlendirilecektir.

Çalışmanın temel noktasını oluşturan Türk Silahlı Kuvvetleri(TSK)’nin Halkla İlişkilerini ve yapılan çalışmaları değerlendirebilmek için, üçüncü bölümde TSK’nin kurumsal kimlik ve halkla ilişkilere bakış açısı değerlendirilecektir.

Günümüzde özellikle kurumların, firmaların ve işletmelerin “güvenilir bir kimlik oluşturma” ve hedef kitlelerde olumlu imaj yaratmaya ağırlık vermeleri, kurumsal kimlik oluşumunda “güven” faktörünü ve bu kapsamda yapılacak araştırmaları önemli hale getirmiştir. TSK’nin Türk Milleti nezdinde güvenilirliğine bakıldığında kurum ve kuruluşlar sıralamasında her zaman ön sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu sürekliliğin sağlanmasına etki eden faktörlerden biri de halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleridir.

TSK’nin Halkla İlişkiler Vizyonu; TSK‘ni, her türlü iç ve dış tehdide karşı laik ve demokratik Türkiye Cumhuriyetinin koruyuculuğunu üstlenmiş, Atatürk İlke ve İnkılaplarının savunucusu ve bölgesinde barış ve istikrarı sağlayıcı bir güç olarak tanıtmak üzere ülke, bölge ve dünya çapında bir iletişim kanalı oluşturmak ve Türk halkının TSK’ne olan sevgi, saygı ve güvenini devam ettirmek ve artırmak; iç ve dış kamuoyunu milli güvenlik çıkarlarımız doğrultusunda şekillendirmektir. Bu vizyonun gerçekleştirilebilmesinde, Türk halkının desteğini alarak yapılmasında ve görevin yerine getirilmesinde uzun tarihlerden beri oluşmuş/oluşmakta olan kurumsal imaj ve itibarın çok büyük önemi vardır.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın halkla İlişkiler organizasyonu ve uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleri dördüncü bölümünde irdelenecek ve yeni oluşturulacak Konseptle Halkla İlişkilerin etkinliğinin arttırılması ön görülmektedir.

# 2. HALKLA İLİŞKİLER VE KURUMSAL İMAJ YÖNETİMİ

## 2.1. Halkla İlişkiler

### 2.1.1. Halkla İlişkilerin tanımı

Halkla İlişkiler disiplinlerarası bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle, halkla İlişkiler araştırmacıları ve uzmanları çeşitli disiplinlerden alınan değişik kavram, araç ve teknikleri kullanmaktadırlar. Sosyoloji, işletme yönetimi, psikoloji, sosyal psikoloji, felsefe ve antropoloji gibi disiplinlerden alınan çeşitli kavram ve tekniklerle kendi disiplinini oluşturmaya çalışmaktadır.[1]

Public Relations konusunda ansiklopedilerde, sözlüklerde ve kitaplarda pek çok tanım bulunmaktadır. Bunların temelinde yatan görüş , halkla ilişkilerin kuruluş ile onun karşısındaki hedef kitle arasında karşılıklı menfaate dayalı ve sağlıklı bir diyalog tesis etmesi, bunun sonucunda da kamuoyununun ilgili kesimlerinde kuruluş hakkında olumlu bir imaj ve destek yaratmasıdır[2]

Halkla İlişkiler kurumun amaçları üzerine yapılan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımcı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir.[3]

Halkla ilişkiler sadece yönetilene bilgi vermek için yürütülen çabalar değildir. Yönetim halk ilişkisini iyileştirmeye yönelik temelinde iletişimin yattığı bir etkileşimdir. Diğer bir ifade ile halkla ilişkiler yönetimin eylem ve işlemlerini halka onaylatma çabası değil, eylem ve işlemleri yönetilenlerle etkileşerek gerçekleştirme, böylece kamuoyundan kendiliğinden oluşan bir onay elde etmektir.[4]

Edward Bernays ilk halkla ilişkiler kitabı olan “Cristallizing Public Opinion”’da halkla ilişkileri, ”kamu ile organizasyon arasında uyumu ve anlayışı sağlama” olarak tanımlamıştır.[5]

Ikuruluşun lehinde düşünmeye, onu desteklemeye, güçlüklerle karşılaşsa da onu uzun süre yılmadan denemeye teşvik etmek, bu yolda etkilemek" olduğunu

[1] Fatma Geçikli, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, İstanbul: Beta Basım,2008, İstanbul, s.1.
[2] Alaaddin Asna, **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**,İstanbul:Pozitif Yayınları,2006,s.17.
[3] Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul: Beta Basım,2007, İstanbul, s.7.
[4] Metin Kazancı, **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, Ankara: Turhan Kitabevi,2002,s.64.
[5] Ebru Güzelcik Ural, **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2006,s.1.

söylerken; yazar Herbert Baus ise aynı konuda; Halkla ilişkilerin "bir kuruluşun kişiliği, siyaseti ve bu siyaseti uygulama çabası olduğunu" ileri sürmektedir.[6]

Bir başka profesör Emerson Reck; bu konuda şöyle demektedir: "Halkla ilişkiler güdülecek politikayı, sunulacak hizmetleri, yapılacak işleri, bireyler ve grupların yararlarına uygun şekilde planlamak için sürekli olarak geliştirilen bir oluşumdur. Yararları düşünülen bireyler ve grupların, bu oluşumu geliştirecek kişi ve kurumlara gösterecekleri iyi niyet ve güven Halkla ilişkiler çabasının başlıca amacıdır. Halkla ilişkiler bu düşünceler göz önünde tutularak hazırlanan politikaların, uygulanan hizmetlerin ve çabaların iyice anlaşılmasına, halk tarafından anlayış ve kabul görecek bir iş programının izlenmesine yardım eder.[7]

Fransız Yazar Dumont-Frenette konumuzu şöyle tanımlamaktadır. "Halkla ilişkiler çeşitli insan grupları arasında karşılıklı yararların korunmasını sağlayacak uyumu yerleştirme sanatıdır. Kamu veya özel bir şirket ya da başka bir kuruluşun, eylem alanına giren gruplarla, karşılıklı yararları göz önünde tutarak güçlü bir denge kurma işlevidir." [8]

Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği, halkla ilişkiyi, özel veya kamu kesimlerinde faaliyet gösteren bir kuruluş veya kurumun, ilişkide bulundukları kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek üzere sürekli olarak yapmış oldukları bir yönetme görevi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara göre halkla ilişki:

- En verimli haberleşme sistemi kurmak,
- Kurum ve kuruluşlar içinde beşeri ilişkiler alanında en büyük ölçüde sempati yaratmak,
- Bir faaliyet hakkında en kapsamlı bilgileri sağlamak amacını gütmektedir.[9]

Encyclopedia Britannica'da halkla ilişkiler şu şekilde tanımlanmıştır: " Halkla ilişkiler bir kurum veya bir kişinin kamu ile olan ilişkilerinin düzeltilmesi ve yorumu ile ilgili çalışmalardır" [10]

---

[6] M.Cutlip Scott, **Effective Public Relations**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1994, s.9.
[7] E. W Reck,., **Your Public Relations**, Holt, New York, 1948, s.7.
[8] N.Abadan, "Modern Toplumlarda Halkla Münasebet", **TODAİE Yayını**, 1964, s.7.
[9] N.Tortop, , **Halkla İlişkiler**, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, , s.4.
[10] **Encyclopedia Britannica**, 1967, Cilt-18, s.833.

Amerikalı profesör Bernays'a göre " Halkla ilişkiler, sosyal gereksinmeleri karşılamak için durum ve davranışlarla ilgili öğüt ve danışmaları kapsamaktadır. Halkla ilişkiler konusunda değişik tanımlar konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak maksadıyla aşağıda sunulmuştur;

Halkla ilişkiler, halkın veya kamunun ilgisini çekmek, onu harekete geçirmek ve istenilen yola yöneltmektir.

Halkla ilişkiler, kamuoyunu etkileme ve ondan etkilenme sürecidir.[11]

Belirlenmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı, haberleşme çabasıdır.[12]

Yönetimin izlemekte olduğu politikanın halka benimsetilmesi, çalışmaların devamlı ve tam olarak halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir hava yaratılması ve buna karşılık, halkın da yönetim hakkında ne düşündüğünün, yönetimden ne istediğinin bilinmesi ve halkla işbirliği sağlanması görevine halkla ilişkiler denir.[13]

Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri kapsayan bir yöneticilik sanatıdır.[14]

Cutlip, Center ve Broom'a göre halkla ilişkiler, bir kurum ile kurumun başarı ya da başarısızlığında önemli yeri olan hedef kitleler arasında karşılıklı faydaya ve çift yönlü iletişime dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini sağlayan, toplumsal sorumluluğu içeren bir anlayışla tutum, kanaat ve eylemleri etkilemek üzere gerçekleştirilen, planlı çabaları içeren bir yönetim fonksiyonudur.[15] Bu tanımda, halkla ilişkilerin, kurumun başarısını veya başarısızlığını etkileyen çevre ile etkileşimine ve sosyal sorumluluk bilincine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca halkla ilişkilerin planlı çabalar içeren bir yönetim fonksiyonu olduğu da belirtilmektedir.

Rex Harlow 1976'da o zamana kadar geliştirilen 472 halkla ilişkiler tanımının ortak özelliklerinden hareket ederek bir tanım geliştirmiştir. Buna göre; "halkla ilişkiler,

---

[11] C.Mıhçıoğlu, , “Halkla İlişkiler Semineri”, **M.P.M. Yayın** No: 106, 1971, s.12.
[12] Reck, **Your Public Relations**, s.9.
[13] Tortop, **Halkla İlişkiler** , s.4.
[14] Alaaddin ASNA, **Public Relations**, Osmanlı Matbaası, İSTANBUL, 1983. s.7.
[15] Scott, s.6.

kurum ve hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişim, anlayış, yardımlaşma, kabul ve işbirliğine dayanan bağlar oluşturmayı ve bu bağları korumayı amaçlayan; kurum yönetiminin fikir ve görüşlerinden haberdar olmayı ve uygun cevap vermeyi sağlayan; kurum yöneticisinin kanu yararına hareket etmesini vurgulayan; eğilimleri önceden tahmin ederek, kurumun değişime ayak uydurmasını sağlayan; başlıca araçlar olarak araştırma ve ahlaki iletişim tekniklerini kullanan bir yönetim fonksiyonudur. [16]

### 2.1.2. Halkla İlişkilerin Önemi ve Amacı :

Çağımızda, demokratik yönetimlerde kamuoyunun önemi açıktır. Halkın inanmadığı, desteklemediği şeyleri gerçekleştirmek kolay değildir. En azından böyle eylemler çeşitli güçlükler doğurmakta ya da uzun vadede ters sonuçlara yol açmaktadır. Kamuoyu, görüş ve inançlardaki değişmeler yakından izlenmeli, kişilerin, kuruluşların davranış ve tutumları, hükümetlerin, politikaları buna göre ayarlanmalıdır. Bugün " Halk da kim oluyor? " düşüncesi çok gerilerde kalmıştır.[17]

Halkın eğilimini dikkatle ölçmek, iş programlarını bu araştırma sonuçlarına göre ayarlamak, yeni bir düşünce ya da eylemin yayılmasında halkın desteğini sağlamak için, ona bu yeni düşünce ya da eylemi tanıtmaya, benimsetmeye çalışmak sanatı olan “Halkla İlişkiler”in önemi açıktır.

Halkla İlişkiler konusunun, hızla yayılan ve bu işte çalışanların her yıl birkaç kat çoğaldığı bir meslek haline geldiği ülkelerin, eğitim oranı yüksek, örgütlenmiş bir kamuoyunun söz sahibi olduğu ülkeler olması bir rastlantı değil, bu önemin bir kanıtıdır.[18]

Halkla İlişkiler kurumların olmazsa olmaz olgularından biridir. Kamuoyu ile dürüst, ilkeli, inanılır, güvenilir ve sağlam bağlar oluşturmayı düşünen her kurum kendi içerisinde halkla ilişkileri etkin bir şekilde yapılandırmalıdır.21.yy.’da kurumların etkinliklerini devam ettirmeleri ve verimliliklerini arttırmalarının esas şartlarından biridir.[19]

---

[16] James G.Hutton , **The Definition, Dimensions and Domain of Public Relations**, Aktaran: Geçikli,s.4
[17] Tortop, **Halkla İlişkiler** , s.5.
[18] Asna, **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**,s.38.
[19] Geçikli, s.5. **Communication and Cultural Studies,** Routledge, 1994, Aktaran: İsmet Yazıcı, **Kitle İletişiminde imaj,** İstanbul: Bilim, 1997, s.53.

Amerikan Halkla İlişkiler Örgütü (PRSA) halkla ilişkiler kapsamındaki etkinlikleri ve bu etkinlikler çercevesindeki amaçları şöyle özetlemektedir:

- Halkla İlişkiler, bir kurumun yönetimince planlanıp desteklenen programları içerir.
- Halkla İlişkiler kurumun iç ve dış çevresinde yer alan çeşitli halk gruplarıyla ilgilidir.
- Halkla İlişkiler yönetimin, kurumun kamuoyundaki imajını belirlemesine yönelik politikaları oluşturmasına ve kurumun itibarını yönetmesine yardımcı olur.
- Kurum ve hedef kitlesi arasında çift yönlü iletişim kurar ve sürdürür.
- Etkinlikler sonucunda kurum içinde ve dışında kanaat, tutum ve davranışlarda etkilenme, yönlendirme ile değişim sağlamayı hedefler.
- Kurum ve hedef kitlesi arasında yeni ilişkiler kurar ve sürdürülmesini sağlar.[20]

### 2.2. Kurumsal İmaj Yönetimi

Son yıllarda, teknolojinin gelişmesi, benzer mal ve hizmetlerin çoğalması, bilgi düzeyinin yükselmesi dolayısıyla da kurumlar ve işletmeler arasında rekabetin artmasının en önemli sonuçlarından birisi, halkla ilişkilerin hızlı bir değişim ve gelişim içine girmesini sağlamıştır. Bu değişim ve gelişim, halkla ilişkilerin görev alanının ve kapsadığı içeriğin geniş bir nitelik kazanmasına ve de fonksiyonlarının değişim göstermesine neden olmuştur. Bu gelişimin bir sonucu olarak halkla ilişkiler her biri farklı uzmanlık gerektiren alt bölümlere ayrılmaktadır. Bu uzmanlık alanlarının başında; pazarlama halkla ilişkileri, kurumsal halkla ilişkiler, lobicilik, finansal halkla ilişkiler, kriz iletişimi, medya ile ilişkiler, sponsorluk, kurum içi halkla ilişkiler vb. gelmektedir. Ancak halkla ilişkileri genel olarak kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama halkla ilişkileri olmak üzere iki temel alana ayırmak ve her biri farklı uzmanlıklar gerektiren diğer halkla ilişkiler alanlarını da bu kapsam içinde değerlendirmek gerekmektedir. Konumuz gereği burada kurumsal halkla ilişkilerin niçin yapıldığına bakıp, kurumsal imaj yönetimi kavramına doğru bir geçiş yapacağız.

[20] Geçikli, s.6.

### 2.2.1. İmaj

#### 2.2.1.1. İmajın Tanımı ve Kapsamı

İmaj, kişilerin bir obje, kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleridir.[21]

Kevin Robins'in "imaj" adlı eserinde imaj, bir kişi veya nesnenin görüntüsel, resimsel benzeri olarak tanımlanmaktadır. Sözcüğün tam Türkçeleştirilmiş halinin "İmge" olduğu vurgulanır.[22]

Bir başka ifadeyle imaj, zihninizde yarattığınız ve gelecekte olmasını en çok istediğiniz durumun, amaçlarınız ve değerleriniz tam olarak yerine geldiğinde neler olacağının resmidir. İmaj, gerçekleşmesi istenilen en son durumu gösterir. Yani belirsizliklerle dolu bir olumlu düşünme çabasından daha fazla bir şeydir.[23]

İmaj, gerçekliğin fiziksel olarak ( bir resim ya da fotoğrafta olduğu gibi), ya da imgelemsel-hayali (yazın ve müzikte olduğu gibi )görsel temsilidir,[24]

İmaj, gerçekliğin yerine kullanılan bir göstergedir. İmajları daha iyi anlayabilmek için imajların tarihini incelemek gerekir ki, bu bizi insan ırkının başlangıcına dek götürür. Çünkü imajlar, İnsanların sembollerle düşünmeye başladıkları andan itibaren vardır. İlkel insanın mağarasına çizdiği avın resmi, taptığı totemi, onun imajlarıdır.[25]

İmaj ve gölge arasında bir benzerlik bulunmaktadır. İsteseniz de istemeseniz de bir imajınız vardır. Onu başınızdan savamadığınız gibi, davranışlarınızın doğrultusu da değişmektedir. Fakat gölge bütün hareketleri taklit ederken, imaj bağımsızlaşabilir ve yabancı etkilere itaat eder. İmaj kesinlikle kişiliğe bağlı değildir. Şirketlere bir imaj verildiği gibi, mallara, ülkelere ve enstitülere de verilebilir. İmaj kelimesi aslında birkaç kelimenin toplamından oluşuyor. Resim, ün, düşünce, izlenim ve buna bağlı olan görüş. Yani imaj bir grup insanın ya da imaj sahibinin resmi(görünümü), ünü, düşüncesi,

---

[21] Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 2. Baskı, Ankara: MediaCat Yayınlan, 1999, s.255.
[22] Kevin Robins, **İmaj,** Nurçay Türkoğlu (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları,1999,s.21.
[23] Ken Blanchard, "Anlaşılır Vizyon**",Executive Excellence.** Yıl: 1 , Sayı:7, Ekim 1997, s.3.
[24] Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü,** Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları/Ark, 1998, s. 184.
[25]Tim O'SullİvanJohn Hartley, Danny Solunders, Martin Montgomery, John Fiske, **Key Concepts in Communication and Cultural Studies,** Routledge, 1994, Aktaran: İsmet Yazıcı, **Kitle İletişiminde imaj,** İstanbul: Bilim, 1997, s.53.

izlenimleri ve görüşleri demek. Kamu nasıl kamu kısımlarına bölünüyor ise imaj da bölünmeyen bir bütün değildir.[26]

İmaj kavramının, Türkçe'ye yerleşirken önemli ölçüde haksızlığa uğramış kavramlardan biri olduğu söylenebilir. Sözcüğe birçok farklı anlam yüklenmiştir. Bu anlamlar, saçla, giyim tarzıyla ilgili fiziksel somut anlamlar olduğu gibi, yalan, aldatıcılık gibi soyut anlamlar da olabilmektedir. Bazen izlenim, düşünce, kavram, bazen de hepsini birden İçerecek biçimde genişletilen kavram, genellikle görüntüye ilişkin olarak algılanmıştır. Bu yüzden imaj kavramını Türkçe'de tek bir sözcükle açıklamak oldukça zordur.[27]

İmaj dendiği zaman sadece bir ürünün imajından değil, bir kişinin, bir kurumun, hatta ülkenin imajından bahsedilmektedir. Bu yüzden imaj oluşturma / yaratma oldukça önemlidir.

Bu durumda herkesin ve her kuruluşun bir imajı olabilir. İmaj hakkında bilinçli olarak yapılan bir çaba olsun ya da olmasın kişi, ürün ve de kuruluşla ilgili bir imajın oluşmasını engellemek imkansızdır. Ancak bu imajın olumlu olması için imaj arttırıcı faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir.[28] İmaj oluştururken temel hedeflerden birisi, konuyu bilen insanların sayışım arttırmak ve pozitif bilgileri yayan görüş önderlerini kazanmaktır.[29]

Bireylerin bir kurum, kişi ya da obje hakkında belirli düşüncelere sahip olması, nasıl algılandığıyla yani imajıyla alakalıdır. Ve bu düşüncelerin durağanlıktan çıkmış biçimde zaman içinde değişiklikler göstermesi ise farklı açılardan yapılan imaj arttırıcı ya da imajı olumlu kılıcı faaliyetlerdir.

#### 2.2.1.2. İmajın Fonksiyonları

İmajın bireyler üzerinde bıraktıkları etkilerle çeşitli fonksiyonlara sahip olduklarını anlayabiliriz. Ve İmajlar bu etkiler doğrultusunda bireyin kişi, obje ve kurumlar vs. hakkında belirgin iletiler edinilmesini sağlamaktadırlar.

---

[26] Mehmet Fidan, **İmaj Analizi ile Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları,** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınlan, Sayı:12, 2.Cilt, 2002, s.499.
[27] Nuran Yıldız, **Türkiye'de Siyasetin Yeni Biçimi-Liderler İmajlar Medya,** Ankara: Phoenix Yayınevi, 2002,s.20.
[28] Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü,** İstanbul: İletişim Yayınları, 1998, s.185.
[29] Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir,** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, 2001,s.278.

"Ruhsal bir ön programlama" anlamında imajlar, bir kuruluşun imaj oluşturucu faktörler aracılığıyla iletmek istediği çok çeşitli bilgi ve teşviklerin alınabilmesi ve işlenebilmesi için bir yardım sunarlar. Bu ruhi/psikolojik İşlemin türü, literatürde bir dizi fonksiyon ile açıklanmaktadır. Bu fonksiyonlar karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, oryantasyon fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonudur. Bu fonksiyonların anlamlan kısaca şu şekilde açıklanabilir.[30]

*a) Karar Fonksiyonu*: Kişilerin sahip oldukları İmajları onların o konuda kararlarını etkileyecektir. Örneğin X mağazası hakkında olumlu bir imaja sahip olan birey, alışverişlerini bu mağazadan yapmaya karar verecektir.

*b) Basitleştirme Fonksiyonu :* Bireylere bilgi sunulduğunda, kişi kendisi için gereksiz olan bilgileri dikkate almayarak, sahip olduğu imaj nedeniyle, bilgileri basitleştirerek, kendisini ilgilendirenleri alacaktır.

*c) Düzen Fonksiyonu :* Kişinin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut olan içerik anlamlarından birisine dahil etmesidir.

*d) Oryantasyon Fonksiyonu:* imajı iletilen kişi/kurumun verdiği bilgilerin eksik veya objektif olarak yetersiz olduğu durumlarda, kişi bunları yine de değerlendirerek bir yön bulabilmektedir. Bu da imajın objektif bir gerçeği görülmediğinde veya kısmen görüldüğünde ruhsal bir sübjektif tarafından ikame edilmesine dayanmaktadır.

*e) Genelleştirme Fonksiyonu :* Oryantasyon fonksiyonunda anlattığımız bir durum meydana geldiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konulan bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar.

### 2.2.1.3. İmaj Çeşitleri

[30] Wolfgang Merkle, **Corporate Identıty für Handelsbetriebe Theoreetisclıe Grundlagen und Realisierungsansatze eines umfassenden Profılierungskonzepts**, Aktaran: Ayla Okay,Kurum Kimliği ss.256-257.

Kurt Huber'in, kişilerin zihninde oluşan görüş ve düşünceleri nasıl çeşitlendirdiğini Filiz Balta Peltekoğlu, eserinde şu şekillerde tanımlamaktadır.[31]

***Kurum İmajı***

Kuruluş veya firmanın dışa yansıyan görüntüsü olarak adlandırabileceğimiz ve işletmenin kamuoyu ile olan ilişkilerinde önemli bir yer tutan kurum imajı, marka imajım da etkileyen önemli bir unsurdur.

Kurum imajı, kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanmasıdır. Kurum imajı şirket ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzım, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler.[32] Kurum imajı, marka ve kişisel imajı etkileyen ve etkilenen bir unsur olarak imaj türleri arasında en belirgin yere sahip olanlardan birisidir.

***Ürün İmajı***

Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hallerde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilir.[33]

Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kuruluşun da, ürettiği ürünle faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur.

Ürün imajı tercih edilmeyi sağlarken, ürüne yüklenmiş olumlu bir imaj, tüketiciler için çekici bir unsurdur. Ürün üzerindeki olumlu imaj, ürünün piyasa içindeki rekabet açısından da güçlü bir şekilde ayakta kalmasını sağlamaktadır.

***Marka İmajı***

En yaygın imaj türü olup, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markalardır. Ancak aynı zamanda otomobil markalan, lüks mallar ve yatırım malları da bir imaja sahiptir. Marka imajı doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün veya hizmetin

---

[31] Kurt Huber, **İmage: Corporate-Image, Marken-Imagen, Prodikt-Image**, Aktaran: Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir, s.361.
[32] G.A. Marken, **Corporate İmage-We all Have One, But Few Work to Protect and Project it**, Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.259.
[33] Ayla Okay**, Kurum Kimliği**, s.257.

diğerlerinden sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından çok önemlidir.

Marka imajı bir kişinin veya kişiler grubunun bir ürüne gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmalar bütünü, bir başka deyişle; ürünün, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür.[34]

***Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj***

Bir girişimcinin kendi firmasını görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile benzeşmektedir.

***Şemsiye İmajı[35]***

Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Yani şemsiye imajı tüm alanları kapsayan bir üst imajdır.

***Yabancı İmajı***

Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kuruluşun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülmelidir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.

***Transfer İmajı***

En yaygın biçimiyle transfer imajı, Porche ile güneş gözlükleri, Davidoff İle saat gibi, uluslararası alana sunulan, genellikle lüks tüketim maddelerinde bilinen bir ürün markasının başka bir ürüne transferi şeklinde görülmektedir.

***Mevcut İmaj***

[34] Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir, s.287.

[35] Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.257.

Bugünkü görüntüsü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için, imajların dinamik / değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu göz önünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılmalıdır.

***İstenilen İmaj***

Kurumun sahip olmasını istediği imajdır. Yapılmış olan mevcut durum analizinden sonra gerçekleştirilen düzeltmelerle bu imaja ulaşılabilmektedir. İstenilen imaj, kurumun gelecekteki imajıdır, yani bugünden İtibaren sahip olunan imajdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, önemli olan imaj unsurlarının değiştirilmemesidir, çünkü imajlar yalnızca onları taşıyan güçlü parçalar ağırlıklı olarak kaldıklarında yaşayabilmektedirler.[36]

***Pozitif İmaj***

İyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, genellikle muhatapların deneyimleri sonucu oluşmaktadır.

***Negatif İmaj***

Kuruluşların agresif davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisi, körü karşılama, kuruluşun çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.

### 2.2.2. Kurumsal İmaj ve Kurumsal İmaj Yönetimi

#### 2.2.2.1. Kurumsal Halkla İlişkiler ve Kurumsal İmaj

Son yıllarda, teknolojinin gelişmesi, benzer mal ve hizmetlerin çoğalması, bilgi düzeyinin yükselmesi dolayısıyla da kurumlar ve işletmeler arasında rekabetin artmasının en önemli sonuçlarından birisi, halkla ilişkilerin hızlı bir değişim ve gelişim içine girmesini sağlamıştır. Bu değişim ve gelişim, halkla ilişkilerin görev alanının ve kapsadığı içeriğin geniş bir nitelik kazanmasına ve de fonksiyonlarının değişim göstermesine neden olmuştur. Bu gelişimin bir sonucu olarak halkla ilişkiler her biri farklı uzmanlık gerektiren alt bölümlere ayrılmaktadır. Bu uzmanlık alanlarının başında; pazarlama halkla ilişkileri, kurumsal halkla ilişkiler, lobicilik, finansal halkla ilişkiler, kriz

[36] Ayla Okay, Kurura Kimliği, s.258.

iletişimi, medya ile ilişkiler, sponsorluk, kurum içi halkla ilişkiler vb. gelmektedir. Ancak halkla ilişkileri genel olarak kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama halkla ilişkileri olmak üzere iki temel alana ayırmak ve her biri farklı uzmanlıklar gerektiren diğer halkla ilişkiler alanlarını da bu kapsam içinde değerlendirmek gerekmektedir. Konumuz gereği burada kurumsal halkla ilişkilerin niçin yapıldığına bakıp, kurumsal imaj yönetimi kavramına doğru bir geçiş yapacağız.

Kurumsal halkla ilişkilerin amacı; kurumun imajının korunması, geliştirilmesi, topluma güven veren güçlü bir kurum imajının oluşturulmasıdır. Bu amaçla kurumun misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi için üst yönetimle birlikte çalışır, kurumun değerlerinin kamuoyu tarafından bilinmesi ve anlaşılması için çeşitli etkinlikler düzenler, önceden belirlenen strateji doğrultusunda, kurumun tüm hedef kitleleriyle iletişimin "doğru zamanda, doğru kitleye, doğru mesaj" şeklinde uygulanmasını sağlar.[37]

Kurumsal halkla ilişkiler genel olarak şu işlevleri yerine getirmektedir:[38]

- Öneri ve danışmanlık yapmak,
- Kurumsal yayınlar hazırlamak,
- Kurum hakkında yayın hazırlamak,
- Toplumla ilişkiler çalışmaları yapmak,
- Kurumsal imaja ve itibara yönelik reklam / mesaj hazırlamak,
- Kurumsal kimlik ve kültür oluşumunun planlanması ve uygulanması,
- Kamuoyu yaratma - etkileme,
- Sosyal içerikli programlar hazırlamak.

işletmeler değişmek zorunda, değişim süreçlerini geçirdikten ve yeni iş yöntemini yarattıktan sonra güven duygusunu yerine koymaları gerekir. Vizyonun paylaşılması ve benimsetilmesinde halkla ilişkiler devreye girer. Özellikle kurumsal

[37] Arzu Çekirge Paksoy, **Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Rota Yayınlan, 1999, s.44.
[38] http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/ (23 Mart 2005)

halkla ilişkiler kurum imajı, kurum kimliği ve kurum kültürünü geliştirerek topluma güven veren güçlü bir kurum imajının oluşturulmasını sağlar,[39]

Medya kuruluşlarıyla iletişime önem verip, çeşitli etkinlikler organize eder ve kurum misyonuna uygun aktivitelere sponsorluk yapar. Şirket içindeki kurumsal kimlik uygulamalarını koordine edip, denetler. Kurumun kamuoyu ile iletişimini sağlayan tüm görsel ve basılı malzemelerde standardizasyonu sağlamak için aktif görev üstlenir ve faaliyet raporu, kurum broşürleri, kurum dergisi, tanıtım filmi, internet sayfası gibi çalışmaları gerçekleştirir. Kurumun imajını geliştirecek reklam kampanyaları için ajanslarla birlikte çalışır; koordinasyonu sağlar.[40]

Kurum imajı oluşturma konusunda yapılan halkla ilişkiler çalışmaları, sürekli düzenli ve sabır isteyen çalışmalardır, iyi strateji ve planlama gerektiren ve bu çalışmalarda hedef kitlelerin ele alınan kurumla ilgili tüm olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin, istek ve beklentilerinin değerlendirilmesi oldukça önemlidir.[41]

Her örgüt halkla ilişkiler faaliyetleri ile toplumda iyi bir imaj yaratmak ve iyi tanınmak için çaba sarfetmek zorundadır. Yaratılacak iyi imaj ile örgütler toplumda belli bir saygınlık ve güven sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bir başka anlatımla, geniş halk yığınlarının kazanılması amaçlanır ve kitle iletişim araçlarından yararlanılır.[42]

#### 2.2.2.1.1. Kurumsal İmaj Kavramı

Kurumsal imaj, kamuya sunulan kişiliğin kamu tarafından nasıl algılandığıdır.[43] Diğer bir deyişle kurum imajı, kurum veya kuruluşun dışarıya yansıttığı görüntü olup, kurumun kamuoyu ile olan ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir.[44]

Kurumsal imaj, çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına da gelir.[45]

---

[39] Fatma Geçikli, **İşletme Vizyonu ve** Halkla İlişkiler, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınlan, Sayı:12, 2.Cilt, 2002, s.595.

[40] Paksoy, s.44.
[41] Mehmet Ak, **Firma, Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, İstanbul: MGroup Publishing, 1998,s.175.
[42] İsmail Türkmen, "Halkla İlişkiler ve Ticari Tanıtımda (Reklamcılık) Araştırmanın Yeri ve Önemi" **Verimlilik Dergisi**, Cilt:17, Sayı:], 1988, s.94.
[43] Filiz Balta Peltekoğlu, "Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı", **Marmara İletişim Dergisi,**Sayı:4, Ekim 1993, ss.203-204.
[44] Aydemir Okay, "Kurum Kimliği ve Kuram İmajı", **MediaCat** Dergisi, Yıl:7, Sayı:55, Ağustos :1999,s.57.

Regenthal'e göre kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları (müşteriler, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve dört ana noktayı kapsamaktadır: Kurum hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun diğerleriyle, rakipleriyle karşılaştırılabilirliğidir. Yani kurumsal imaj, kurum kimliği oluşturma çabalarının neticesinde meydana gelmektedir. Marken'e göre kurum imajı, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da tanımlanmaktadır. Kurum imajı, şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzım, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler.[46]

Kurumsal imaj aşağıdaki amaçlara hizmet eder:

• Kurumun itibarım yükseltmek veya hedef kitle ve işletmenin izleyicileri arasındaki güveni arttırmak ve sürdürmek,

• Kurumun adının ve işletmenin doğasının tanınmışlık düzeyini arttırmak ve sürdürmek,

• Bugün ve gelecekteki ürün ve hizmetlerin bir bileşimine yönelik bir bütünleşik ve destekleyici pazarlama yaklaşımı sağlamak,

• Kurumun geleceğinin yalandan ilgilendiren önemli konularda izleyicileri eğitmek,

• Kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yönelik duyarlılığım ve endişesinin saptamak,

• İzleyicilerin kurum (firma) ve ürünlerine ilişkin spesifik hitamlarında bir değişme yaratmak.[47]

Kurumsal imaj işletmelerin ne yaptıkları ve yapmadıklarıyla ilgilidir. Hedef kitleler tarafından algılanan bu imaj, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin geleceğinin belirlemektedir.[48]

#### 2.2.2.1.2. Kurumsal İmajın Önemi

---

[45] Birtan Gökyay, **Bir Kuruluşta Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi**, Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu **İsletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınlan, 1998.
[46] Ayla Okay, Kurum Kimliği,s.259.
[47] M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Damla Ofset ve Matbaacılık A.Ş., 1998, s.358.
[48] Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.151.

İmaj, iç ve dış çevrede olumlu bir görüntü sergilemesi ve olumsuz düşünceleri, tavırları ortadan kaldırması açısından önemlidir. İmaj dendiği zaman sadece bir ürünün imajından değil, bir kişinin, kurumun ve hatta ülkenin imajından bahsedilebilir. Bu yüzden imaj misyonu ve oluşumu açısından önemlidir.

İnsanlar üst üste birkaç kez iyi ya da yetersiz kalite deneyimi yaşasalar da kafalarında ürünlerin, kurumların ve elbette ülkelerin kalite ve güvenilirlikleri hakkında bir imaj oluşur. Bu yüzden imaja önem verilmelidir. Çünkü bir imaj oluştuğunda bunu silmek, değiştirmek çok zordur. Bu imaj ayrıca daha somaki beklenti ve isteklilikleri de etkileyecektir.[49]

Halkın kurumu algılaması olan imaj, çoğu kez uzun vadeli başarı için önemli kabul edilmektedir. Örneğin, güçlü bir kurum imajı yabancı kaynakların ve öz sermayenin arttırılabilmesi için önemlidir. İmajın, satışlar ve fiyatları yükseltebilme gücü üzerinde de olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Sonuçta, imaj, kuruluş için önemli bir varlıktır. Diğer varlıklar gibi imaja da, şayet doğru yönetilmezse değerim kaybedecek bir yatırım olarak bakılmalıdır.[50]

İmaj, saygı görmekle ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme gücüne sahip olmakla yakından ilişkili olduğu için de önemlidir.[51]

Kurumsal imaj oluşturma çabalarının altında yatan neden; kurumların rakiplerinden görsel açıdan ayırt edilebilmelerini sağlamaktır[52]. İyi bir imaj, rekabette kurumlan farklılaştıncı özelliğe sahiptir. Rakipler ürün, kalite, servis ve dağıtım metotları gibi özellikleri hızlı bir şekilde taklit edebilirler. Ancak iyi tanımlanmış bir kurum imajım taklit edemezler. Bu yönüyle kurum imajı, işletmeyi rakiplerinden farklılaştırmak için kullamlabilmektedir.[53] Görsel açıdan ayırt edilebilmeyi sağlamak kurumların farklılık yaratma çabalarım da üst düzeye çıkaracak ve olumlu yönde kullanıldığı sürece güçlü bir imaj unutulmayacaktır.

#### 2.2.2.1.3. Kurumsal İmajı Oluşturan Unsurlar

[49] Füsun Kocabaş, Müge Elden ve Serra İnci Çelebi, **Marketing PR**, Ankara, MediaCat Yayınları, 1999, s.25.
[50] Gert Schukies, **Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite**, İbrahim Çamlı (çev.), Altın Kitap Serisi, No: 10, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.31.
[51] Fran Sayers ve Diğerleri, **Yöneticilikte İletişim**, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.37.
[52] Güzelcik, s. 144.
[53] Steven Howard, **Corporate Image Management**, Aktaran: Güzelcik, s.233.

Kurumsal imajı oluşturma çabalarının altında yatan neden; kurumların, rakiplerinden görsel açıdan ayırt edilebilmelerini sağlamak bir başka deyişle, kurumların kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla logo, amblem, isim ve sembol yaratma yoluyla kurum imajı oluşturmalarıdır.[54] Ayrıca kurumun işletme anlayışı, daha önce yapılan tanıtım çalışmaları ve firmanın görsel kimliği, reklam,halkla ilişkiler çalışmaları v.s. kurum imajım oluşturan unsurlardandır.[55]

Geçmişte kurum imajı çalışmaları, sadece müşterilere, bir başka deyişle dış hedef kitlelere yönelik olarak planlanmaktaydı. İyi bir imaj oluşturmak için, görsel açıdan kurum kimliği yaratmak ve bunu müşterilere tanıtmak yeterliydi. Ancak küreselleşmeyle birlikte işletmelerde yaşanan değişimler, insanın birey olarak değerini artırdığı gibi, işletme açısından bir "çalışan" olarak da, değerinin anlaşılmasına yol açmıştır. Böylece dış hedef kitlenin yanında, bir de çalışanlardan oluşan iç hedef kitle anlayışı ortaya çıkmıştır. Çalışanların iç hedef kitle olarak öneminin artmasıyla birlikte,kurum imajı çalışmaları da artık dış hedef kitlenin yanı sıra, iç hedef kitleyi de göz önüne alarak planlanmaya başlanmıştır. İyi bir dış imaj oluşturabilmek için; iç hedef kitlenin desteğini alma gereği, iç hedef kitlenin önemini gün geçtikçe arttırmaktadır.[56]

Diğer yandan küreselleşmeyle birlikte bilgi bombardımanına uğrayan ve seçim yapmakta zorlanan tüketiciler, sayısız ve birbirinden pek farkı olmayan seçenekler arasında karar vermede daha çok duygularına ve deneyimlerine göre davranmaya başlamışladır. Bu da kurum imajı oluşturmada, hedef kitlelerin duygusal ihtiyaçlarına önem verilmesi gerektiğini gündeme getirmiştir. Böylece "soyut imaj" adı verilen, hedef kitlelerin duyguları ve tecrübeleriyle oluşan bir imaj türü daha ortaya çıkmaktadır. İşte günümüzde güçlü bir kurum imajı; iç imaj, dış imaj ve soyut imaj kavramlarının toplamında bugünkü anlamına kavuşmaktadır. "Creating a Million Dollar Image For Your Business" adlı kitabın yazarı Bobbie Gee; müşterilerle ve çalışanlarla iletişimde etkili olmak, müşterilerin ve çalışanların işletmeye güven oluşturmasını sağlamak, müşterilerle ve diğer hedef kitlelerle duygusal bir bağ kurmak amacıyla güçlü bir kurum imajı yaratmak için dört unsurun gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bunlar;[57]

---

[54] Güzelcik,s.s.l44-145.
[55] Ak,s.l67.
[56] Güzelcik, s. 172.
[57] Bobbie Gee, **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, Aktaran: Güzelcik, s.s. 172-173.

- Alt Yapı Kurmak
- Dış İmaj Oluşturmak
- İç İmaj Oluşturmak
- Soyut İmaj Oluşturmak olarak belirtilmektedir.

***Alt Yapı Unsuru***

Kurumsal imaj oluşturmada ilke hedef, kurumun ihtiyacı olan değişimleri gerçekleştirme yolunu benimsemek ve bunu yaparken de oluşturulması hedeflenen imajı sağlam bir alt yapı üstüne kurmaktır.

Güçlü bir kurum imajı çalışması ortaya konmadan önce, güçlü bir alt yapı kurulması gerekmektedir. İşletme içinde, kurum içi değişimi gerçekleştirmeden ve uygun bir alt yapı oluşturmadan yapılacak imaj çalışmaları, kısa vadeli sonuçlar getirecektir. Kurum imajının uzun vadeli sonuçlar getirebilmesi için; imajın kurumun aynadaki görüntüsü olması, kısaca kurum ne ise, imajın da onu yansıtması gerekmektedir.[58]

İşletmelerin güçlü bir kurumsal imaj yaratmaları amacıyla, alt yapı oluşturmaları için öncelikle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir.

Vizyon, stratejik düşüncenin temel taşını oluşturan, geleceği görebilmek ya da hayal edebilmekle ilgili bir şeydir.[59] Bir başka deyişle vizyon, işletme geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatmayı gerektirmektedir. Vizyon, çalışanın işletmeyle ilişkisini etkilemekte ve işletmeyi sahiplenme duygusunu getirmektedir. Bu durum aynı zamanda çalışanlarda gelecek umudu yaratacaktır. Bu da sonuçta kuruma iyi bir imaj olarak yansıyacaktır.[60]

İyi bir imaj yaratmada alt yapı oluşturmanın bir diğer koşulu; işletmenin yapısında ve yönetim anlayışında değişimler gerçekleştirmek ve bunu hedef kitlelere

[58]Steven Howard, **Corporate Image Management**, Aktaran: Güzelcik, s.s.173-174.
[59] Arman Kırım**, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s.115.
[60] Bobbie Gee**, Creating** A **Million Dollar Image For Your Business**, Aktaran: Güzelcik, s. 175

iletmektir.Yönetim yapısında organizasyonlar ne kadar yalın, dinamik ve akışkan olursa; iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır.[61]

***Dış İmaj Unsuru***

Günümüzde güçlü bir kurum imajı oluşturmanın ikinci unsuru, işletme için bir dış imaj oluşturmaktır. Dış imaj; işletme dışındaki hedef kitlelerin, işletme hakkındaki fikirleri ve algılandır. Dış imaj oluşturma programının beş öğesi vardır. Bunlar;[62]

***Kalite Gerekliliği***

Dış imaj yaratma unsurunda ürün kalitesinden bahsedilebilir. Kaliteye verilen önem kuruluşun pazar açısından dışarıda güvenilir bir imaj yaratmasını sağlar ve hedef kitleye yönelik sağlam bir imaj yaratılarak saygınlık kazandırılır.

Kalite artık rekabet avantajı yaratmakta, rekabete giriş şartı olmaktadır.[63] Ürün kalitesi kapsamında yüksek performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, estetik gibi boyutlar imaja yansıyan önemli etkenlerdir.

***Somut İmaj Yaratılması***

Somut imaj alanları, logodan kurumun bulunduğu yere kadar her şeyi içermektedir.[64] İlk izlenimler somut imajı ifade eder. Görsel kimlik oluşturmaya yarayan her şeyi kapsayan somut imaj, kişinin gördüğü, kokladığı, duyduğu, tattığı ve dokunduğu her şeydir.

İlk izlenimler belirleyicidir. Bir ilk izlenim oluşturmak için ikinci bir şansınız olmayacağı çok açıktır. İlk aşamada işleri iyi yapmanız gerekir, çünkü talihsiz bir ilk izlenimi düzeltmeye çalışmak çok zordur.[65]

***Reklam***

Reklam, herhangi bir mal veya hizmetin veya düşüncenin ücret ödenmek suretiyle kişisel olmayan bir şekilde yapılan tanıtım etkinlikleridir.[66]

---

[61] Güzelcik, s. 178.
[62] David A. Garvin, **Competing on the Eight Dimensions** of **Quality**, Aktaran: Güzelcik, s.s. 182-184.
[63] Güzelcik, s. 186.
[64] Güzelcik, s. 186.
[65] Eleri Sampson**, İmaj Faktörü**, Hakan Ilgün (çev.), İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1995, s.27.

Reklamın; kurumların tanınırlık derecesini yükseltmesi, güven kazandırması, olumlu tutumların yerleştirilmesi, yatırımcılar için kurumu cazip hale getirmesi ve kurumun iyi bir işveren olarak gösterilmesi gibi kurumsal imajı etkileyici yönleri vardır. Yani reklam, kurumların imaj iyileştirmelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Reklam yalnız başına pozitif ve güçlü bir imaj oluşturmaya yetmeyebilir.[67] Bu nedenle imaj hedefleriyle oluşturulan programı, planlanan reklam kampanyaları ile birlikte ortak ve tutarlı biçimde yönelmek gerekir.

Ayrıca kurumlar imaj oluşturmaya yada pekiştirmeye yönelik kurumsal reklam faaliyetlerinden faydalanırlar. Kurumsal reklamcılığı kuruluşun ürün ve hizmetlerinin yerine kuruluşun imajına fayda sağlamaya çalışan, ücreti ödenmiş medyanın kullanımı şeklinde tanımlayabiliriz. Kurumsal reklamcılık, reklamı yapılan bir kuruluşun farkına varılmasını, kuruluşun finansal gücünün ve sağlamlığının gösterilmesini, kuruluşun sosyal sorumluluk anlayışının yansıtılmasını, kuruluşun iyi bir işveren olduğunun anlatılmasını ve bunun gibi bir çok faydaya dönük oluşumların gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Hızla gelişen dünyamızda kurum ve kuruluşların giderek daha fazla büyümeleri ve uluslararası alanlarda faaliyet göstermeleri nedeniyle daha büyük bir sosyal, politik, ekonomik ve etik alanda faaliyette bulunmalarına ve faaliyette bulundukları ülkelerde ve çevrelerde davranışlarının ve amaçlarının büyük ölçüde anlaşılmaları ve değerlendirilmeleriyle işlevlerini sürdürebilirler. Bu itibarla, kuruşlar bir sorunla karşılaşmadan önce de faaliyet alanlarıyla ve toplumsal yaşantıyla ilgili olarak hedef kitleleri arasında hatırda tutulmak, olumlu bir imaj edinmek gibi hususları göz önünde tutarak kurumsal reklamcılık faaliyetlerinde bulunmalıdırlar.[68]

***Sponsorluk***

Sponsorluk yapan her kuruluşun yaptığı sponsorluktan belirli bir beklentisi vardır. Kuruluşlar benzer olayların sponsorluğunu farklı nedenlerle yapabilirler. Genel olarak kuruluşlar imajlarını güçlendirmek, kurum kimliklerini yerleştirmek, halkın gözünde iyi bir kuruluş olarak algılanmak, faaliyette bulunduğu topluma katkıda

---

**66** Yalçın Çetinkaya, **Reklamcılık**, 2.Baskı, İstanbul: Ağaç Yayıncılık, 1993, s.17.
67 Bobbie Gee, **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, Aktaran: Güzelcik, s.s.189-190.
68 Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul: Der Yayınevi, 2001,s.404.

bulunmak, kuruluşun tanıtımını yapmak gibi nedenlerle sponsorluk faaliyetlerini yapmaktadırlar.[69]

Bir spor ekibinin desteklenmesi, bir sanat etkinliğinin finanse edilmesi hem spor ve sanat adamlarına, hem de bu etkinlikleri başka türlü izleme olanağı bulamayacak meraklılara kuruluşun önemli bir katkısı olarak değerlendirilir ve basından da büyük destek alır.[70]

Sponsorluk faaliyetleriyle, kurumun defalarca tekrarlanan logosu, kurumsal renkleri, tipografisi, kurumun kimliğinin tanınmasına ve bu yolla da kurum imajının oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.[71] Güçlü bir dış imaj unsuru olarak değerlendirebileceğimiz sponsorluk faaliyetleri günümüzde çok fazla tercih edilmekte ve uygulayıcı kurumlar başarılı bir planlama çerçevesinde olumlu sonuçlar almaktadırlar.

***Medya***

Kurumlar, olumlu imaj yaratmaya yönelik planlamalar doğrultusunda faaliyetler gerçekleştirir ve bu çabalarının medyada yer almaşım sağlayarak hedef kitleyi etkileme yoluna gider.

Her kuruluş yaptıkları çalışmaları, ekonomik başarıları kamuoyuna tanıtarak onun güvenini kazanmak ister. Amaç yalnız tanınma değil, aynı zamanda beğendirme ve onda kuruluşun amaçlarına uygun bir izlenim yaratmaktır. Medya, kuruluşları en önemli haber kaynağı sayar.[72] Medyanın dördüncü kuvvet olduğu bir dönemde, kuruluşun doğruluk ve dürüstlük anlayışını temel alarak medya ile kurduğu ilişkiler,hem kuruluşun medya tarafından algılanan imajını, hem de medya yoluyla hedef kitleler tarafından algılanan imajını güçlendirecektir.[73]

***İç İmaj Unsuru***

Kurumsal imajı oluşturan unsurlardan biri de iç imaj unsuru olarak çalışanlar, yani iç müşterilerdir. Çalışanlar kurumun dış imajının güçlenmesine etki ederken iç imaja da yön veren bir öneme sahiptir.

---

[69] Ayla Okay ve Aydemir Okay, s.575.
[70] Alâeddin Asna, **Public Relations-Temel Bilgiler**, İstanbul: Der Yayınlan, 1998, s. 147.
[71] Güzelcik, s.191.
[72] Nuri Tortop, **Halkla İlişkiler**, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, s.60.
[73] Güzelcik, s.192-193.

İç imaj işletme içindeki atmosferdir. İç imaj, kurumun çalışanlar üzerindeki imajıdır ya da çalışanların müşterilere yansıttığı imajdır. Olumsuz bir iç imaj, kaybedilen müşteriler ve olumsuz bir ün demektir. İç imaj programları, çalışanların işletmeye bağlılığım ve sadakatini arttırmayı amaçlamaktadır.[74]

Her çalışan işletmeye iyi bir imaj kazandırmada işletmenin ortağıdır. Çalışanların yaratıcılığı ve katılımı, istenilen kurum imajının oluşturulması için gerekli ilk aşamadır. Her çalışan; müşterilere, topluma, ortaklara karşı kurumun elçisidir. Bu nedenle değerli fikirleri olan, istenilen kurum imajım yaratmada iyi bir ortak olarak çalışan ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran çalışanlar, kurumun dış hedef kitlelere karşı iyi birer elçileri olacaklardır.[75]

Çalışan insanların hizmet verdikleri kuruluştan maddi beklentileri kadar, manevi (statü kazanmak, saygı görmek, iş doyumu elde etmek, takdir edilmek v.s.) beklentileri vardır. Çoğunlukla çalışanlarla örgüt arasında maddi beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma olup, manevi beklentiler bunun dışında kalır, oysa çalışanların kuruluşa bağlılıklarım, dolayısıyla iş verimini maddi faktörler kadar manevi unsurlar da etkilemektedir. Görünmeyen ama, çalışanın kuruluşla imzaladığı psikolojik anlaşma ile kuruluşa karşı sadakat göstermeyi garanti eden çalışan, bunun karşılığında iş güvenliği,saygınlık, eşit durumlarda aynı davranışla karşılaşmak gibi adaletli bir anlayış beklemektedir.[76]

Güçlü bir imaj yaratabilmek için; çalışanların gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar şunlardır:[77]

- Çalışanların, bir vizyona ve çalıştıkları işyerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır.

- Yönetimin, kendilerine saygı göstermesine ve patronlarıyla reklam yönü olamayan eşit ilişkiler kurmaya ihtiyaçları vardır.

- Yönetimle açık, dürüst ve iki yönlü işleyen bir iletişime ihtiyaçları vardır.

---

[74] Bobbie Gee, **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, Aktaran: Güzelcik, s.195.
[75] Davis Young, **Building Your Company's Good Name**, Aktaran: Güzelcik, s. 195.
[76] Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.279.
[77] Bobbie Gee, **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, Aktaran: Güzelcik,s.196.

• Çalışanların yaratıcılıklarım göstermeleri için, kendilerine fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır.

• Yaptıkları iyi işlerin sonunda takdir edilmeye ihtiyaçları vardır.

• îyi yaptıkları işler hakkında tasdik görmeye ihtiyaçları vardır.

• Terfi için fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır.

• Son olarak, sadece bir üretim parçası olarak değil, aynı zamanda bir insan olarak da değer görmeye ihtiyaçları vardır.

Çalışanların bir iç müşteri olarak kendilerini önemli hissetmelerini sağlayıcı, saygı ve sevgi çerçevesinin geniş tutulduğu bir ortamda çalışmalarına imkan vermek, kuruma motive olmuş, sadakati güçlenmiş çalışanları meydana getirecek ve bu ortam dolaylı olarak hedef kitleye güçlü bir imaj olarak yansıyacaktır.

***Soyut îmaj Unsuru***

Günümüzde güçlü ve etkili bir kurum imajı yaratmak için, işletmelerde bir alt yapı kurduktan, görselliğe dayanan dış imajı oluşturduktan ve çalışanlara yönelik iç imaj çalışmaları yaptıktan sonra yapılması gereken en önemli ve en son aşama, müşterilerle duygusal bağlantı kurmayı sağlayan "soyut imaj" oluşturmaktır. Geleneksel

İmaj programlan, tamamen işletmenin dış imajına ve imajın görsel yönüne odaklanmaktadır. Ancak günümüzde araştırmalar, müşterilerin işletme hakkındaki duygularını içeren soyut imajın; işletmenin uzun dönemli üne kavuşmasında, görsel ve somut elemanların yaptığından daha önemli etkileri olduğunu göstermektedir.[78]

Eğer gerçekten güçlü bir soyut imaj yaratılması ve müşterilerin kuruma duygusal olarak bağlanması isteniyorsa; yönetimin ve çalışanların, müşterilere nasıl nazik ve kibar davranılacağı konusunda eğitilmeleri, müşteriyle yapılan iş ilişkilerinde müşterilerin takdir edilme ve kendini önemli hissetme ihtiyacma cevap vermeleri gerekmektedir.[79]

[78] Bobbie Gee, **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, Aktaran: Güzelcik, s.199
[79] Güzelcik, s.201.

Soyut imaj; müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve kurumun sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun hedef kitleler tarafından algılanmasıyla oluşturulmaktadır.

Müşterinin bir tüketici olarak önem kazanmasıyla birlikte, müşteriyi tatmin etmek ve sadık müşteriler yaratmak güçlü bir kurumsal imaj oluşturma açısından avantaj yaratmaktadır. Müşterilerin günümüz değerlerine göre daha fazla talepte bulunmaları ve buna bağlı olarak kurumların müşteri taleplerine cevap vermeleri, müşteriyi tam anlamıyla tatmin etmeleri gerekecektir. Tatmini sağlanan müşteri zamanla da sadık müşteri haline gelecek ve böylece bu gelişim içinde müşteri tatmini ve sadakati güçlü bir kurum imajı olarak kuruma dönüş yapacaktır.

Kurumun ismi, logosu ve ambleminin dizaynı gibi unsurlar ilk olarak müşteriyi etkileyebilir. Ancak müşteriyi tatmin etmenin yolu, müşteriyle kurulan ilişkilerde yatmaktadır. Tüketiciler; üretici ile olan ilişkilerinde performans, güvenilirlik, destek, rahatlık ve tatmin olmayı isterler. Çalışanlar ise tatmin eden bir gelir, rekabet ve büyüme isterler. Kurum imajım kullanarak müşteri tatmini oluşturmak isteyen işletmelerin, müşterilerin ve çalışanların bu beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. İsimlerin, logoların yaratıcı bir şekilde dizayn edilmesiyle müşterilerin ilgileri çekilebilir. Ancak asıl mücadele, kurum imajım kullanarak uzun dönemli karlı bir ilişki kurabilmektir. Bütün kurum imajı programlarının temel görevi, müşteri tatminini hedeflemesidir.[80]

Soyut imaj oluşturmanın bir diğer yolu, sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olmaktan geçmektedir. Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde yaşanan değişimler, işletmeleri sadece üretim yapan ve bunun sonucunda kâr elde eden kuruluşlar olmaktan çıkarmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte yaşanan değişimler, günümüzde işletmelerin ekonomik olduğu kadar, aynı zamanda sosyal bir misyonu bulunduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Rekabet avantajı yakalamak için farklılık yaratmanın zorunlu olduğu bir çağda, işletmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları, çok önemli bir farklılaşma kriteri olmaktadır.[81]

Sosyal sorumluluk; bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, ahlaki iş düzeyine bağlı kalarak, kurumun iç ve dış hedef kitlesinin ihtiyaçları doğrultusunda planlı bir çalışma gerçekleştirmesidir.

---

[80] Laurence D. Ackerman, **The Relationship Between Identity and Customer Satisfaction,Corporate Image: Communicating Visions and Values**, Aktaran: Güzelcik, s.205.
[81] Güzelcik, s.220.

Günümüzde işletmelerin toplumsal sorunlarla ilgilenmeleri bir lüks değil, bir zorunluluktur. Toplum yararına işler yapmayan işletmeler, günümüzde derhal göze batmaktadır. Toplum yararına işler için sadece para vermekle yetinip, eleman ya da liderlik hizmeti vermekten kaçman işletmeler kınanmakta, öte yandan toplumsal duyarlılığa sahip olduğuna inanılan işletmeler, hedef kitleler üzerinde oluşan iyi imajlarından büyük yarar görmektedirler.[82]

İşletmenin, çevresiyle bir başka deyişle, hedef kitleleri ile ilişkilerini düzenleyen, iletişimini sağlayan birimin halkla ilişkiler departmanı olması nedeniyle kuruluş açısından sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinde de önemli bir işleve sahiptir. Hedef kitlelerine sorumlu davranma ihtiyacı duymayan işletmenin ise, halkla ilişkilere gereksinimi yok demektir.[83]

#### 2.2.2.2. Kurumsal İmaj Yönetimi

##### 2.2.2.2.1. Kurumsal İmaj Yönetimi Kavramı

Kurumsal imaj yönetimi, firmanın iç ve dış çevrede olumlu bir görüntü sergilemesi ve kendisine yönelik olumsuz düşünce ve tavırları ortadan kaldırmasına yönelik plan ve politikaları (özellikle iletişim ve müşteri odaklı olanlar) kapsayan sistematik ve çok yönlü bir süreçtir.[84]

Steven Howard'a göre kurum imajı; işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsamaktadır. Bu öğelerin kurumun misyonunu desteklemesi için, tam olarak planlanıp, yönetilmesi gerekmektedir.[85]

Geçmişte isim, logo, sembol ve tasarımdan oluşan kurum imajı, küreselleşmeyle birlikte rekabetin ve müşterilerin taleplerinin artmasıyla, kurumsal görünümün yanı sıra, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı da içine alan bir kavram haline gelmiştir. Kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı içine alan yeni kurum imajı kavramı, geçmişteki gibi sadece kurumsal görünümü içine alan grafik tasarım işi olarak değil, yönetim ve pazarlama disiplini olarak algılanmaktadır. Bu

[82] Peter Senge, **Daha İyi Bir Dünya Yaratmak**, Aktaran:Güzelcik,s.223.
[83] Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, s.138.
[84] Şimşek, ss**.352-353.**
[85] Steven Howard, **Corporate Image Management**, Aktaran: Güzelcik, s. 151.

amaçla günümüzde kurum imajının sadece tasarlanması yetmemekte, aynı zamanda yönetilmesi gerekmektedir.[86]

Kurumsal imaj yönetiminin; organizasyonun diğer yönetim stratejilerinin gelişim ve yönetimiyle el ele yürümesi gerekmektedir. Diğer yandan işletmenin diğer stratejik çalışmalarında olduğu gibi, kurum imajının da planlanması, kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Ne yazık ki çoğu çalışmalarda kurum imajı nadiren planlanmakta ve hemen hemen hiç yönetilmemektedir. Bu ilk yıllardaki kurum imajının grafikerler tarafından yaratılmaları gerektiği düşüncesinin bir sonucudur.[87]

Sonuç olarak işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsayan kurumsal imaj kavramının; işletmelerde yönetim ve pazarlama kavramlarıyla ilişkilendirilerek "kurumsal imaj yönetimi" olgusunun ihtiyaçlar doğrultusunda yerleştirilmesi gerekmektedir.

#### 2.2.2.2.2. Kurumsal İmaj Yönetiminde Kurumsal İmaj Yaratma Süreci

Kurumsal imaj yaratma konusunda yapılan halkla ilişkiler çalışmaları, sürekli düzenli ve sabır isteyen çalışmalardır, iyi strateji ve planlama gerektiren ve bu çalışmalarda hedef kitlelerin ele alınan kurumla ilgili tüm olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin, istek ve beklentilerinin değerlendirilmesi oldukça önemlidir.

PR, topluma ve çalışanlara yönelik olumlu çalışmalarla, "kuruluş imajı" yaratmaya çalışır.[88] Bu imaj organizasyonun vizyonu ve amaçlarıyla ilişkili mesajlar taşır.İç halkla ilişkiler kapsamında organizasyonel vizyon ve hedefler doğrultusunda ortak bir paylaşım alam yaratılır.[89]

Her örgüt, halkla ilişkiler faaliyetleri ile toplumda iyi bir imaj yaratmak ve iyi tanınmak için çaba sarfetmek zorundadır. Yaratılacak iyi imaj ile örgütler toplumda belli bir saygınlık ve güven sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bir başka anlatımla, geniş halka yığınlarının kazanılması amaçlanır ve kitle iletişim araçlarından yararlanılır.[90]

---

[86] Güzelcik,s.153.
[87] Steven Howard**, Corporate Image Management**, Aktaran: Güzelcik, s. 156.
[88] Reklam Marka İmajı, "PR Kurum İmajı Yaratır", iletişim Türkiye, Sayı:5, Nisan-Haziran 1998, s. 12.
[89] Sabuncuoğlu, ss.177-178.

[90] Türkmen, s.94.

İmaj çalışması, tıpkı bir halkla ilişkiler kampanyası gibi, bir feedback çemberi içerisinde, araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme aşamalarını sürekli bir biçimde gerçekleştirmeye yöneliktir.[91]

***Kurumsal İmajı Araştırma***

Kurumsal imaj yönetiminde imajı yaratma süreci olarak ortaya konan ilk adım imaj araştırmasıdır. İmaj araştırması, imaj yaratma sürecinde temel alman tüm hedeflere yön verecek bilgi ve belgeyi elde etmemiz açısından önem taşımaktadır.

İmaj araştırması, insanların bir kuruluş hakkında ne tür bir imaja sahip olduklarım ve başka kuruluşlara göre o kuruluşu nasıl algıladıklarım inceler. Bu incelemeler saha araştırmalarıyla yapılır.[92]

İmaj araştırması bir başka deyişle, mevcut imajın ne durumda olduğu, ortada bir sorun varsa sorunun belirgin olarak saptanması ve bu doğrultuda kuruma faydalı olabilecek doğru imaj planlamasının yapılması için hedeflerin ortaya konma çabasıdır.

Hiçbir şeye sıfırdan başlanmamaktadır. Çünkü her şeyin olumlu ya da olumsuz, başarılı veya başarısız bir imajı vardır. İlk hedef mevcut durumu istenen imaj ile karşılaştırmaktır. Bu bakımdan imaj planlaması kurum, marka ve ürünler hakkındaki mevcut güncel imajlardan hareket almalıdır.[93]

Kurumsal imaj, bireysel yargıdan çok, araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmelidir. Kurumsal imajı anlamaya ve yorumlamaya yönelik araştırmalar aynı zamanda insanların işletmeye karşı davranışlarım anlamaya yöneliktir.[94]

İnsanların, kurum ya da kurumun çalışanları hakkındaki sahip oldukları mevcut imaj konusunda yapılacak saha çalışmaları, kurumsal imaj yöneticilerine doğru imajı yerleştirme konusunda yön verecektir.

---

[91] Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.273.
[92] Jim Pritchitt, **Halkla İlişkilerde Değerleme: Profesyonel Sorumluluk**, Ahmet Ünver (çev.), Altm Kitap Serisi: 11, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.26.
[93] KurtHuber, **Image: Corporate-Image, Marken-Imagen, Prodikt-Image**, Aktaran: Ayla Okay,Kurum Kimliği,s.275.
[94] Filiz Balta Peltekoğlu, "Kurumsal İletişim Sürecinde İmajm Yeri", **istanbul Üniversitesi iletişim Fakültesi Dergisi,** Sayı:4, 1997, ss.140-141.

Halkla ilişkiler sorumlusunun en önemli görevlerinden biri olan, kurumun kamuoyundaki imajım belirleyebilmek için şu soruların cevaplandırılması gerekir.[95]

- Kuruluşun mevcut imajı nedir?
- Kamuoyu işletmenin farkında mıdır?
- Kuruluşun istediği kurum imajı nedir?
- Bir kuruluşun ürettiği ürün ya da hizmet imajı nasıl etkilemektedir?
- Kuruluş yeni bir kurum imajı kazanabilmek için ne yapmalıdır?

***Kurumsal İmajı Oluşturma***

Kurumsal imaj yaratma sürecinde ikinci adım, yapılan araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak hedeflenen imajın oluşturulmasıdır.

Regenthal'e göre iyi bir imaj oluşturmak yaklaşık olarak iki ile beş yıl arasındaki bir süreye denk gelmektedir ve bir imaj oluşturmak için adım adım hareket etmek gerekmektedir.[96]

İmaj oluşturma, mevcut durum saptandıktan sonra amaca varmak için hangi araçtan ne tür mesaj verileceği, doğru mesajın doğru hedef kitlelere gönderilmesi için doğru araçların tespit edilmesi, uzun ve kısa vadeli stratejiler belirleyerek iyi bir planlama yapma çabasıdır.

Yeni bir üründe yeni bir imaj oluşturmak genellikle sorunsuz bir biçimde gerçekleşebilmektedir. Ancak mevcut imajlarda değişiklik yapmak çoğu zaman sorunlarla doludur. Özenli analizler ve adım adım yapılan değişiklikler sert ve radikal imaj terapilerinden daha etkili olacaktır.[97]

Olumlu bir imajm oluşturulması öncelikli olarak kurumun kendisinde gerçekleşir. Bilgilendirme politikasında, kamuoyu ile olan ilişkilerde, yöneticinin kamuoyunda çıkış şekilleri, işletme ve personel politikasında, araştırmada, binalarda,

---

[95] Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir, ss.283-284.
[96] Gerhard Regenthal, **Identıtat und Image-Praxishilfen für das Management inWirschaft**,Aktaran:Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.272.
[97] Kurt Huber, **Image: Corporate-Image, Marken-Imagen, Prodikt-Image,** Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, **s**.275.

şubelerde, otomobillerde vs. yani kurum içinde kurum kimliğim ilgilendiren her alan, imajı da etkileyecektir.[98]

### *Kurumsal İmajı Yerleştirme*

Kurumsal imaj yaratmada üçüncü adım, planlaması yapılarak oluşturulan imajın hedefler doğrultusunda yerleştirilmesi adımıdır.

Kurum imajı yerleştirmek, iletişim-halkla ilişkiler ve reklam uzmanlarının birlikte çalışarak, iyi bir strateji belirlemeleri, hedeflenen imajın bir program dahilinde ve belirlenen bir zaman içinde, firma sahiplerine, yöneticilere, çalışanlara, dağıtım kanallarına, tüketicilere, halka, basına ve kamuoyu oluşturan düşünce liderlerine yerleştirilmesi ile mümkündür.[99]

Kurum imajı yerleştirilirken strateji kapsamında sosyal ve kültürel faaliyetlere önem vermenin payı büyüktür. Ayrıca, kamuoyuna karşı dürüst ve tutarlı olmak topluma karşı sorumluluğu önde tutmak ve hizmet edilen kuruma inanç duyup güvenmek imajın iç ve dış hedef kitlede yerleşmesini sağlayacaktır.[100]

İmaj yerleştirmede imaj kampanyası tepe yönetim tarafından planlanmalı ve imaj kampanyasına başlamadan önce işletme kendini tanıyan ve durumun farkında olan bir pozisyonda olmalıdır. Hedeflenenlerin gerçekleşmesi adına nereye gidileceğine karar verilmeden önce mevcut durumun yani nerede olunduğunun bilinmesi ve ulaşılmak istenen hedef kitlenin tanınması önemlidir.

Etkin bir kampanya için hedef kitlenin iyi tanınması ve anlaşılması önemlidir. Kampanyada neyin nasıl söyleneceğini etkilemesi, söylenecekleri belirlemesi ve en doğru cevabın alınabileceği kişiler olması nedeniyle hedef kitleyi iyi tanımak büyük önem taşımaktadır. Medyanın ve medya ile ilişkilerin de imaj yerleştirme kampanyasında göz ardı edilmemesi gereklidir.[101]

### *Kurumsal İmajı Değerlendirme*

---

[98] Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.277.
[99] Mehmet Ak, s. 174.
[100] Erhan Cerrahoğlu, **"Siyasetçinin PR'a İhtiyacı Vardır"**, Profesyonel PR Türkiye, Yıl. I, Sayı:5,1999, s.9.
[101] James R. Gregory with Jack G. Wicchman, **Marketing Corporate Images**'ten aktaran: Peltekoğlu, Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri, s. 138.

Kurumsal imaj yaratmak için dördüncü ve son adım olan değerlendirme, gerçekleştirilen üç adımlık çalışmanın sonuçlarının ortaya konmasıdır.

Değerlendirme, hedef kitlelere ulaştırılan mesaj lann yansımalarının ölçümlenrnesi, sonuçların netleştirilerek firmanın nereden nereye gittiğini, imajının iyi olup olmadığını, neler yapılması gerektiğini ortaya koyar ve geleceğe ışık tutar.[102]

Birinci adımda sorduğumuz soruları son adımda tekrar sorduğumuzda soruların cevaplarında olumlu yönde değişimler yaşanmışsa kurumsal imaj yaratma adına önemli adımlar atılmıştır diyebiliriz.

Kamuoyu işletmenin varlığını yeni imaj planlamaları sonucunda daha fazla fark edebilmiş ise ve kuruluşun mevcut imajı öncekine göre olumlu değişiklikler gösteriyorsa kurumsal imaj yaratmak için atılan adımlar; planlamaya ve saha çalışmalarına sadık kalınarak yapılmış, istenilen sonuçlar elde edilmiş diyebiliriz.

#### 2.2.2.3. Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler

Altmışlı yıllarda tanım çokluğu ve özelliklerini açıklamadaki tereddütler nedeniyle belirsiz bir uygulama olan halkla ilişkiler, şimdilerde de bazı sorunlarla karşı karşıyadır. Hem kamu yönetimleri hem özel sektör kuruluşları şu veya bu şekilde kendi halkla ilişkilerini oluşturmakta ve uygulamaktadır. Yeni tekniklerin ortaya çıkmasıyla halkla ilişkiler çok geniş bir alana yayılmış bulunmaktadır. Ama belirtelim ki işin özü hep aynıdır. Halkla İlişkiler çevreyle etkileşim yol ve yordamıdır.[103]

Dünyanın her yerinde halkla ilişkiler, hem özel sektörün halka verebildiği ölçüde hizmet ve katkılarım yansıtmaya devam eder, hem de kamu sektörü bu yöntemlerle yapmış olduğu hizmeti kamuoyuna duyurur.[104]

Kamu yönetimi için yapılmış halkla ilişkiler tanımlarında birlik bulunmamaktadır. Bunlardan bir bölümü, yönetimin, iletişim olayından yararlanarak çevreye doğru bilgiler aktarmasını halkla ilişkiler çalışması olarak görür. Bir başka tanım kümesi de halkla ilişkileri örgütün reklam ve propaganda eylemleri dışında kalan çevreyle tüm etkileşim biçimleri olarak tanımlamaktadır. Hiç kuşkusuz bu tanım genel bir çerçeve çiziminde

---

[102] Ak,ss.181-182.
[103]Metin Kazancı, "Avrupa Parlamentolarında Halkla İlişkiler Uygulaması", **1.İletişim Kongresi**, 1-3 Mart 2000, s.78.
[104] Nermin Abadan Unat, "Açılış Konuşması" **Halkla İlişkiler Sempozyumu 1987**, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, No. 10, Ankara: 1987, s. 15.

yararlıdır. Ancak halkla ilişkileri tek yönlü görme gibi bir eksikliği, hatta yanlışlığı içermektedir. Bir bölüm tanım ise uygulamadan sonuç çıkarmakla birlikte, daha çok olması gereken üzerinde durmaktadır. Uygulamada ağır basan tek yönlülüğün, yani örgütten çevreye doğru mesajların yollanmasının yanına, halkın istek ve yakınmalarının örgütçe öğrenilmesi olayı da eklenmektedir.[105]

Öz olarak; kamu yönetiminde halkla ilişkiler, "bir kamu kuruluşunun ilişkide bulunduğu toplum kesiminin güven ve desteğini sağlamak için giriştiği iki yönlü iletişime dayalı, sonuçta kamuoyunda kuruluşun, kuruluşta da toplumun istediği yönde değişikliklerin gerçekleşmesine, böylece kuruluş ile çevresi arasında olabilecek en uygun ölçekte uyum ve denge sağlamasına yönelik sistemli ve sürekli çabalardır" diyebiliriz.[106]

Bilimsel anlamıyla, planlı Halkla İlişkiler çabaları ülkemizde 1960 devriminden sonra Kamu Kuruluşlarında başlamıştır. Bu tarihten önce Dışişleri Bakanlığı ile GenelKurmay Başkanlığı'nda kurulmuş olan örgütleri ise çağdaş anlamda olmasa da, Halkla İlişkiler bilincine yaklaşan ilk kuruluşlar olarak alabiliriz.[107]

Prof. Dr. Alâeddin Asna eserlerinde, çağdaş anlamda ülkemizdeki ilk Halkla İlişkiler çalışmalarını şu şekilde ifade ediyor:

1961'de kurulan Devlet Planlama Teşkilatı'nın planlı kalkınma düşüncesini kamuoyuna benimsetmek için ülkeye topluma getireceği yararları anlatmak gerekiyordu. Devlet Planlama Teşkilatında bu görev Koordinasyon Dairesi'ne verildi. Teşkilatın 91 sayılı kuruluş yasasında Koordinasyon Dairesi'nde P.R.'dan sorumlu birimin adı "Yayın ve Temsil Şubesi" olarak konuldu.[108]

Bunu, 1964'de yürürlüğe giren Nüfus Planlaması (doğum kontrolü) yasasının halka tanıtılması ve planlı çocuk sayısı fikrinin ailelere benimsetilmesi için Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü kuruluş şemasında yer alan Tamuna ve Halk Eğitimi Şubesinin çalışmaya başlaması izlemiş ve bu örgüt, iki yıl içinde Türkiye'deki ailelerin dörtte birinin aile planlaması fikrini kabul etmelerini, ülkedeki tüm doktorların bu konuda

---

**105** Metin Kazancı, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler,** Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar:7, Turhan Kitabevi, Ankara: 2002, s.59.

**106** Selçuk Yalçındağ, "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler", **Halkla İlişkiler Sempozyumu 1987,** TODAİE Yayınları, Ankara: 1988, s.62.

107 Alâeddin Asna, **Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi**, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü-Bankacılar Serisi No:13, 1985, s.127.

108 Alâeddin Asna,**PR-Dünden Bugüne Bir Sanat Meslek Öyküsü**, Sabah Kitapları, İstanbul: 1998, s.75.

eğitilmelerini, politikacıların ilgili yasaları çıkararak konuya yardımcı olmalarım sağlamıştır.[109]

Kamu kuruluşlarında halka öncelikle hizmet amacıyla var oldukları duygusunun yaratılması ve halkın güveninin kazanılması çok önemlidir. Kurumların ve bireylerin birbirine saygısı ancak bu yolla kazanılır. Bunun için verilen hizmetin her zaman aynı nitelikte ve dürüstlükte olması gerekiyor. Bunun da ilk adımı, personelin sıkı bir eğitimden geçirilmesi, bu bilincin önce personelde yaratılmasıdır. Ayrıca, verilen hizmetlerin ve yaşanan durumların halka doğru, zamanında ve düzenli bir şekilde aktarılması için her kurumda konusunda uzman kişilerin olması çok önemlidir.[110]

Ülkemizde bireylerin tüketici olarak özel kurumlardan aldığı ürün ve hizmetler konusundaki tutumu, kamu kurumlarına yönelik beklentiler konusunda da giderek daha bilinçli bir yapıya kavuşmaktadır. Bu gelişme aslında yerel yönetimler tarafından daha yalandan izlenebiliyor. Çünkü bireyin yani vatandaşın yerel yönetimlerle ilişkisi daha fazla ve dolaylı olarak beklentisi de her geçen artmaktadır. İyi yönetilen belediyelerde iletişim faaliyetlerinin planlı biçimde yürütüldüğünü, birebir ilişkilerden özel gazete yayımlanmasına kadar birçok aracın bir arada kullanıldığını görebiliriz.

Kuruluşların temel amaçlarından en önemlisi hiç kuşkusuz içinde bulundukları toplumun çeşitli kesimleriyle olumlu ve uyumlu ilişkiler kurmaları ve geliştirmeleridir. Bu doğrultuda halkın inanç ve desteğine dayanılarak girişilen çabaların başarılı olma şansı oldukça yüksektir.

Kamu yönetimi ve işletmelerde halkla ilişkilerin bir başka anlamı, yönetimin bilme-tanıma eksikliğini gidermek, sorumluluğu halkla paylaşmak, yapılan işleri halka ya da tüketiciye anlatmaktır. Toplumun değişik kesimlerinin isteklerinin yönetimce öğrenilmesi ve bu isteklerin değerlendirildikten sonra yönetsel eylem ve işleme dönüştürülmesi gibi bir süreci içermesi, halkla ilişkiler uygulamasını ister istemez önemli bir yönetim süreci haline getirmiştir.[111]

Türkiye artık politik, ekonomik, sosyal ve kültürel vb. açılardan dışa açılmaktadır. Ülkemizde uygulanmakta olan karma ekonomi sistemi sayesindedir ki hem özel hem de kamu sektörünün artık her alanda geliştiği atılımlar yaptığı, rekabet

[109] Alâeddin Asna,**PR-Dünden Bugüne Bir Sanat Meslek Öyküsü**, Sabah Kitapları, İstanbul: 1998, s.75.
[110] Asna, Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi, s.48.
[111] Kazancı, Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, s.24.

ve yaratıcılık gücüyle kendi varlığım hissettirdiği görülmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda doğal olarak işletmeler çevrelerinde olumlu veya olumsuz davranışların görülmesine neden olurlar. Sosyal akımların çoğaldığı, iletişim araçlarının günden güne geliştiği bir ortamda kamuoyunun etkilenmesi büyük bir önem kazanmaktadır.[112]

İşletmelerin son dönemlerde ortaya çıkan en önemli sorunlarından birisi de, istedikleri birey veya kuruluşlarla, istenilen düzeydeki bilgi alış verişini sağlayamamalarıdır. Hem özel hem de kamu sektöründeki kurum yöneticilerinin, yapılan çalışmaların yeteri oranda ve istedikleri şekilde kamuoyuna yansımadığından dolayı yakınmalarına tanık olunmaktadır.

Halkla ilişkiler kamu sektörünün en önemli disiplinleri arasındadır. Bu disiplin anlayışı içinde halkla ilişkiler, yönetimin eylem ve işlemini halka onaylatma çabasından ziyade eylem ve işlemleri yönetilenlerle etkileşerek gerçekleştirme ve böylece kendiliğinden oluşan bir onay elde etme stratejisiyle, bir yönetim işlevi olarak kamu kuruluşlarındaki yerini almaktadır.[113] Bu nedenlerledir ki günümüzde özele ve kamuya ait tüm modern kuruluşlar, halkla ilişkilerin stratejik ve politik öneminin farkında olarak, kuruluş içinde halkla ilişkilere yönelik faaliyetleri üstlenecek bir bölüm oluşturulması yoluna gitmektedirler.

Kamu kuruluşları, görevleri nedeniyle toplumun çeşitli kesimiyle devamlı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu ilişkilerin niteliği kamu kuruluşları için iki yönlü önem taşımaktadır:

- Demokratik yaşama düzenine sahip ülkelerde kamu kuruluşları topluma karşı sorumlu ve saygılı bir yönetsel davranış içinde olmak,

- Üstlendikleri görevleri başarıyla yürütebilmek için toplumun güvenini, saygısını, ilgi ve desteğini sağlamak zorundadır.[114]

Burada kamu kurumlarında halkla ilişkiler faaliyetlerinin özel sektöre göre farklılık gösteren yanım irdelemek gerekir ki bunu Filiz B. Peltekoğlu şöyle ifade

---

[112] Nilgün Güresin, "Çağdaş İşletmelerde Halkla İlişkilerin Önemi" ,**TÜSSİDE Reklam ve Halkla İlişkiler Uygulamaları Semineri**, 22-24 Şubat 1988, Gebze-Kocaeli: 1988, s.30.
[113] Akın Şahin, "Kamu Kuruluşlanndaki Önemi Açısından Halkla ilişkiler", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** Sayı. I, İstanbul: 1990, s.208.
[114] Selçuk Yalçmdağ, **Mahalli İdarelerde Halkla İlişkiler,** Fermani MAVİŞ (drl), Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar) Eskişehir: 1986, s.227.

etmiştir:[115] "Çoğulcu yapıya sahip toplumlarda devletlerin varlıklarını sürdürebilmek için kamuoyunun desteğini alma çabaları açısından halkla ilişkilerin önemi yadsınamaz,ancak kamu kesimine ait uygulamaları özel sektörden ayıran en önemli özelliklerden biri, çoğu zaman kamu kurumlarının rakipsiz olmasıdır. Örneğin vergi dairelerinin rekabet adına herhangi bir çaba içinde olmaları gerekmez ancak, vatandaşın devletin görünen yüzü olarak algılayacağı kamu kurumlan ile ilişkisi açısından devlet, mükellefin işlerini kolaylaştıracak tedbirleri alarak, ağırlama yöntemleri geliştirerek ve tanıtmaya önem vererek mükellefi görev ve yükümlülükleri hakkında zamanında bilgilendirmelidir."

Kamu kuruluşlarının yönetiminde önde gelen konularından biri, kuruluşun gerek kendi içinde gerekse kendi dışındaki alanlara tanıtılmasıdır.[116] Bu amaçla yönetimden çevreye sürekli mesaj akımı olmalı, bilgiler anında ve doğru olarak verilmelidir. Tanıtma işlevi ile yönetim halkın kendisinden beklediği bilgileri halka aktarırken bir yandan da halkın kendisi ile aynı görüşte olmasını sağlayacak ya da bunun yollarım arayacaktır.[117]

Bir ülkede kamu gelirlerinin çok büyük bir kısmı, herhangi bir karşılığa dayanmaksızın toplumun ödediği vergilerden oluşmaktadır. Halk kendisinden toplanan vergilerin nasıl harcanıldığını ve kendisine götürülen hizmetlerin mahiyeti hakkında bilgi sahibi olmak isteyecektir. Halkın kamu hizmetleri hakkında bilgi edinmesi, bugün dünyanın birçok ülkelerinde bir hak olarak kabul edilmekte ve bilgi edinme hakkından söz edilmektedir.[118] Halkın, kamu kuruluşlarının faaliyetleri hakkında bilgi edinmesi yönetimin temel görevleri arasında yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak halkın destek ve inancım sağlamalıdır.

Kamu kuruluşları tüm bu anlatılanlar doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirebilmeleri yani iletişimi olması gereken düzeyde etkin kılmaları için halkla ilişkilere önem vermelidir. Bunun için yönetim faaliyetlerle ilgili olarak insanlara bilgi sunmalı ve kamunun düşünce ve eğilimleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Görüldüğüz

---

[115] Filiz Balta Peltekoğlu, "Kamuda Halkla İlişkiler", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** İstanbul: 1998, s. 145.
[116] Fuat Çelebioğlu, **Yönetimde Halkla İlişkilerin Önemi**, Fermani MAVİŞ (drl), Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar) Eskişehir: 1986, s. 194.
[117] Kazancı, Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, s.67.
[118] Nuri Tortop, "Halkın Enformasyonu Konusunda Yeni Gelişmeler", **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı 475-476, Mayıs-Haziran İ985, s.145.

üzere, halkla ilişkiler kamu kuruluşlarının amaçlarım gerçekleştirmede yönetimin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır.

Halkın yönetime daha çok katkıda bulunması ve yönetimin topluma daha etkin hizmetler götürmesi bakımından kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler zaruri bir hale gelmiştir. Kamu kuruluşları toplumun güven ve desteğini sağladığında, kendi faaliyetlerini daha rahat gerçekleştirir. Toplumda istenen bir değişim öngörüsü var ise, değişime karşı direnç daha az olacaktır hatta teşvik edici boyutu nedeniyle destek daha fazla yer bulacaktır.

Kamu kuruluşları, topluma bire bir hizmet sunarken onlara karşı davranış eğilimleri ile toplumun aklında var olan imajı iyi ya da kötü yönde değiştirebilirler. Bu nedenle kamu hizmetinde bulunan görevlilerin, kuruluşun imajım olumlu yönde destekleyici nitelikte bir tarzla; tarafsız, adil, hizmeti ön planda tutan ve yardımcı olmaya yönelik bir tutum sergilemelidir.

Kamu kuruluşları, halk üzerinde olumlu bir izlenim bırakmalı, halkın güven ve desteğini sağlamalıdır. Olumlu izlenim bırakmak için kuruluşlar, her şeyden önce kendi amaçları doğrultusunda halka dönük olarak etkin bir şekilde hizmet sunmalıdır. Yönetimler, halkın hizmetinde oldukları düşüncesinden hareketle, topluma ucuz, etkin ve verimli hizmetler götürdüğünde, toplum üzerinde iyi bir izlenim bırakacak, halkın güven ve desteğini sağlayacaktır.

#### 2.2.2.3.1. Kamu Kurumlarında İmaj Olgusu

Toplum üzerinde kamu yönetiminin olumlu bir görüntüye sahip olabilmesinin en kestirme yolu, kuşkusuz her kamu kuruluşunun üstlendiği hizmeti en etkili ve verimli bir biçimde yürütmesidir.[119]

Beklentilere uygun hizmet politikalarını hızlı, nitelikli, ucuz, güvenli ve verimli bir hizmet üreterek gerçekleştiren bir kamu kuruluşu hakkında toplum; doğal olarak olumlu izlenimler edinecek, ona güven, sevgi, besleyecek ve destek sağlayacaktır. Kuruluşlar, başarıları kadar başarısız oldukları yönleri ve bunu nedenleri ile ilerisi için öngördükleri çözümleri dürüstlük ve içtenlikle kamuoyuna ulaşılmalıdırlar. Toplumda yaratılacak sahte bir görüntünün, uzun ömürlü olmayacağı ve beklenenin tam tersine

[119] Yalçındağ, Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler, s.70.

kamuoyunun tüm sevgi, destek ve güveninin yitirilmesine neden olacağı unutulmamalıdır.[120]

Bir kuruluşta imaj oluşturma faaliyetlerinde kamuoyunu etkileyerek de imaj oluşturma yoluna gidilir. İmaj yaratma ve uygulama yoluna gitme; bir amacın hedeflendiğini göstermektedir. Halka ilişkilerin topluma bırakılacak imaj açısından en önemli işlevi önce kendi çalışanlarım en iyi şekilde eğitmesidir. Çünkü bir kuruluşa gidildiğinde ilk eylem bir insanla yüz yüze gelip onunla iletişim kurmak olacaktır. Karşıdaki kişinin halkla ilişkiler konusunda iyi eğitilmiş olması o kuruluşun müşteride yaratılan imajına iyi bir etkide bulunacaktır. Bunun tam karşıtı gerçekleştiğinde ise o zaman belirlenen düşünce değişecek ve kuruluşla ilgili düşüncelerle o kuruluşun bellekteki imajının niteliği değişecektir. Düşünce "ne biçim adam" diye değil "ne güzel kuruluş" şeklini alacaktır.

Kar amacıyla kurulmuş müesseselerde dolaylı veya dolaysız olarak halkla ilişkiler karı etkilemektedir. İyi bir imajın ve prestijin satışı artıracağı şüphesiz doğrudur.[121] Ancak halkla ilişkilerin asli görevi karın artırılmasına yönelik bir çaba olmaktan ziyade, kuruluşun prestijine, itibarına ve imajına yönelik artırımlar çabası olmalıdır.

Kamuoyunu etkilemek için yapılacak en iyi çalışma kuruluşun prestijini arttırma çalışması olacaktır. Prestij arttırma, kuruluşların halkla ilişkiler bölümlerinin en önemli görevleri arasındadır.[122] Kuruluş prestijinin azaldığı ya da arttırılmasının hissedildiği durumlarda yönetimin, basının ve çalışanlarının olası durum hakkında bilgilendirilmesi görevi kuruluşun sözcüsü niteliğinde olan halkla ilişkiler görevlisine düşmektedir.[123]

Bir kuruluş; gazete makaleleri, fotoğraflar, röportajlar, sergiler aracılığı ile gelişen ve ileriye dönük bir kuruluş olarak tanıtılır ve sonra bu imaj yaşatılmazsa halkla ilişkiler bu aşamada yararlı olmaktan çok zararlı dahi olabilecektir.[124] Halkla ilişkiler görevlisi, halkın aydınlatılması, yönetime karşı olumlu bir tavır yaratılması, alınacak kararlarda tepkisinin öğrenilmesi, gelen tepkilerin alınarak yapılan görevlerin isabetli olup olmadığının yönetime bildirilmesi ve yönetimin fikirleri doğrultusunda verilen

[120] Yalçındağ, Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler, s.s.70-71.
[121] Güresin, s.30.
[122] Filiz Balta Peltekoğlu, "Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi", **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, 1993, s.208.
[123] Peltekoğlu, Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi, s.208.
[124] Güresin, s.32.

görevlerin etkinleştirilmesinin sağlanması gibi çalışmalarda bulunarak imaj oluşturmaya, oluşan imajı geliştirmeye katkıda bulunmalıdır.

Bir kuruluşun halkın saygısını kazanması ve saygınlığım koruması isteniyorsa kuruluşun faaliyet alanındaki bütün uygulamalarının iyi olması gerekir. Gerçek kesinlikle imaja uygun olmalıdır.[125]

Ancak kamu kurumlarının imaj adına yapılan tüm bu faaliyetlerde yeterli derecede başarılı olamadıkları durumlar da gözlenmiştir. Çünkü kuruluşun imajı adına yapılan faaliyetlerde bazen tanıtım eksikliği bazen de tanıtımı sunma biçimindeki yanlışlıklar bile olumlu bir imaj adına yapılan faaliyeti olumsuz havaya sokabiliyor. Hizmetin sunulduğu halkın görüşleri ya da ihtiyaçları baz alınmadan, imaja yönelik çabalar içine giren halkla ilişkiler çalışanları başarısızlıklarının nedenini ise halkın duyarsızlığına ve düşünce hatalarına bağlayarak durumdan sıyrılmaya çabalayabiliyorlar. Yani halkın ne istediğini bilip, kurumun da işleyiş prensipleri doğrultusunda doğru zamanda ve doğru mekanda yapılan planlı çabalar hem kurumu hem de kuruma hizmet eden halkla ilişkiler görevlisini imaj konusunda başarılı kılacaktır.

Kamu kurumlarının, halkla ilişkileri amacına uygun ve planlı bir çaba olarak kullanma bilinci, özel sektörden birkaç adım geriden gelmektedir. Bunlar daha önce de bahsedildiği üzere birçok nedene bağlanabilir. Kamu kurumlarında yönetimin karmaşık bir yapıda olması, sorumluluk bilincinin özel sektöre göre daha az olması, bürokrasinin ağırlığım fazlasıyla hissettirmesi, halkın istek ve gereksinimlerinin yeterince önemsenmemesi, uzman personel istihdam edilmesi gerekmesine rağmen uzman personel yetersizliği ve halkla ilişkiler birimlerinin yeterli ölçüde bütçesinin olmaması, söz konusu kamu kurumunda sağlıklı bir halkla ilişkiler çalışmasına imkan vermeyecektir. Halkla ilişkiler birimi sadece oda ve masalardan ibaret olan bir kurumda imaj söz konusu olmayacağı gibi kurumun adı dahi duyulmamış olacaktır.

#### 2.2.2.3.2. Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler Alanındaki Sorunlar ve Çözümler

Halkla ilişkiler mesleği ülkemizde gün geçtikçe büyümekte ve gelişmekte olan bir sektör haline gelmiştir. Ülkemizde yapılmış uygulamalara bakıldığında birçok ciddi

[125] Güresin, s.32.

çalışma görebiliriz. Ancak halkla ilişkiler mesleğinin ülkemizdeki doğuş alam olan kamu kurumlarında mesleki benliğin henüz oturmamış olduğunu ve özel sektörün bu konuda kamu kuruluşları tarafından takip edildiğini söyleyebiliriz. Çünkü diğer benzer meslek alanlarında olduğu gibi halkla ilişkiler mesleğinde de özel sektör, yapılan çalışmalarla dünya standartlarım yakalamıştır.

Halka ilişkiler iki yanlı bir uygulama olduğuna göre sağlıklı bir halkla ilişkiler uygulaması için her iki yanın da (kamu yönetimi ve halk) üstlerine düşeni gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ama gerçek böyle değildir. Bir yandan yönetimin yapı ve işleyişinden ileri gelen aksaklıklar öte yandan halkın çeşitli nedenlerden kaynaklanan bilgi eksikliği hem sorun yaratmakta hem de istenilen sonucu almayı etkilemektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulamasının istenilen biçimde yürütülmemesinin ve uygulamadaki aksaklıkların nedenini yalnız bir kesimde görmek yanlış olacaktır.

Ülkemizde halkla ilişkiler uygulamalarında görülen sorunların ana nedenini hem yönetimin eksik ve yanlışlarında hem de halkın bilgi eksikliğinde arayabiliriz.[126]

Ülkemizde kamu kurumlarının halkla ilişkiler faaliyetleri konusunda belirgin sorunları ve bu sorunların çözüm önerilerini İbrahim Bozdağ şu şekilde sıralamıştır:[127]

1. Sorun : Kamu kuruluşları, halkla ilişkiler uygulamasında halkın hizmetinde kendisini bir araç olarak görmemektedir. Bunun sonucu olarak, kamu kuruluşlarında halkın istek ve gereksinimleri yeterince önemsenmemektedir. Halk ise kendi taleplerini çeşitli vasıtalarla yönetime duyurmaya çalışmaktadır. Yine halk, kabul etmektedir ki, kamu kuruluşları bu isteklerden haberdardır. Yönetim bu isteklere cevap vermemiş, onları gerektiği gibi değerlendirmemiştir. Halk, kamu kuruluşlarının keyfi hareket ettiğine, isteklerinin çözümlenmesi için çaba harcanmadığına inanmaktadır.[128]

1. Çözüm Önerisi: Kamu kuruluşları halkla ilişkiler uygulamasında kendisini halkın hizmetinde bir araç olarak görmelidir. Bunun gereği olarak da aşağıda belirtilen temel ilkeler bir çıkış noktası olarak ele alınıp benimsenmelidir. Buna göre:

---

[126] Kazancı, Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler, s. 180.
[127] http://ww.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/ (22 Mart 2008)
[128] Nuri Tortop, Halkla İlişkiler, s.93.

a. Kamu kuruluşlarınca yürütülecek örgütsel eylem ve işlemler halkın güvenini ve desteğini kazanacak yönde olmalıdır.

b. Yönetime, halkın güven ve desteğini vermesinde, katılımcı, saydam ve inşam merkez alan bir yönetim anlayışı temel alınmalıdır.

c. Yürütülen eylem ve işlemlerde örgütsel açıklık olabildiği ölçüde bütün koşullarıyla sağlanmalı ve halkın yönetimden bilgi edinme hakkı her aşamada önemle dikkate alınmalıdır.

d. Halkla iletişim kurma konusu ciddiyetle ele alınmalı ve kurumsal iletişim kanalları geliştirilerek, bunların her biçimde açık tutulmasına özen gösterilmelidir.

e. Kamuoyuna ve kamuoyu denetimine önem verilmelidir.

f. Kamu kuruluşlarının işleyişinde, yansızlık ve nesnellik ilkelerinin öngördüğü yapısal ortam sağlanmalıdır.

g. Kamu kuruluşlarınca yürütülen eylem ve işlemler konusunda halkın aydınlatılmasına kadar; bu eylem ve işlemlere yönelik olarak, ilgili her kesimin görüş ve düşüncelerinin ortaya çıkmasına ve bunların değerlendirilmesine ortam hazırlanmalıdır.

2. Sorun : Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler biriminin örgütlenme sorunu bulunmaktadır. Örgüt; ulaşılmak istenen tüm amaçların belli aşamalarda planlandığı, uygulandığı, besleyici yankı İle denetlendiği ve desteklendiği bir sistem olarak alınmalıdır[129]. Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler biriminin örgütlenme yapısı, halkla ilişkilerin araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarını icraya koyabilecek yapıda değildir.

Bazı kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler birimleri başlangıç aşamasında düşünülmemekte ancak sonradan duyulan ihtiyaçlara ve sorunları çözmeye yönelik ya da toplum ile ilişkileri düzenlemek amacıyla oluşturulmaya başlanmaktadır. Özellikle uzunca süre bu işlevin ayrı bir birim tarafından yapılmaması veya ikincil bir görev

[129] Yücel Ertekin, Halkla İlişkiler, Ankara: 1995, s.58.

olarak üstlenilmesi, yeni kurulan halkla ilişkiler birimi için aşılması pek de kolay olmayan "kimlik" sorunlarına neden olabilmektedir[130].

Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler uygulaması birlik ve eşgüdüm anlayışı dışında yürütülmektedir. Bu konudaki ciddi eksikliklerin başında, bütün kamu kuruluşlarına konu ile ilgili danışmanlık yapabilecek, halkla ilişkilere ilişkin yurt içindeki ve dışındaki gelişmeleri ve buna bağlı olarak yeni anlayış ve teknolojilerden yararlanma fırsatlarını ilgili kurumlara duyuracak merkezi düzeyde örgütsel modele duyulan gereksinim gelmektedir.

2. Çözüm Önerisi: Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler birimleri, kuruluşların başlangıç aşamasında düşünülerek oluşturulmalıdır. Bünyesinde halkla ilişkiler birimi olmayan kamu kuruluşlarında da bu birim kurulmalıdır. Halkla ilişkiler birimlerinin örgüt şemasındaki yeri doğrudan en üst yöneticiyle irtibat halinde bulunacak şekilde olmalıdır.

Kamu kuruluşlarındaki halkla ilişkiler biriminin örgütlenme biçimi, halkla ilişkilerin uygulama aşamalarından araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirmeyi etkin bir biçimde yerine getirecek şekilde olmalıdır.

Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler uygulamasını birlik ve eşgüdüm anlayışı içerisinde yürütmek maksadıyla merkezi düzeyde bir kuruluş oluşturulmalı ve doğrudan bir Devlet Bakanlığı'na bağlı olmalıdır. Bu kuruluş özellikle şu konularda yetkili kılınmalıdır:

a. Bu alanda yapılacak uygulamaların sonuçlarını izleyip değerlendirmek,

b. Merkezi düzeyde yürütülen görev ve etkinlikler konusunda, kamuoyunun çeşitli yollarla aydınlatılmasını sağlamak,

c. Anılan konuda, kamuoyunun tepkilerini tespit etmek ve değerlendirmek,

d. Kamu kuruluşlarının halkla ilişkiler alanında ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerini sağlamak; halkla ilişkiler birimlerinin işlevsel anlamda geliştirilmesine yardımcı olmak,

[130] Yücel Ertekin, "Halkla ilişkiler Hizmetinde Örgütlenme ve Personel Sorunları", **AİD** Sayı 1-4,c-23,1990,s.35.

e. Halkla ilişkiler ve enformasyon konularına yönelik hizmet standartlarım belirlemek ve geliştirmek,

f. Enformasyon alanındaki teknolojik gelişmelerin yönetim sistemine uyarlanmasına yardımcı olmak,

g. Kamu kuruluşlarınca yürütülen halkla ilişkiler ve enformasyon hizmetleri arasında gerekli eşgüdüm ortamının yaratılmasını ve eşgüdümü sağlamak.

3. Sorun : Halkla ilişkiler birimlerinde, uzman personel istihdam edilmesi gerekmesine rağmen uzman personel yetersizliği görülmektedir. Bakanlıkların merkezi düzeyde halkla ilişkiler çalışmalarım yürüten müşavir yada yöneticiler, örgütsel işleyiş konusunda gerekli bilgi birikiminden çoğunlukla yoksundur. Bunların atanmalarında, görevin gerektirdiği niteliklerin mutlak olması gereken hususlar arasında yer almamaktadır.

3. Çözüm Önerisi : Halkla ilişkiler birimlerinin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için, görevin gereklerine uygun ve yetişmiş insan gücü sorunu çözümlenmelidir. Bu maksatla;

a. Halkla ilişkiler birimlerinin görev tanımlanması yapılarak, bu görev için gerekli insan gücü nitelikleri belirlenmelidir.

b. Görevin gerektirdiği niteliklere uygun insan gücü istihdamı sağlanmalıdır.

c. Halkla ilişkiler uzmanları görev yaptıkları kuruluşu tanımalıdır.

d. Halkla ilişkiler alanında yüksek öğretim düzeyinde yürütülen örgün eğitim programlarının geliştirilmesi ve bunların yönetim biliminin verileri ile desteklenmesi sağlanmalıdır.

e. Halkla ilişkiler birimindeki uzmanlık düzeyindeki işgören istihdamı, halkla ilişkiler uzman yardımcılığı, halkla ilişkiler uzmanı ve halkla ilişkiler müşavirliğini temel alan bir geliştirme yaklaşımına dayandırılmalıdır.

4. Sorun : Halkla ilişkiler birimlerinin yeterli ölçüde bütçesinin olmaması nedeniyle, bu birim etkin bir halkla ilişkiler planı hazırlayarak bu planı icraya

koyamamaktadır. Bu durum, bu konuda yapılan bir araştırmada, halkla ilişkiler birirnlerinin ilk üç sırada saydıkları önemli sorunlar arasında yer almaktadır.[131]

4. Çözüm Önerisi: Halkla ilişkiler biriminin bütçesi, halkla ilişkiler uygulama aşamalarını icraya koyabilecek yeterlilikte olmalı ve birim başkanının harcama yetkisi bulunmalıdır. Birimin bütçesi yeterli olduğunda birim, kamuoyu araştırmaları yapabilecek, halkla ilişkiler planı hazırlayarak bunu icraya koyabilecek ve daha sonra ise planın etkinlik değerlendirmesini yapabilecektir. Bütçe yetersiz olduğunda, bütçenin yetersizliği ölçüsünde halkla ilişkiler biriminin faaliyetlerini icraya koymada eksiklikler oluşacaktır.

5. Sorun : Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler konusunun anlamı ve dayandığı temel düşünce yeterince anlaşılamamıştır. Bunun sonucu olarak da halkla ilişkiler küçümsenmiş ve örgüt için halfan taşıdığı değer hep görmezlikten gelinmiştir.

Halkla ilişkilere yeterince değer verilmemesi nedeniyle, halk tarafından faaliyet alam ve adı duyulmamış birçok kamu kuruluşu bulunmaktadır. Adı duyulan bazı kamu kuruluşlarında da halkla ilişkiler birimi bulunmamaktadır. Halkla ilişkiler birimi bulunan bazı kamu kuruluşlarında da halkla ilişkiler alanındaki faaliyetlerin oldukça yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durum, kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin halkla ilişkilere karşı duyarsız olduğunu göstermektedir.

5. Çözüm Önerisi : Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler biriminin başında bulunan yönetici, bulundukları kuruluşun görev alanlarına giren konularda yetkili kişi olarak, kamuoyunu bilgilendirmelidir. Ayrıca kamu kuruluşlarında "sözcülük" sistemi kurulmalıdır. Bu sözcüler ilke olarak kurum baş yöneticisine hiyerarşik alarak en yakın olan yöneticiler arasından seçilmelidir. Diğer taraftan kamu kuruluşlarında, belirli hiyerarşik kademede bulunan yöneticilere ilgili oldukları görev alanıyla ilgili konularda kamuoyunu bilgilendirmede fırsat tanınmalıdır. Bu maksatla, hizmetin özelliği dikkate alınarak konu ile ilgili yasal düzenleme yapılmalıdır.

### 2.2.3. Kurumsal İmajın Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar

#### 2.2.3.1. Kurumsal Kimlik

[131] Muhittin Acar, **Türk Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler Araştırması**, Ankara; DPT, 1994, s.s.66-67

Kurumsal kimlik kişi ya da kurumların ne olduğunu bildirme amacıyla ortaya çıkmıştır. Kurum kimliğinin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında devletlerin bayrakları ve flamaları, üniformalar, belli bir grubu simgeleyen giysiler ilk kimlik oluşturma çabalan içinde sayılabilir.

Günümüzde ulusal ve uluslararası pazarda başarılı olabilmek için mutlaka oluşturulup, yerleştirilmesi gereken kurumsal kimlik, uzun dönemli amaçların gerçekleştirilmesinin önemli bir aracı, değişim sürecinin anahtarı niteliğindedir. Rekabette başarının yolu farklılaşmak ise, farklılaştığınızı anlatabilmenin bir yolu da hiç şüphesiz ki kurumsal kimlik çalışmalarıdır.[132]

Kurum kimliği, günümüzde kurumların en önemli stratejik silahı haline gelmiştir. Verilen hizmet ya da ürünün kalitesi önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal kimlikte sağlanacak kurum prestiji ve iyi tanıtım sayesinde kuruluş daha kolaylıkla yeni hissedarlar bulabilir, daha kaliteli personel çalıştırabilir, uygun koşullarda kredi sağlayabilir, hatta kurum kendini daha kolay pazarlayabilir. Kurumsal kimliği oluşturulmuş bir kurum, hizmet verilen alanların net bir biçimde tek bir organizasyon parçası olarak görünmesini sağlar. Tüm bu koşullan bir araya getirirsek, kamuoyunda yararlı bir kurum izlenimi yaratan bir kuruluş için kurum kimliği öz varlığı kadar önemli bir sermayedir.[133]

Roman Antonoff, kurum kimliğinin çeşitli tanımlarını yapmıştır: Kurum kimliği;

- Bir organizasyonu bir arada tutan ve başka organizasyonlardan ayıran spesifik yetenekler, özellikler ve ifade şekillerinin toplamıdır.

- Organizasyonların oluşturulması, gelişmesi ve sağlamlaştırılması için bir sosyal tekniktir.

- Bir kuruluşun merkezi stratejisidir.

-Bir organizasyonun anlam ve şeklidir.[134]

---

[132] Ahmet Bülent Göksel ve Nilay Başok Yurdakul, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri,** îzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınlan, No: 15,2002, s.207.
[133] Güven N. Büyükbaykal, "Kurumsal Kimliğin Tanımı ve Bankacılık Sektöründe Kurumsal Kimlik ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** Sayı: 12 Cilt 2 2002, s.794.
[134] Roman Antonoff, **Corporate Identıty**, Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, s. 292.

Kurum kimliği; kurumun felsefe ve özelliklerine ait görsel ve fiziksel olarak kendini ortaya koymasıdır.[135] Yani, kurum kimliği fizikseldir ve ait olduğu kuruluşu tanımlar.[136]

Kurum kimliği; bir kuruluşun, işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Bu kimlik, kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur.[137] Kısaca, kurum kimliği bir kuruluşun kollektif biçimde kendisini kamuya nasıl sunduğudur.[138]

Kurumsal kimlik;

- Yönetici ofislerinden, elemanlara doğru tek yönlü iletişime imkan verir.
- İşletmeden, hedef kitlelere doğru tek yönlü iletişimi sağlar.
- İşletmenin veya markanın duyurmak istediği özelliklerini görsel açıdan ifade eder.
- Grafiksel açıdan yaratıcılığı yönetmek üzerine odaklanır.
- İşletmede gerçekleşen değişimi görsel açıdan hedef kitlelere yansıtır.
- İstenilen bir zamanda yapılan, bir kerelik bir olaydır.
- Kuruma ve müşteriye değer katan bir yöntem değil, kurumun kim olduğunu hedef kitleye görsel açıdan ifade etmeye yarayan bir işlemdir.[139]

İşletmeler hedef kitleleri üzerinde olumlu bir imaj yaratabilme çabası içerisindedirler. Kurum kimliği, işletmede çalışan insanların davranışlarından, giyinişlerine, kullanılan renklere, amblem, logo, dış görünüşe, bina ve çevrenin dizaynına, işletmeye ait araçların renginden, üzerilerindeki logoya, zarflarına, işletmenin halkla ilişkiler ve reklam çalışmalarına kadar uzanan geniş bir yelpazeyi içine almaktadır. Bütün bunların dışında faturalar, antetli kağıtlar, irsaliyeler, zarflar, sevk kağıtları, burada kullanılan renkler ve logonun yerleştirilme tarzı dahi kurumsal

[135] Sahavet Gürdal, **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul: RGA Yönetim ve Danışmanlık Ltd. Şti. Yay., 1997, s.151.
[136] Ak, s.171.
[137] Güzelcik, s.38.
[138] Peltekoğlu, "**Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı**", s.203.
[139] Güzelcik, s.148.

kimliği ifade etmesi açısından önemlidir. Kurum kimliği bu özellikleri ile üretilen ürün ya da hizmet değil, işletmenin kendisini tanıtmaktadır.[140]

Olumlu bir kurum kimliği oluşturmada en önemli faktörler, özellikle kurumun faaliyetleri ile ürün veya hizmetindeki kaliteyle birlikte yöneticilerin, halkla ilişkiler yetkilileriyle birlikte beraber ve uyum içinde çalışmalarıdır. Halkla ilişkiler bu kimliğin oluşmasmda yönetim kurulu veya yöneticiler ile grafik ve reklam şirketleri arasında bir iletişim köprüsü oluşturmakta rol oynar. Ayrıca kurum içindeki personelin kuruluş ve faaliyeüer hakkında eğitilip bilgilendirilmesi yine halkla ilişkiler biriminin görevlerindendir. Halkla ilişkiler kuruluşun ilişkide olduğu dış çevre ile olan yakın temaslarında önemli pay sahibidir. Amaç çalışanlara, rakiplere ve topluma kuruluşun ne için var olduğunu anlatmaktır. Yani halkla ilişkiler kurum kimliğinin tasarımından çok, verdiği mesajlar, tüketici üzerindeki etkisi ve kuruma yansımasıyla daha çok ilgilenir.[141]

Birbirine uyumlu renk, biçim ve isimlerin bileşiminden oluşturulması gereken, ayırt edici kurum kimliğini oluşturmanın bugün ayrı bir meslek haline gelmesinin belki de en önemli nedenlerinden birisi, başarılı bir kurumsal görüntünün kuruluşun hatırlanması açısından oynadığı roldür. Reklamcılıkta etkisi bilinen bir faktör olan tekrarın, PR'da bir başka biçimi olan kurum kimliği, tanınmaya katkısı nedeniyle özellikle önemlidir.[142]

#### 2.2.3.1.1. Kurumsal Kimliğin Temel Unsurları

Bir kuruma özgü tüm özellikleri kapsayan kurum kimliği; logo, amblem, renk, slogan ve yazı karakterleri gibi görselliğe dayalı olan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesinden de etkilenmektedir.

Kurumsal kimliğin yukarıda da bahsedildiği üzere dört temel unsuru vardır. Bu unsurları şu şekilde sıralayarak kısaca açıklamaya çalışabiliriz.

- Kurum Felsefesi
- Kurumsal Dizayn

[140] Göksel ve Yurdakul, s.208.
[141] Büyükbaykal, s.796.

[142] Peltekoğlu, Halkla İlişkiler Nedir, s.296

- Kurumsal Davranış
- Kurumsal İletişim

#### 2.2.3.1.1.1. Kurum Felsefesi

Kurumsal kimliğin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kurumlar sahip oldukları belirli bir felsefeyi davranışlarına, tasarımlarına ve iletişimlerine yansıtmaya çalışırlar. Kurum felsefesi, bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar.[143]

Kuruluşun, hedeflerinde, mikro ve makro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde anladığı olan kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden oluşmaktadır.[144]

Kurum felsefesi bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar.[145]

Bir kurum felsefesi iki şekilde ortaya çıkmaktadır.[146] Yazılı olarak ; kurum temellerinde / kurallarında ve yönetim temellerinde / kurallarında temel davranışları yönlendirici bir biçimde, çalışma prensiplerini tespit etmek için saptanmış olabilir. Ya da sözlü olarak mevcut olabilir ve bu şekilde kurumsal düşünce ve davranışı belirleyebilir.

#### 2.2.3.1.1.2. Kurumsal Dizayn

Kurum kimliği kavramı çerçevesinde kimlik oluşturmanın en tanınmış ve şimdiye kadar en sık kullanılan aracı kurum dizaynıdır.

Kurum dizaynı, kurum kimliği çerçevesinde bir kuruluşun planlanan dizayn stratejisidir. Kurumsal dizayn bir kuruluşun tüm görsel iletişiminin bütünlüğü için bir

---

[143] Ayla Okay, **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınlan, No:749,2002, s. 14.
[144] Vural, s. 180.
[145] Jakop Wolf ve Thomas Wolf, **Lexikon Betriebswirtschaft**, Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.117.
[146] Christian Scholz, **Unternehmensphilosophie, Lexikon der Betriebswirtschaft**, Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, ss.117-118.

yaratıcılık çerçevesi oluşturur. Ancak bu esnada kurumsal hedeflerden ayrılmamalı, onun yerine daha çok tüm stratejik işletme yönetiminin bir parçası olmalıdır.[147]

Kurumsal dizayn, bir kuruluşun kendisini görsel olarak ifade etmesi olarak da açıklanabilir. Yani kurum binasının mimari yapısıyla, amblem ve logosuyla, kartviziti ve antetli kağıtları ile pazardaki rakiplerinden ayrılıp kendine özgü bir farklılık yaratarak akılda kalıcılık sağlaması hedeflenir.

Kurumsal dizaynı; ürün dizaynı, iletişim dizaynı ve çevre dizaynı olarak sınıflandırmak mümkündür. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:[148]

***Ürün Dizaynı***

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı Pazar ortamında ürünün diğer ürünlerden farklı bir noktaya gelmesini sağlamak oldukça önemlidir. Ürün dizaynı kavramı içinde ürün ambalajı da önem taşımaktadır.

***İletişim Dizaynı***

Kurum rengi, sembol, logo ve kartvizitler iletişim dizaynı içerisinde değerlendirilen unsurlardır.

Renk, iletişim dizaynı programı çerçevesinde özellikle kurumu rakiplerinden ayırma açısından önemlidir. Ancak kurumsal rengi seçmek incelik ister. Kurumlar hedef kitleleri üzerinde yaratmak istedikleri etki doğrultusunda kendilerine uygun olan rengi seçerler. Çünkü renkler insanlar üzerinde oldukça büyük bir duygusal etki yaratmaktadır. Her renk kendine özgü bir anlam ifade eder.[149]

Renkler, aktardıkları anlamlarla ikna sürecinde de oldukça önemli işlevler yüklenirler. İkna sürecinde renkler kimi zaman daha güçlü etki yaratmak ya da görsel açıdan dikkat çekicilik yaratmak kimi zaman da görüntünün okunmasını kolaylaştırmak ya da görüntüde yer alan ürünün cinsini belli etmek için kullanılırlar.[150]

---

[147] Thomas Glöckler, **Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity:Aufbau und Nutzung**,Aktaran:Ayla Okay, Kurum Kimliği,s.131.
[148] Göksel ve Yurdakul, ss. 211-212.
[149] Sevil Uzoğlu, **Kurumsal Dizayn-Kurumsal Kültür-Kurumsal İmaj**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No:749,2002, s.25.
[150] Reha Oğuz Türkan, **İkna ve Uzlaşma Sanatı**, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, s.74.

Renkler, kuruluşlar için kurum kimliğinin yaratılmasında anlamları açısından oldukça önemlidir. Kuruluş logolarının kendine özgü renkleri, kuruluşun tanıtımında, halkla ilişkiler etkinliklerinde, görsel kimliğin oluşumunda etkin bir güce sahiptir. Kuruluşlar rengi, görsel kimliklerinin bir parçası olarak belli bir renkten veya renkler bütününden yararlanarak kimliklerinin ana odağı haline getirebilirler. Bu renk sürekli bir biçimde çeşitli kimlik unsurları ile kullanılıyorsa, bu renk şirketin imzasının bir parçası haline gelir.

Sembol, işletmenin hedeflerini başarmak istediği şeyleri ifade etmesi bakımından önemli bir özelliğe sahiptir. Logo, işletmeyi ifade eden kelime, harf veya rakamlardan oluşabilmektedir.

Sembol ve logolar hakkında yapılan bir araştırma sonucunda;[151]

- Tüketicilerin basit olanlara kıyasla daha ayrıntılı logoları tercih ettikleri,
- Net çağrışımlar uyandıran logoları beğendikleri,
- Doğal logolardan daha çok hoşlandıkları,
- Simetrik logoları beğendikleri ortaya çıkmıştır.

Kartvizitler ise kurumda çalışanların görevini, işletmenin adresini, telefonunu, faks, e-mail adresini belirtmeye yaramaktadır. İletişim dizaynı ile hedef kitlelerle kurulacak iletişimde hatırlanırlık oranını yüksek tutmak ve edinilen olumlu izlenim ile yeniden tercih edilmek amaçlanmaktadır.

***Çevre Dizaynı***

İşletmenin iç ve dış ortamında kullanılan renkler, yön bulma levhaları, yazı karakterleri ile kurum kimliği anlamında bir bütünlük yaratılmaya çalışılır.

Kurumsal dizaynın iç ilişkilerde yansımasına örnek olarak kurum içi yayın, bilgilendirme araçları, eğitim malzemeleri, çalışma yeri teçhizatı ve oda düzenlemesi verilebilir. Dış ilişkilerdeki yansımasına örnek olarak da, iş kağıtları, broşürler, afişler,

[151] Uzoğlu, s.25.

müşteri yayım, oryantasyon sistemi, binaların mimarisi, araçların düzenlenmesi verilebilir.[152]

#### 2.2.3.1.1.3. Kurumsal Davranış

İşletmenin belli alanlarda aynı tip davranışları benimsemesiyle ilgili olan bir kavramdır. İşletme, hangi ülkede faaliyette bulunursa bulunsun ekonomi, finans, pazarlama vb. alanlarda aynı tür davranış kalıplarına sahip olmalıdır. Ayrıca kurumun üçüncü şahıslara karşı olarak değerlendirilen kurumsal davranışı, kuruluşun hizmet ettiği amaçlar ve takip ettiği hedeflerde kendini göstermek durumundadır.[153]

Kurumsal davranış, kuruluşun karşı karşıya kaldığı çeşitli konularda ne şekilde davranılması gerektiğine ilişkin temelleri içermektedir. Bu davranış biçimleri, kurumun benimsediği felsefeye dayanılarak gerçekleştirilir.[154]

Kurumsal davranış, kurum içindeki tüm çalışanları sosyal ve psikolojik ihtiyaçları olan, kurumun başarısında rolü olduğunu kabul eden bir yaklaşımla ele alır,onların gelişmelerine yardımcı olan bir ortam oluşturmaya ve sürdürmeye çalışır.[155]

Kurumsal davranışın iç ilişkilerdeki yansımalarım, işe başlama dönemindeki davranış, yönetici konuşması, iletişim tarzı ve kriz çatışma davranışı iken dış ilişkilerdeki yansımalarım, seçme ve işe başvurma yöntemi, müşteriyle konuşma tarzı, şikayetleri ele alma tarzı, pazar ortaklarına karşı davranış olarak sıralamamız mümkündür.[156]

#### 2.2.3.1.1.4. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliğidir. Kurumsal iletişim, tüm pazar alanlarına kurumsal davranışın etkinliğini iletir. Kurumsal iletişim,pazarda başarılı olması için reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, pazar ve kamuoyu araştırması, personel iletişimi gibi araçlardan yararlanmaktadır.[157]

---

[152] Vural, s. 181.
[153] Göksel ve Yurdakul, s.210-211.
[154] Ayla Okay, **Kurumsal İletişim Yönetimi,** s. 14.
[155] Göksel ve Yurdakul, s.211.
[156] Vural s.180.
[157] Ursula Lucas-Bachert, **Corporate Communications und Corporate Identity, Lexicon der Public Relations**, Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.66.

Kurumsal iletişimin, gerçekleştirmesi beklenen dört işlevi bulunmaktadır:[158]

- Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri desteklemek (düzenleme işlevi)
- Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak (ikna etmek işlevi)
- Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi vermek (bilgiyi verme işlevi)
- İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri sosyalleştirmek (bütünleştirme işlevi)

Kurumlar açısından iletişimin çok sayıda işlevinden söz edilmektedir. Kurumsal iletişimini çok sayıda işlevi arasından en önemlisi olan bir eşgüdüm işlevinin olmasıdır. Eğer yukarıda sayılmış olan düzenleme, ikna etme, bilgi verme ve bütünleştirme işlevleri arasında bir eşgüdüm olmazsa, kurumsal iletişimin başarısı zorlaşacaktır.

Yani kuruluşun hedef grubuyla kurduğu kurumsal iletişim faaliyetlerinin temeli kurumsal felsefeye dayanmalı ve tüm iletişim çabalan ortak bir temelden ve ayrı felsefeden hareket edilerek gerçekleştirilmelidir. Bu şekilde kurum kimliği anlayışım gerçekleştirmek mümkün olacaktır.[159]

Rudolph'a göre bir kurumun iletişimi içerisinde kurum kimliğinin çeşitli yararlan oluşmaktadır, bunlar:[160]

- Kurum yönetimi, kurumun yönetim fikrinin ve zihniyetinin iletişime yansıyacağı konusunda emin olabilir.
- Kurum yönetiminin yetkisi kuruluştaki geniş bir çalışan temeline nakledilebilmektedir.
- Tüm iletişimsel tedbirlerin koordinasyonu pazar ve tüketiciler için yüksek bir tamnırlık derecesi getirir ve bir güven iklimi/ortamı oluşturur.
- Çok sayıda sabit unsurların tekrarı ile tanınırlık derecesi daha çabuk bir biçimde yükselir.

---

[158] Ayla Okay, Kurumsal İletişim Yönetimi, s.9.
[159] Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.173.
[160] Christoph Rudolph, - **Corporate Identity als Intergatıonselement der Marketing Kommunikation**, Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, s. 172.

• Kurum kimliği iletişimsel görev konumlarının açık ve kanştınlmayacak, yanlış anlaşılmayacak bir biçimde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Hayal kırıklıkları ve kızgınlıklar bu şekilde engellenmektedir.

• Kurum kimliği çalışanlar ve iletişim bölümü ile diğer bölümler arasındaki ilişkileri kolaylaştırır.

#### 2.2.3.2. Kurumsal Kültür

Kurum kültürü, şirket içindeki insanların, zaman içindeki geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünüdür.[161]

Çalışma gruplarında, öne çıkan hakim değerlerden, yol gösterici felsefelerden ve kurumsal ortama egemen olan duygusal iklimden oluşan ortak davranış normları ve davranış benzerliklerinin bir toplamım kurum kültürü olarak ifadelendirebiliriz. Bu ortak normlar ve değerler, kurum çalışanlarının peşinen kabul ettikleri ve çoğunlukla farkında olmadan uyup uyguladıkları davranış görüntüleri meydana getirirler.[162]

Bir başka ifadeyle kurumsal kültür, bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır.[163]

Kurumsal kültürü oluşturan öğeleri şöyle sıralayabiliriz:[164]

***Çevre :*** Kurumun yaşamını sürekli kılabilmesi için neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğini belirleyen dış etkenler (toplumsal, kültürel, yasal, fiziksel ve ekonomik).

***Değerler :*** Kurum çalışanlarının olayları, tutum ve davranışları değerlendirmede ve yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler. Başarı standartlarım oluşturan, başarının derecesini belirleyen, kurum içinde genel kabul gören yargılar.

---

[161] Kırım, s.58.
[162] Gerry Johnson, Strategıc Change and the Management Process, Aktaran: Oktay, s.334.
[163] Rob Goffee ve Gareth Jones, Kurum Kültürü, Kıvanç Kutmandu (çev.), MediaCat Yayınları, Ankara: 2000,
[164] Hikmet Seçim, **Kurum İçi Halkla İlişkiler**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınlan, No:483, 1996, s.72.

***Kahramanlar :*** Kurum açısından ideal özelliklere sahip, diğer çalışanlara model oluşturan ve kurumsal değerlerin yerleşmesini sağlayan kişiler. Bu kişiler, çalışanlar için kurumsal değer ve ideallerin içinde yaşandığı, gözlendiği, açıklandığı yaşanmış örnekleri ve rol modellerini oluştururlar.

***Törenler ve Toplantılar:*** Günlük çalışma saatleri içinde veya dışında çoğunlukla rutin hale getirilmiş, personelden ne beklendiğini ortaya koymaya yardımcı olan etkinlikler (karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler, özel günler, haftalar, bayramlar vb).

***Hikaye ve Rivayetler:*** Kurumsal hikaye ve rivayetler, kurumun geçmişiyle ilgili yaşanmış birtakım olayları, anıları, başarıları ve söylentileri yansıtır. Başarılı kurumlarda yönetici ve çalışanlar, kurum felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler anılar anlatırlar; Kurumsal kahramanlardan ve onların değişik kurumsal uygulamalardaki başarılarından söz ederler. Paylaşılan bu hikayeler kurumun temel değerlerinin yerleşmesini sağlarlar.

Kurum kültürünü oluşturan bu öğeler çalışanların kurum içinde nasıl bir tavır, tutum ve davranış içinde, neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğretirler.

Kurumlar açısından üç boyuttaki "kültür"den de söz edilebilmektedir.

Buna göre:[165]

- Kurum, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıtmaktadır. Doğru olan ve olması gereken de budur.

- Kurumlarda çalışan insanlar kendilerinin mensup oldukları grubun kültürünü grubun içine taşırlar.

- Her kurumun, içinde çalışan insanlardan ve toplumun geleneksel kültürel yapıdan büyük ölçüde bağımsız bulunan kendi kurum kültürleri vardır. Bu kültürü meydana getirenler ise, yönetimin kurum faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri veya kurum içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıpları ve normlardır.

Her kurumdaki kültür, dahili ve harici faktörler nedeniyle oluşmaktadır. Burada önemli olan bu oluşumu kendi başına bırakmak değil, bilinçli bir biçimde oluşturmak ve

[165] Oktay, s. 101.

koruyarak, geliştirmektir. Geleceğe yönelik bu tür bir kurum kültürünün yapı taşları ise şunlardır:[166]

- Yönetici ve çalışanlar veya onların ilgilerini temsil edenler arasında uyumlu bir işbirliği.

- Açık enformasyon temeli üzerinde, şeffaf bir iletişimin olması.

- Her iki cinsiyetteki çalışanların, tüm seviyelerdeki karar alma sürecine dahil edilmeleri.

- Eskimiş yapıların kırılması, yetki ve sorumluluğun merkeziyetçiliğinin kaldırılması.

- Kurumun faaliyetlerinin topluma yaptığı katkıları ve onun varlığı ve geleceğini güvence altına almak, yani bir kurum felsefesi hakkında temel bir görüş birliğinin oluşturulması.

- Sermaye ve kazanca/kâra katılımın sağlanması.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz faktörlerce etkilenen bir kurum kültürü olumlu etkiler yaratır, doğal bir ortaklık duygusu oluşturur, güven meydana getirerek ve sosyal sorumluluk ile ekonomik anlayışın birleştirilmesine katkıda bulunur.

Christian Scholz tarafından kurum kültürüne üç temel fonksiyon atfedilmektedir, bunlar:[167]

- Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da kurum kültürünün *bütünleştirme fonksiyonunu* oluşturmaktadır.

- - Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü, stratejik ruh halinin iyileştirmesine, yani stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunur. Bu da kurum kültürünün *koordinasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır.

---

[166] Kari Heinz Briam, **Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor: Pladoyer für eine mitarbeiter-und marktorientierte Strategie der Zukunft**, Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.226.
[167] Ayla Okay,Kurum Kimliği, s.239.

- Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirmesine katkıda bulunur. Bu ise kurum kültürünün *motivasyon fonksiyonunu* oluşturmaktadır.

Kurum içindeki hiyerarşik yapının niteliği, yönetim biçimi, kurumsal iletişim sistemi, karar alma süreçleri, eleman alma metodları, yönetimin işgörenlere ve müşterilere muamele biçimi, işgörenlerin eğitilme ve ödüllendirme sistemleri gibi unsurlar da kurum kültürünün parçalarım teşkil etmektedir.[168]

#### 2.2.3.2.1. Kurumsal Kültürü Etkileyen Faktörler

Ayla Okay eserinde kurumsal kültürü etkileyen başlıca faktörleri; iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve yönetim tarzı olarak nitelendirmiştir.

##### 2.2.3.2.1.1. İletişim

Burada iletişim kavramının genel tanımlamasını yaptıktan sonra vurgulamak istediğimiz kurumsal iletişimden ve nasıl olması gerektiğinden kısaca bahsetmeye çalışacağız.

İletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişmeleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesneler sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine açıklayan insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimidir.[169] İletişimin en özlü tanımı ise, bilgi, düşünce ve davranışların aktarılma sürecidir.[170]

İletişim tüm yönleriyle global dünyanın eksenindeki varlığı ve etkinliğiyle yadsınılamaz bir güce sahiptir. İletişimin gücü, bizleri dünyanın küçüldüğü, insanları birbirine fazlasıyla yakınlaştırdığı bir ortama hızla sokmaktadır. Kültürler arası farklılıkların birbirine yakınlaşması sonucu bu farklılıkların azalması insanları iletişimin gücünden daha fazla yararlanmasına yöneltmiştir. İletişimin bu denli güçlü olduğu bir toplumda çalışan insanların bağlı oldukları kurum içinde de bilgilenme ihtiyaçları,

[168] Nicholas Jenkins, **The Business of Image**, Aktaran: Oktay, s.334.
[169] Basın Sözlüğü, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi**, İstanbul: 1998, s.68.
[170] Ersan İlal, **Yığınsal İletişim Araçları**, Der Yayınları, İstanbul: 1991, s.9.

haberdar olma istekleri vardır. Bu istek ve ihtiyaçlar kurumlar tarafından objektif bir düzeyde çalışanlarla paylaşılarak giderilmektedir.

Kurum çalışanlarının, içindeki bulundukları kurum hakkındaki tüm bilgileri öğrenmek istemeleri doğal olduğu kadar, bu bilgilenme çalışma ortamındaki verimlilik ve etkinlik açısından da gereklidir.[171]

Etkin bir haberleşme sistemi, çevresiyle sürekli bir ilişki içinde olan örgütsel insan sisteminin kurumu daha iyi tanımasını ve iş sürecinin devamlılığını sağlarken, diğer taraftan da bu insanların, iş doyumu, bağlanma, sorumluluk, moral kazanma gibi örgütsel tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir.[172]

Kurum çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkileri açık bir iletişime dayalı; resmiyetten uzak ancak disiplinli, açık ve samimi ilişkilere dayalı, hiyerarşik bir keskinliğin olmadığı, tüm kapıların tüm çalışanlara açık olduğu bir sistem ise söz konusu kurumda, kurumsal kültürü olumlu yönde etkileyen bir iletişim etkeninden kolaylıkla bahsedebiliriz.

#### 2.2.3.2.1.2. Motivasyon

İşletmelerin kurumsal yapılarında meydana gelen değişimler, yöneticilerin de değişimine yol açmış, onların kontrol edici rolden yönlendirici ve destekleyici role geçmelerine neden olmuştur. Ekip çalışmasının ön plana geçtiği çağdaş yönetim tarzında, geliştirme, destekleme, yönlendirme ve yol gösterme yetkinlikleri büyük önem kazanmaktadır. Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini yanıtlayan bir çalışma ortamı, bir yandan onların doyum düzeylerini artırırken diğer yandan iş başarımlarını da yükseltecektir[173]

İş başarısında en az yetenekler kadar motivasyon düzeyi de etkili olmaktadır. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyon düzeyi düşük bir kişinin de başarısız olması o denli kaçınılmazdır. O halde, çalışanların yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak için

[171] Metin Kazancı, Halkla İlişkiler, Ankara: Savaş Yayınlan, 1982, s. 139.

[172] Oktay, s.350

[173] Donald H. Weiss, **Motivasyonun El Kitabı,** Rota Yayınları, İstanbul: 1997,s.32

işletmelerde motive edici, özendirici ilke ve uygulamaların yerleştirilmesi, motivasyonun bir amaç değil, araç olarak kullanılmasını gerektirir.[174]

Stephen Covey, motivasyonun kurumlarca benimsenme ihtiyacını şu şekilde özetlemektedir: "Eskiden çalıştırdığımız insanların kamım doyurmayı yeterli görürdük. Çalışanlar bizim gözümüzde birer mideden ibaretti. Sonra insanların bir de kalpleri olduğunu keşfettik. Onlara iyi davranmanın, insanca çalışma koşullan vermenin, kalplerini kazanmanın önemini anladık. Daha sonra, insanların bir de beyinlerinin olduğunun farkına vardık. Anladık ki, onların yaratıcı güçlerini harekete geçirebildiğimiz, katılımlarım sağlayabildiğimiz ölçüde hem onları daha fazla motive edebiliyoruz, hem de katkılarından daha fazla yararlanabiliyoruz. Şimdi ise görüyoruz ki insanın bedenini bütünleyen bir de ruhu var. İnsanların ruhuna hitap edebilmek onlara bir amaç vermeye bağlı. İnsanlar kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçen bir amaca hizmet ettiklerini bildikleri sürece mutlu oluyorlar, motive oluyorlar, heyecanla çalışıyorlar." Mide, kalp, beyin ve ruh, Covey'e göre, motivasyon anlayışının evrimini simgeliyor.[175]

Motivasyon anlayışının güçlü olduğu kurumlarda, çalışanların performanslarının ve çalışma memnuniyetlerinin üst düzeyde olacağı bir iş ortamı meydana gelecektir. Ekip çalışmasının ön plana geçtiği çağdaş yönetim tarzında, geliştirme, destekleme, yönlendirme ve yol gösterme yetkinlikleri büyük önem kazanacaktır. Motivasyon, kurum kültürünü etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini yanıtlayan bir çalışma ortamı sağlayacak, bir yandan onların doyum düzeylerini artırırken diğer yandan iş başarmalarını da yükseltecektir.

#### 2.2.3.2.1.3. Liderlik

Liderlik; belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu durumda lider; başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden etkileyen kişidir.[176]

Önemli olan, liderin bir grupta her şey olmadığım hatırlamaktır. Yani lider her görevi yapmaya kalkışan değil, grup üyelerini kendi yetenekleri yönünde çalışmaya

[174] **http://www**. **web.sakarya.edu.tr/~ikkclub/motiv.htm** (30 Mart 2008)
[175] http://www.tsrsb.org.tr/private/trk/ **(11 Kasım 2008)**
[176] Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi,** İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, ss.455-456.

teşvik eden ve onların görevlerini organize eden insandır. Belki grup üyeleri bu teşvik ve düzenleme olmadan da fonksiyonlarım yürütebilselerdi lidere gerek kalmazdı.[177]

Kurum kültürüyle liderler arasında önemli bir bağlantı vardır. Çünkü başarılı ve etkili liderler, kurumun kültürünü kullanarak doğrudan firmalarım etkilemekte ve çalışanların hayatına anlam katmaktadırlar. Liderler, kültürün şekillenmesine yardımcı olurken, kültür de bireylerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır. Liderler, yapı ve teknoloji gibi sadece örgütün somut ve mantıksal yanını yaratmakla kalmazlar, aym zamanda sembollerini, ideolojisini, dilini, inançlarım, tören ve efsanelerinin yaratılmasında da etkili olurlar.[178]

İşletmelerde gelişen örgütsel yapı karşısında bireyin ve grup liderlerinin rol ve önemi giderek artmaktadır. İşletmelerde, hedefe ulaşmada çevresel etkenler olarak, organizasyonların yapı ve politikaları ile çalışma gruplarına ek olarak uygulanan liderlik tarzının önemli bir etken olduğu gayet açıktır.[179]

#### 2.2.3.2.1.4. Yönetim Süreci

Yönetim süreci de liderlikte olduğu gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de olumlu gelişimine katkıda bulunacaktır.Çalışanların yönetim sürecine katılmaları, işbirliğini ve buna bağlı olarak işin verimini artırırken mesleksel anlamda psikolojik haz duygusunu da sağlamaktadır. Bir bütünün olmazsa olmaz parçalarım oluşturan iş görenler arasındaki katı hiyerarşik ayrımların da etkisi azalır. "Örgüt için herkes önemlidir ve değerlidir" ilkesi, kollektif iş üretme bilincini pekiştirir. Katılımcılığı öngören çağdaş iş yaşamında, yönetimin amaç ve ilkelerinin çalışanlarca da bilinmesi gerekir.[180]

Kısacası yönetim süreci ve faaliyetleri, kurum kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, kurum içinde yönetimin yaptıklarını ve söylediklerini gözlemler. Yönetimin yaptıkları ve söyledikleri, zaman içinde neyin nasıl yapılacağına ilişkin kuralları oluşturur ve bu kurallar kurum çalışanları içinde alt kademelere aktarılır.

---

[177] Asna, Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi, s. 127.
[178] Vural, s.102.

[179] Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim,** İstanbul: Papatya Yayıncılık 2003 s.310.
[180] İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler-Eleştirel Bir Yaklaşım,** Ankara:, MediaCat Yayınları, 2000, s.105-106

#### 2.2.3.2.1.5. Organizasyon Yapısı

Her kurumun kendi sistemine göre düzenlemiş olduğu bir çalışma yapısı vardır. Bu yapı içerisinde çalışanların görev tanımlamaları yapılır ve her çalışanın kendine has yetkileri vardır. Kurumlarda oluşturulmuş olan bu yetki dağılımının, kurumsal yapının ve bu yapı özellilerinin kurum kültürü ile yakından ilgisi bulunmaktadır.

Kurumsal yapı, firmanın insan kaynaklarının ilgilendiği ve düzenlendiği amaca yönelik bir yoldur. Bir kuruluşun yapısı, çevresinin nasıl hızla değiştiğine bağlı olarak sert ya da esnek olabilir. Yapının diğer önemli bir yönü de büyük, asıl kararların nerede alındığının saptanmasıdır. Bazı şirketlerde bütün önemli kararlar üst yönetimce alınır. Diğer firmalarda ise daha düşük düzeydeki yöneticiler önemli kararlar almaya yetkilidirler. Kurumsal yapının diğer önemli bir niteliği de yönetime ait düzeylerin-yapıların uzun ya da düz olup olmadığı-sayısıdır. Yöneticinin işi esnek olmayan ve uzun yetki silsilelerini izleyen bir yapıya göre, esnek ve düz bir kuruluşta çok daha farklıdır.[181]

#### 2.2.3.2.1.6. Yönetim Tarzı

Genel anlamda kurumların sahip oldukları temel değerlerden biri olarak, çalışanların kurumsal davranışlarına rehberlik eden bir felsefe olarak tanımlanabilen kurum kültürü, söz konusu kurumlardaki genel ve kabul görmüş yönetim anlayışını da ortaya koymaktadır. Bu açıdan, çalışanların içinde bulundukları çalışma ortamının yeni fikirler yaratmaya olanak sağlayacak şekilde, katı bir hiyerarşik düzenden uzak esnek bir yönetim ve çift yönlü işleyen bir kurumsal iletişim yapısına uygun, yaratıcı düşünce gelişimine olanak tanıyan bir kurum kültürü anlayışıyla şekillendirilmesi gerekir.[182]

Kurumsal kültürün oluşumunda yönetimin rolü üzerinde durulmalıdır. Bu bakımdan yönetim ile yönetici özdeşleştirilmelidir. Çünkü esas itibariyle, işletmelerde yönetim fonksiyonunun icrası yöneticiler aracılığıyla gerçekleşir. Yürütme fonksiyonunun da başı olan yöneticiler, bir örgütte kendine özgü kültürün oluşumunda en etkili faktördür. İşe alınacak elemanların seçiminde oynayacağı rol, yönetim tarzı,

---

[181] Wayne R. Mondy ve Robert M.Noe, **The Management of Humarı Resources,** Aktaran: Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.237.

[182] Müge Elden, "Modern Yönetim Anlayışı Kapsamında Kurum Kültürünün Yaratıcılığa Etkisi ve işletmeler Açısında Önemi", **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Ocak 2004 s 5

düşünce, duygu, inanç, hayat tarzı, kısaca kültürü ile bir yönetici örgütün kültür temelini de oluşturur ve devam ettirir.[183]

Üst kademedeki yöneticiler, kendisinden aşağı derecedekilere sorumluluk taşıma duygusu aşılayabilirse onların da kendilerine düşen işleri yapmalarını, yani bütün işlerin kendisinde toplanmamasını sağlamış olur. Bu kimselere sorumluluk verilmesi, üstün kendi yetkilerinden bazılarım da onlara devretmesini gerektirir.[184] Yani yönetimin görevi, iş görenlere kurumsal hedeflere ulaşmak üzere, grup çalışması için gerekli bilgi ve anlayışın sağlanması; ve güdülenme, işbirliği ve iş doyumu için gerekli tutumların kazandırılmasıdır. Böylece daha iyi iletişim, daha fazla iş başaranına ve daha çok iş doyumuna yol açacaktır.[185]

Kurumlar yöneticileri tarafından istenen hedeflere ulaşma çabası içerisinde birbirinden farklı yönetim tarzları uygularlar. Yönetim tarzları genel olarak yöneticilerin otoriter, nasihatçı, katılımcı, temsilci, danışmacı vs. liderlik ve yöneticilik anlayışlarına bağlı olarak kurumun tarzı haline gelmektedir. Uygulamaya konulan bu farklı tarzlar zamanla kurumla özdeşleşen bir yönetim tarzı haline gelir ve kurum kültürünü etkileyen faktörlerden biri olarak sistemdeki yerini alır.

#### 2.2.3.3. Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj Etkileşimi

Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj kavramlarını genel hatlarıyla yukarıda anlattıktan sonra bu kavramların birbirinden bağımsız hareket edemeyeceklerim ve sürekli bir etkileşim içinde olduklarım söyleyebiliriz. Kurumsal imaj, kurumsal kimlik çabalarının sonucunda karşımıza çıkarken, kurumsal kültür hem kurumsal kimlik hem de kurumsal imaj çabalarının sonucunda karşımıza çıkmaktadır. Yani kurumun kimlik ve imaj yapısı tamamen kültürün şekillenmesini sağlıyor. Kimlik ve imajın mevcut durumu ne ise kültüre yansıması da o oranda gerçekleşiyor. Bu kavramların aralarındaki etkileşimi birebir karşılaştırmalar yaparak daha iyi anlayabiliriz.

Kurum imajı ve kurumsal kimlik birbiriyle doğrudan ilgili kavramlardır, ancak kurum imajı bir kişi ya da kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar, rasyonel bağdaştırmaların bütünü iken kurumsal kimlik daha çok kurumun fiziksel

[183] Öztürk, s.322.
[184] Asna, Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi, s. 131.
[185] Oktay, ss.354-355.

açıdan nasıl tanındığıdır. Bir başka deyişle kurum imajı duygular, kurum kimliği ise fiziksel görüntü ile ilgilidir.[186]

Bir kurum kimliği oluşturmaya yönelik tüm çabaların son hedefi bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği, kurumsal imajı şekillendirir ve başarılı olarak atfedilen her imaj böyle bir çabaya dayanmalıdır. Kurum kimliği çabalan olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olmaktan çok geçici olup, asıl kurum kimliği çabalarının " uzun vadeli olma " niteliğine uymamaktadır.[187]

Kurumsal kültür ve kurumsal imaj arasında da direkt bir ilişki vardır. İşletmede çalışanların birliğini oluşturmuş misyona, vizyona ve stratejiye uygun güçlü bir kurumsal kültür var ise, bunun sonucunda güçlü bir kurumsal imaj da oluşacaktır. Ayrıca, değişimlerin başarıya ulaşabilmesi için, üst yönetim tarafından kullanılan kurumsal imajın yanı sıra, kurumsal kültür de değişimin başarısını belirleyecek unsurlardan biridir. Kurumsal kültürü bir rekabet avantajı olarak kullanan işletmeler, kurumsal imaj sayesinde bu kültürlerini destekleyeceklerdir. İç ve dış iletişimde önemli bir yere sahip olan kurumsal imaj, güçlü bir kurumsal kültür oluşturmada önemli bir unsur olduğu gibi, kurumsal kültür de imaj yönetiminde aynı derecede önemli bir etkendir.[188]

Kurum imajı, kurum içinde ve dışında gerçekleştirilen çalışmaların, kurum içi ilişkilerin, kurumun fiziksel görüntüsünün ve zihinsel algılanmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kurum ile ilgili olarak yürütülen bilinçli olan ya da olmayan her türlü aktivitenin sonunda imaja etki edilmektedir ve bu nedenle de kurum imajının en temel çıkış noktasını kurum kültürü oluşturmaktadır. Kurum içerisinde çalışanların benimsedikleri ve paylaştıkları ortak değerler sistemi, onların tüm çalışma koşullarım etkilemekte, müşteriye bakış açılarım ve davranış şekillerini, rekabeti algılama biçimlerini yönlendirmekte, fiziksel görüntünün yaratılmasına, işlerin yürütülmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Yani çalışanların içinde hareket ettiği ortak inanç sistemi olan bilinçli ve güçlü bir kültür, kurum kimliği ve imaj çalışmalarını da karşılıklı etkileşim içerisinde etkisi altına almaktadır.[189]

---

[186] Peltekoğlu, **Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı**, s.204.
[187] Ayla Okay, Kurum Kimliği, s.282.
[188] Ayda Uzunçarşılı Soydaş, **Çok Uluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları**, M.Ü.S.B.E. Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: 2001, s.46-47.
[189] Vural, ss.191-192.

Kurum kültürü de kurum kimliğine göre şekillenmektedir. Ancak her iki olgu da bağımsız ve birbirinden ayrı olarak görülmemelidir, kurum kültürünün değer ve norm sistemi kurum kimliği için bir değer oluşturmaktadır. Bu nedenle iletilmek istenilen kimliğe uygun bir kültür geliştirilmiş olmalıdır. Uygulamaya baktığımızda da zaten bunu görmekteyiz. İyi bir imaja, kimliğe sahip olan kurumlarda olumlu bir kurum kültürü yaşanmaktadır. Buna karşın bürokratik, katı bir kültürün hakim olduğu kültürlerin kimlik ve imajları da kötü olmaktadır.[190]

Kurumların yapısında, yönetim anlayışında, insan kaynakları yönetiminde, ötüründe ve buna bağlı olarak kimliğinde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin kurum imajıyla yalandan ilgisi vardır. Hem kurum içinde hem de kurum dışında oluşturulacak imajın tek ve inandırıcı olması, kurumun kültürü ve kimliği ile uyum içinde olması açısından önemlidir.

# 3. TSK'NİN KURUMSAL KİMLİK UNSURLARI VE TSK'DE HALKLA İLİŞKİLER

## 3.1. TSK'nin Kurumsal Kimlik Unsurları

Kurumsal kimlik unsurları; kurumsal tasarım, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir.[191]. Bu unsurların yanı sıra kurum kültürü de tamamlayan unsur olarak ele alınmaktadır. Bu unsurların tamamı

[190] Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, s.254.
[191] İzzet Bozkurt, **İletişim Odaklı Pazarlama,** İstanbul:Mediacat Yayınları, 2004,s.111

güvene dayalı kurumsal kimlik oluşumunda, güven etkinliği olan uygulamaların tespiti için birer zemin oluşturmaktadır.

TSK'nin kurumsal kimlik unsurları kapsamında tanımlanması ve bu özelliklerinin açıklanması aynı başlıklar altında kısaca hatırlatılarak incelenecektir. Bu unsurların incelenmesinde öncelikle kurum kültürünün ortaya konması ve kurum felsefesinden başlayarak incelenmesi değerlendirme bakımından yarar sağlayacaktır.

### 3.1.1.TSK Kurum Kültürü

TSK'nin başarılarla dolu uzun tarihi süreci ve bu sürece bağlı olarak oluşan köklü gelenekleri, kurum kültürünün esas temelini oluşturmaktadır. Bu temele bağlı olarak oluşan günümüz kültürel normları ve bilgi/tecrübe birikimi ise TSK'nin kültürel kimlik ağırlığını belirlemektedir. Bu açıklamadan yola çıkarak TSK için belirlenen normlar kapsamında kurum kültürünü algılayabilmek için TSK'nin tarihi geçmişinden kaynaklanan köklü gelenekleri ile kurum çalışanlarının bireysel ve karşılıklı davranışlarını belirleyen hukuki esaslardan bahsetmek gerekli görülmektedir.

Tarihi süreç içerisinde Türk ordusuna ait en iyi tanımlama ulu önder Atatürk'e aittir.

"Türk birliğinin, Türk kudret ve kabiliyetinin, Türk vatanseverliğinin çelikleşmiş bir ifadesi olan Ordumuz, topraklarımızın ve Türkiye idealini gerçekleştirmek için sarf etmekte olduğumuz sistemli çalışmaların yenilmez güvencesidir. Ordumuzdaki subay ve yüksek komuta heyeti birbirine karşı büyük bir sevgiyle, hürmetle, emniyet ve güvenle bağlıdır ve üstten aldıkları emri bir namus meselesi gibi kabul ederek ifa ederler. TBMM'nin Ordusu; insanca, bağımsız yaşamaktan başka amacı olmayan Ulusuyla aynı ülküyü paylaşan ve sadece Ulusunun emrinde olan öz evlatlarından oluşan güçlü bir topluluktur. Türk Ulusu Ordusunu çok sever. Onu, kendi idealinin harisi telakki eder." Bunlar Ulu Önder Atatürk'ün TSK'ne bakış açısıdır.

24 ncü Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hilmi ÖZKÖK de 30 Ağustos 2005 tarihinde kamuoyuna açıklanan mesajında; "TSK gelecekte de; çağın şartlarından ve yaşamakta olduğumuz değişimden kaynaklanacak reformları zamanında yaparak, Türkiye Cumhuriyeti'nin temel niteliklerine yürekten bağlılığı, özgün disiplini, köklü gelenekleri, pragmatik, itidalli, kararlı yaklaşımı, güçlü temsili ve modern yapısı ile bir taraftan ülkemizdeki huzur ve istikrarın sürdürülmesine; diğer taraftan da bölgesel

üstünlüğümüzün idamesine ve dünyanın çeşitli bölgelerindeki ulusal menfaatlerimizin korunmasına katkılarda bulunmaya devam edecektir." İfadesi ile TSK'nin önemli karakteristik özelliklerine ve geleceğe yönelik misyonuna değinmiştir.

TSK köklü geleneklerinden ve yılların birikimi tecrübelerinden kaynaklanan düzenlemeleri ve kurumsal davranışları, kurumsal anlamda ayırt edici özelliklerini oluşturmaktadır. Bu özellikler, kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile, bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren esaslar kişisellikten uzaklaştırılarak yasalarla belirlenmiştir.

Yasal düzenlemeler dışında TSK'nin uzun tarihine dayanan köklü geleneklerinden kaynaklanan ve yazılı olmayan ayırt edici davranış normları da bulunmaktadır. Kamuoyuna mal olmuş bu davranışları şu şekilde açıklayabiliriz;

TSK personeli temin aşamasında kamuoyuna duyurulan kişisel niteliklere sahip özel olarak seçilmiş ve kurum içinde değişen sürelerde eğitilmiş personelden oluşmaktadır.

TSK personelinde meslek aşkı aidiyet duygusu çok güçlüdür.

TSK personelinin rütbeye bağlı hiyerarşi yapısı aynı zamanda kişilerin yaşları ile de benzer seviye gösterdiğinden, çalışanlar arasından yaş farkından kaynaklanan saygı ve sevgi, çalışma düzenini olumlu etkilemektedir.

TSK'nde görev yapmak bir yaşam biçimidir. Bu yaşam biçimi genç yaşlarda girilen mesleki eğitim kademelerinde elde edilmektedir. Bu yaşam biçimi paylaşmayı, kader birliğini ve yardımlaşmayı esas almakta, evlilikler sonrası aileler seviyesinde de bu davranışlar açıkça gözlenmektedir.

TSK personeline yasalarla sağlanmış olan sosyal imkânlar ve geleceğe dair beklentilerinin garanti altına alınmış olması, kurum çalışanları nezdinde gelecek güvencesi yaratmaktadır. Kurum içi sosyal dayanışma da TSK'nin önem verdiği örnek uygulamalardandır. Personelin sosyal dayanışması yönelik Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK), TSK Dayanışma Vakfı, TSK Mehmetçik Vakfı özellikle çalışanların kendilerine yönelik nakdi tasarruf ve destekleme imkânları sağladığı gibi görev yaparken şehit

olanların geride kalan yakınlarına ve gazi olanların kendilerine maddi ve sosyal destek sağlamaktadır.

TSK kurumdan ayrılan personeline olan vefa duyguları ile en son statüsüne göre gereken saygıyı göstermekte ve bazı sosyal haklardan yararlanma imkânı vermektedir. Bu uygulama ise kurum çalışanlarının aidiyet duygularına olumlu katkı sağlamaktadır.

### 3.1.2.TSK Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, daha önce açıklandığı üzere kurumun değeri, tutum ve normları ile amacı ve tarihinden meydana gelmektedir.[192] Bu alt unsurlardan kurum tarihi ve amacının, belirtilen diğer unsurlara temel teşkil ettiği değerlendirilmektedir. Bu nedenle öncelikle TSK'nin çok önceye dayanan köklü tarihini incelemekte yarar görülmektedir. Ancak bu kadar uzun bir sürece dayanan ve başta kazanılan zaferler olmak üzere tarihe mal olmuş birçok olaya yön veren TSK'nin tarihi, bu çalışma kapsamında kısaca anlatılacaktır. Genelkurmay Başkanlığı resmi internet sitesinden alınan tarihi özetlenerek aşağıda belirtilmiştir.

"Siyasi düzeni, askeri düzenle birlikte doğup, gelişen Türklerin tarihi dört bin yıl öncesine dayanmaktadır. Orta Asya'da başlayan uzun öykü, büyük göçlerin neden olduğu hareketlilikle tüm ana karalara yayılmıştır. Doğuda, Hun, Göktürk ve Uygur ulusları, Batıda ise 1040 yılında Oğuz kökenli Türklerin kurduğu ilk Türk devleti Selçuklu İmparatorluğu, Türkleri dünyaya tanıtmıştır.

Ulusal karakter olarak askerliğe gönül veren Türkler, tüm dünyaya ordu-millet olduklarını her v esile ile kanıtlamışlardır. Orta Asya'daki Türk uluslarından başlayarak, her Türk birey, savaşçı durumunda olduğundan askerliğe ayrı bir meslek gözü ile bakılmamıştır. Göktürk kitabelerinde belirtilen tanrı vergisi askerlik misyonu, Türklerin bütün zamanlarda ülküsü kabul edilmiştir.

1071 yılında Malazgirt zaferiyle kapıları açılan Anadolu topraklarına giren Türkler, birçok beylik, Anadolu Selçuklu Devleti ve Türklüğün en önemli devletlerinden biri olan Osmanlı İmparatorluğunu kurmuştur. Bu Türk topluluklarında değişmeyen unsurlar; dil, din, töre ve geleneklerdi. Yüzyıllar boyunca Türk Bayrağı bir uçtan bir uca

[192] Bozkurt, s.111

dalgalandıran ve atlarını Tuna' da sulayan Türkler, Viyana kapılarına dayanıp, Akdeniz'de kesin egemenlik kurarak Arap yarımadasını, Kuzey Afrika'yı dahi ellerine geçirmişlerdi.

Orta Asya'dan Anadolu'ya devam eden süreçte ve Anadolu'da geçen sonraki dönemde zaferden zafere koşan Türk ordusu, Osmanlı döneminin son zamanlarında imkânsızlıklar ve iyi yönetilmedikleri için bazı yenilgiler ve olumsuzluklar yaşamıştır.

Jeopolitik ve jeostratejik koşullar sonunda zayıflayan Osmanlı İmparatorluğu, en zayıf döneminde I. Dünya Savaşına katılmış, bu dönemde ise iyi yönetim sonucu Türk askeri tarihinde yeni ve destansı sayfalar açılmıştır. Bilindiği gibi dünya coğrafyası ve siyasal düzeni üzerinde yaşamsal rol oynayan Çanakkale Savaşları, Türk ordusunun zaferiyle son bularak savaşın uzamasına neden olmuştur. Ancak birlikte yola çıktıkları müttefiklerinin yenilgisi, Osmanlı İmparatorluğunun da sonu olmuş, ülke toprakları işgal edilerek ordu dağıtılmıştır.

Tarihe karışan bu köklü imparatorluğun topraklarında yaşayan Türk ulusunun bağrından tekrar çıkan Türk ordusu, ulu önderinin liderliğinde milli bir mücadele ile sonsuza dek sürecek genç Türk Cumhuriyeti'nin temellerini atmıştır.

II. Dünya Savaşı sonrası Dünya üzerindeki gelişmeleri izleyen Türk Silahlı Kuvvetleri, insanlık idealleri uğruna 1950 yılındaki Kore Savaşlarına katılarak tüm dikkatleri üzerinde toplamış Kore'ye gönderilen takviyeli piyade tugayı girdiği savaşlarda, azmiyle, kahramanlığıyla, ruhuyla, birçok ülke ordularına örnek olarak gösterilmiştir. 18 Şubat 1952'de NATO'ya katılan Türkiye Cumhuriyeti, Silahlı Kuvvetlerinde modernizasyon çalışmalarını başlatmış, caydırıcılık gücü sürekli artan Türk ordusu 1974 Kıbrıs Barış Harekâtında güç ve yeteneğini bir kez daha kanıtlamıştır." [193].

TSK'nin tarihini çok kısa olarak özetledikten sonra kurum amacı da yasalarla belirlenmiş olan vazifesinde açıkça belirlenmiştir.

"Silâhlı Kuvvetlerin vazifesi; Türk yurdunu ve Anayasa ile tayin edilmiş olan Türkiye Cumhuriyetini kollamak ve korumaktır. Silâhlı Kuvvetler, harp sanatını

[193] www.tsk.mil.tr. 01 Mayıs 2008

öğrenmek ve öğretmekle vazifelidir. Bu vazifenin ifası için lâzım gelen tesisler ve teşkiller kurulur ve tedbirler alınır [194]

TSK'nin değeri; başarı ve zaferlerle dolu tarihi, bağrından çıktığı ulusuna olan bağlılığı ve inancı, çağın gereklerini yerine getirme gayreti, sarsılmaz disiplin anlayışı ve diğer devletler tarafından kıskanılacak seviyedeki vurucu gücünden kaynaklanmaktadır. Evrensel değerler ve tarihi geleneklerine olan saygısı ve bunları nesiller boyu sürdürme azmi, TSK'nin ayırt edilebilir niteliklerinin başında gelmektedir.

Silâhlı Kuvvetlerde askeri eğitim ile beraber ahlâk ve mâneviyatın yükseltilmesine ve milli duyguların kuvvetlendirilmesine bilhassa itina olunur. Cumhuriyete sadakat, vatanını sevmek, iyi ahlâklı olmak, üste itaat, hizmetin yapılmasında sebat ve gayret, cesaret ve atılganlık, icabında hayatını hiçe saymak, bütün silâh arkadaşları ile iyi geçinmek, birbirlerine yardım, intizam severlik, yapılması men edilen şeylerden kaçınmak, sıhhatini korumak, sır saklamak her askerin esas vazifesidir.[195]

### 3.1.3.TSK Kurumsal Tasarımı

Kurumsal tasarım bir kuruluşun görsel anlamda ifadesidir. Ancak iletişim boyutunda algılanan kanaatler de bu kapsamda değerlendirilmektedir. TSK kurumsal tasarım unsuruna yönelik incelendiğinde, çevre güvenliği ve nöbetçileri ile karakteristik bir görünüm sunan binaları ve giriş kapıları, personel üniformaları, özel ikaz işaret panoları, özel kurum renkleri, flamaları, personelin davranış biçimleri ayırt edici özellikleridir.

Ancak TSK kurumsal olarak bir bütün halinde incelendiğinde kitle iletişim vasıtalarında kamuoyuna yansıtılan biçimiyle TSK'ni sembolize eden unsurlar; Genelkurmay Başkanlığı binasının tarihi "Aslanlı Kapısı" ile Genelkurmay Başkanlığı birlik sembolüdür.

Pirinç kanatları olan aslanlı kapının tarihi görünümü ve nöbet tutan askerlerin Türk ordusunun geleneksel disiplinini yansıtan duruşu, kurum kültürü ve felsefesini en iyi şekilde sembolize ederken, merdivenlerle kapıya ulaşım ihtişamı ve yüceliği, aslan sembolleri ise gücü temsil etmektedir.

[194] TSK İç Hizmet Kanunu, m.35,36
[195] TSK İç Hizmet Kanunu, m.39

Kuruluşunda bulunan üç kuvvet unsurunu temsil eden ve kuvvetlerin harekât ortamını simgeleyen uluslararası işaretlerin birleşiminden oluşan Genelkurmay Başkanlığı birlik sembolü bütünlüğü temsil ederken, zemindeki kırmızı renk gücü, beyaz renk ise temizlik ve dolayısıyla güveni temsil etmektedir. TSK'nin kamuoyu tarafından benimsenen bu temsili görünümünü organizasyonundaki bağlı tüm kurumlarında benzer şekilde görmek mümkündür.

İletişim tasarımı alt başlığında yapılacak değerlendirmede ise;

- Kurum renklerinin, uyum ve güveni temsil eden doğal ortam renklerinden,

- Kurum logolarının ise kurum kültürü ve felsefesini temsil eden sembollerden oluşturulduğu anlaşılmaktadır.

İştirak edilen törenler ve halka açık tatbikatlar kurumsal tasarımın sergilendiği önemli uygulamalardır. Ayrıca, kurum çalışanlarının üniforma standardı ve davranış biçimleri, kurum araçlarının standart boyası ve temiz görünümü, kurum yazılı ve basılı malzemelerindeki benzer yazım tekniği ile iletişim uygulamalarındaki özenli yaklaşımları kurum kimliğinin bir bütünlük içerisinde görsel olarak yansıtıldığını vurgulamaktadır. TSK'de kıyafet konusu yasada şu şekilde belirlenmiştir.

"Silâhlı Kuvvetler mensupları üniforma giyerler. Hizmet esnasında üniformayı giymek mecburidir. Hususi vazifeler sebebiyle hizmet esnasında sivil elbise giymek âmirin müsaadesine bağlıdır. Her asker üniformasının şeref ve haysiyetini korumaya mecburdur. Barlar, genelevler, meyhaneler ile bunlara benzer yerlere askerler üniforma ile giremezler. Kıyafet kavramı içinde olan el, yüz ve saç tuvaletlerinde sadelik esastır. Favori, biş, sakal ve bıyık bırakılamaz.[196]

Çevre tasarımı anlamında ise gerek kurum binalarının bakımına gösterilen özen ve gerekse iç ve dış çevre düzenlemeleri ile sağlanan düzenli ortam kamuoyunun her zaman takdirini kazanmaktadır. Özellikle çevre düzenlemeleri kapsamında kullanılan bir takım işaret ve sembol levhaları kuruma önemli bir ayırt edici özellik kazandırmaktadır.

Kurum personeli için Sancak da kurumsal tasarım kapsamında ele alınabilir. Yasal tanımı ile Sancak, Silâhlı Kuvvetlerin şeref timsalidir. Sancağın muhafazası

[196] TSK İç Hizmet Kanunu, m.39

Silâhlı Kuvvetlerin mukaddes vazifesidir. Sancak hiçbir sebep ve bahane ile terk edilemez. Kuruluşunda alay teşkilatı(hudut alayları hariç) bulunmayan her tugay ile her alaya (deniz ve havada eşidi birliklere) yönetmeliğe göre bir sancak verilir [197]

Ayrıca, birlik sembolü ve üniforma ile kullanılan bazı rozet ve semboller de kurumsal tasarım unsuru olarak ele alınmalıdır.

### 3.1.4.TSK Kurumsal Davranış Ve İletişimi

Kurumsal davranışın, kurumun faaliyette bulunduğu ve sorumlu olduğu alanlardaki genel davranışını kapsamaktadır. TSK'nin de bu yönüyle ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. TSK'nin kurumsal davranışının özünü geleneksel disiplin anlayışı ve her şart altında hizmetinde olduğu yüce ulusu ile arasındaki karşılıklı sevgi ve güven duyguları oluşturmaktadır.

Yasada belirtilen tanımı ile disiplin; Kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat ve astının ve üstünün hukukuna riayet demektir. Askerliğin temeli disiplindir. Disiplinin muhafazası ve idamesi için hususi kanunlarla cezai ve hususi kanun ve nizamlarla idari tedbirler alınır [198]

Kurum içi davranışların algılanabilmesi bakımında yine yasalarla belirlenmiş olan yönetici ve çalışanların vazifeleri de askeri tabirle ast ve üst vazifeleri olarak açıklanmıştır.

TSK için önemli bir ayırt edici davranış biçimi de her kurum çalışanını yemin ederek mesleğe başlamasıdır. Silâhlı Kuvvetlere katılan her asker and içer.

Bu yemin askerin önemli bir kuruma kabul müsaadesi ve aidiyet duygularının başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Ayrıca bu yemin ile kurum çalışanları, kader birliği ve dayanışmanın esas olacağı bir takım ruhu ortaya çıkmaktadır.

TSK'nin ayırt edici kurumsal davranış biçimlerinden biri de askeri selamlama şeklidir. Selamlama kurum içi yöneten çalışan veya asıl ifadesi ile ast üst arasında tesis edilen saygı ve sevginin biçimsel göstergesidir. Bu davranış biçimi özellikle kuruma duyulan güvende etki yapan uygulamalardandır.

---

[197] TSK İç Hizmet Kanunu, m.38

[198] TSK İç Hizmet Kanunu, m.13.

TSK'nin kurumsal imajına olumlu katkı sağlayan ve güvenilirliğini destekleyen önemli uygulamalarından biri de topluma yönelik sosyal destek faaliyetidir. Bu kapsamda;

- Toplumsal gelişimi destek faaliyetleri (Okul onarımı, toplu nikâh, sünnet vb.),
- Erlere okuma-yazma öğretme, yetenek ve meslek kazandırma eğitimleri,
- Tabii afetlerde yardım faaliyetleri,
- Erozyonla mücadeleye katkı,
- Mehmetçik dershaneleri vasıtasıyla eğitime destek uygulamaları kamuoyu tarafından en çok bilinenlerdir.

TSK'de kurumsal iletişim anlamında gerek kurum içi ve gerekse kurum dışı uygulamalarla hem kurum çalışanlarına ve hem de kurum olarak hizmetinde bulunulan yüce Türk halkına karşı gerekli tanıtım ve bilgilendirme yapılmaktadır. TSK'nin kurum içi iletişim temelini emir–tekmil uygulaması oluşturmaktadır. Amir görev verirken emir verir, ast ise yaptıkları veya yapamadıkları ile ilgili olarak amirlerine tekmil verir. Bu konudaki uygulamalar da yine yasa kapsamında bağlayıcı şekilde belirtilmiştir.

TSK'nin kurum içi iletişim uygulamalarında biri de müracaat ve şikâyet usulüdür. Bu uygulama da kurum çalışanlarının kuruma olan güvenlerinin ve aidiyet duygularının gelişmesinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen ayırt edici uygulamalar dışında akademik olarak ifade edilen iletişim uygulamaları, TSK tarafından da kurum içi ve kurum dışına yönelik olarak icra edilmektedir.

TSK'nin kurum içi kurumsal iletişim uygulamaları kapsamında;

- Bülten, duyuru, intranet (kurum içi internet ağı) ve yazılı olarak bilgilendirme usulü
- Sözlü bilgilendirme ve koordinasyon toplantılarına katılım,
- Karar sürecine katılma ve görüş bildirme hakkı,

- Şikayet ve müracaat hakkı kullanılmakta,
- Sosyal yardım ve dayanışma olanakları oluşturulmakta,
- Sosyal, kültürel ve eğitsel toplantılar ve ziyaretler düzenlenmektedir.

Yine TSK tarafından kurum dışına yönelik, kurumsal iletişim uygulamaları kapsamında ise,

- İnternet (www.tsk.mil.tr.) yoluyla bilgilendirme,
- Basın toplantıları, basın duyuruları, basın açıklamaları, basın bilgi notu ve ilanlar yoluyla bilgilendirme,
- Birlik kışla ziyaretlerine imkan sağlanması,
- 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Dilekçe Kanunu kapsamında bilgilendirme,
- Fuar (İDEF), seminer, sergi, bilimsel toplantılara katılım ve bilimsel/kültürel geziler
- TSK'dan istenen her türlü yardım ve destek talebine imkanları kapsamında karşılık verme

Özellikle tanıma yöntemlerinden

- Uzmanların görüşlerine danışma ve konferanslar düzenlenmesi bu kapsamda kamusal anketlerden ve temsilcilerin katılımı ile icra edilen karar toplantıları uygulamaları
- Basının izlenmesi
- Halkla karşılıklı iletişim sürekli ve etkinlikle sürdürülmektedir.
- TSK'nin yasalarla belirlenmiş ulusal güvenlik boyutu gerekleri dışındaki şeffaflık uygulamaları da takdirle karşılanmaktadır. Bunlar;
- Kışlaların ve harp gemilerinin halkın ziyaretine açılması,

- Tatbikatlara basın ve gözlemci daveti,
- Birliklere yapılan basın tanıtma turları,
- Basının haber ve röportaj taleplerinin karşılanması,
- Araştırmacıların ihtiyaçları kapsamında görüntü, bilgi ve belge paylaşımı ve inceleme imkânı sağlanması,
- Komutanlara yönelik ziyaret taleplerinin karşılanmasıdır.

### 3.1.5. Kamuoyu Araştırmaları Ve Kurumsal Kimlik Unsurları Açısından TSK'nın Güvenilirliği

Kamuoyu araştırmalarının güvenilirliği zaman zaman şüpheli karşılanmakla birlikte denek sayısının fazlalığı, sosyal seviye, eğitim düzeyi, cinsiyet, coğrafi bölge ve siyasi yaklaşım farklılıkları yansıtılarak yapılan araştırmalar veya bu biçimde ele alınacak farklı araştırmaların gerçeğe yakın sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kamuoyu nezdindeki güvenilirliğini sorgulayan farklı zeminlerde çok sayıda kamuoyu araştırması da üniversiteler ve kamuoyu araştırma şirketlerince yapılmakta ve sonuçları basın kuruluşlarında yayımlanmaktadır. Bu araştırmalar dikkate alınarak yapılacak analiz sonucunda TSK'nin güvenilirliği konusunda da sağlıklı bir sonuca varmanın mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda yapılan kamuoyu araştırmaları sonucunda TSK güvenilirliğinin de sorgulandığı bazı örnek anketler aşağıdadır.

13 Aralık 2005 tarihinde sonuçları yayımlanan Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararası Strateji Araştırma, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi'nin yapmış olduğu kamuoyu araştırmasında İzmir'de ikamet eden 764 denekle görüşülmüştür. Denklerin %16.71'i TSK'nin güvenilir bir kurum olduğunu kabul etmektedir. Söz konusu araştırmada Cumhurbaşkanlığı'nın %18.98 oranla en güvenilir kurum olduğu saptanmıştır.

03 Mart 2004 tarihinde Boğaziçi- İstanbul Bilgi- Sabancı Üniversiteleri Öğretim Üyeleri Tarafından TESEV'e yaptırılan 10'lu ölçüm tekniği ile derecelendirilen ankette 1220 kişi ile görüşülmüş ve TSK 8,2 puanla en güvenilir kurum kabul edilmektedir.

Denek sayısı itibariyle en geniş kapsamlı kamuoyu araştırması Ocak-Mayıs 2004 tarihi itibariyle Gazi Üniversitesi'nden Prof. M. Çağatay Özdemir ve ekibi tarafından yapılan kamuoyu araştırmasıdır. Söz konusu araştırmada devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 3.412 öğretim üyesinin en güvendikleri kurum sorgulanmıştır. TSK deneklerin yarıya yakını (%45) tarafından en güvenilir kurum olarak nitelenmiştir.

Doğu Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi'nin 13 Eylül 2005 tarihinde Gazi Magusa'da 791 denek üzerine uyguladığı anket sonucunda da TSK'ni en güvenilir kurum olarak tercih edenlerini oranı %80'dir.

Üniversite merkezli olarak yapılan, farklı alt grupları örneklem olarak kullanan dört araştırmanın üçünde TSK'nin en güvenilir kurum olduğu saptanmıştır. Araştırmalardan birinde ise TSK'nin ikinci güvenilir kurum olduğu gözlenmektedir.

Ayrıca ANAR araştırma kuruluşunun 19 Ocak 2005 tarihinde yayımlanan İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Bursa Diyarbakır, Erzurum, Gaziantep, Konya, Malatya, Şanlı Urfa'nın köylerinden 668 denek üzerinde yaptığı araştırmada çoktan seçmeli bir anket düzenlenerek, deneklerin güvendikleri kurumlarını sıralamaları istenilmiştir. Deneklerin %84'ü TSK'nin en güvenilir kurum olduğunu düşünmektedir. Araştırmanın kırsal kesim örnekleminde yapılıyor olması nedeniyle TSK ile doğrudan bağlantılı Jandarma Genel Komutanlığı'nın da ayrı bir başlık altında %83 oranında en güvenilir kurum olarak gözlemlenmiştir.

AB'nin resmi araştırma birimi Eurobarometer'ın 03 Mart 2005 tarihinde yayımlanan, 02 Ekim-08 Kasım 2004 tarihleri arasında 30 ülkede yaklaşık 25 bin kişiyle görüşerek yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, Türklerin %89'unun, Avrupalıların %69'unun en güvendiği kurum TSK olmuştur. Bu sonuç Türkiye'de TSK'nin ayrı bir yeri olduğunu destekler niteliktedir.

Metro-Poll Staratejik Araştırmalar Merkezi'nin 12 ilde Şubat 2005 tarihinde, 2 bin 292 denek üzerinde yapmış olduğu araştırmada güvenilirlik yerine devlet kurumlarının performansı sorgulanmış, en yüksek oran, yüzde 85.1 oy ile TSK olmuştur. Bu araştırma TSK'nin kamuoyu nezdinde güvenilir olmakla birlikte, yaptığı çalışmaların da başarılı bulunduğunun vurgulanması açısından önem arz etmektedir.

Bir diğer kamuoyu araştırma kurumu Gallup'un yaptığı araştırmadaki müşterek sorgulamada Türk halkının en çok güvendiği kurumların %41 ile "Güvenlik Güçleri" adı altında TSK ve Emniyet kurumları olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Sonar Araştırma'nın üç büyük kentte gerçekleştirdiği ankette de TSK'nin %51.1 oranıyla en güvenilir kurum olduğu saptanmıştır.

Avrupa Birliği'nin kamuoyu araştırmalarından sorumlu kurumu Eurobarometre öncülüğünde hazırlanan "Bahar 2008" Türkiye raporunda halkın yüzde 82'si "en güvenilir kurum" olarak Ordu'yu gösteriyor.

Bütün bu çalışmaların sonucunda; Kurumların güvenilirliğini ölçen kamuoyu araştırmalarının sonuçları, kurumlara ilişkin genel kanıların oluşturulması açısından somut veriler sağlamaktadır. 2000'li yıllarda farklı üniversiteler ve kamuoyu araştırma kuruluşlarınca desteklenen, çeşitli sosyo-demografik özelliklere sahip örneklemler üzerinde yapılan kamuoyu araştırmalarının sonuçlarında "TSK'nin en güvenilir kurum" olarak seçilmesinin tesadüfî olmayacağından hareketle, devletin bütün kurum ve kuruluşları arasında TSK'nin en güvenilir bir kurum olduğu sonucuna varılmaktadır.

M.Ali KIŞLALI 24 Mart 2006 tarihli Radikal gazetesindeki köşe yazısında: "TSK'nin dünyaca kabul edilmiş vasıflarından biri de, TSK'nin yöneten kişilerden ziyade yerleşik kurallara göre yönetilmeye devam etmesidir. TSK içindeki, komutan kadrolarınca uygulanan bu durum olabildiğince demokratik, sağlıklı, güven verici ve kurumsaldır." değerlendirmesi yapılmıştır.

Derya SAZAK 31 Ağustos 1997 tarihli Milliyet gazetesindeki köşe yazısında: "BİLSES Vakfı Başkanı Prof. İbrahim Armağan, tabloyu yorumlarken, ordunun ilk sırada yer almasının sosyoljik nedenlerinin şöyle açıklıyor: "Ordumuz, Atatürkçü çizgiye olan bağlılığını her zaman muhafaza etmiş bu anlamda rejimin ve laikliğin güvencesi olarak görülmektedir.

Kurtul ALTUĞ 6 Mart 2006 tarihli Gözcü gazetesindeki köşe yazısında: TSK mensuplarının mesleki dayanışmasını; Cumhuriyet ilkesine bağlılık, disiplin, ordudaki hiyerarşik düzenin bozulmaması, görevlerin dağıtımının her türlü siyasi dayatmadan uzak olmasına bağlamıştır.

Ertuğrul ÖZKÖK 17 Eylül 2005 tarihli Hürriyet gazetesindeki köşe yazısında:

“Türk halkının en güvendiği kurum TSK ve polis. Nitekim bu araştırmada da en güvenilen kurum olarak ordu çıkıyor. Bu ülkenin halkı ordusunu, “milletin bir kurumu” olarak görüyor. Milletinin kurumu olarak güveniyor. Siz ne yazarsanız yazın, ne düşürseniz düşünün bu gerçeği değiştiremezsiniz. Böyle düşünen aydınların kendilerine şu soruyu sormaları lazım. Türk ordusunun, milletinin ordusunu böyle görmesinin kime ne zararı olabilir?” belirtmiştir.

M.Ali KIŞLALI 22 Mart 2006 tarihli Radikal gazetesindeki köşe yazısında: “ Türk silahlı Kuvvetleri’nin güçlü olduğu bilinen disiplininin ‘ödül ve ceza’ esaslı olması görüşünü paylaşmayan komutan bunların yerini ‘liderin sahip olduğu inanç değerlerin astlarını harekete geçirme arzusunun alması gerektiğini vurguluyor. Liderin olaylara astlarının gözlüğünden bakabilmesi, empati yetenekli olması gerektiğini söylüyor, bunun en önemli lider yeteneği olduğunu kaydediyor. TSK’ni TSK yapan temel prensiplerin neler olduğu asla unutulmamalıdır. Her görev üstlenen Genelkurmay Başkanlarının kendilerine özgü üslupları olması, onların temel misyonlarında farklı yönlere gitmelerine izin vermez.” şeklinde değerlendirmesini belirtmiştir.

Taha AKYOL 21 Mart 2006 tarihli Milliyet gazetesindeki köşe yazısında: “Ülkelerin en kudretli gücü olan silahlı kuvvetlerin hukuka, anayasaya ve sivil otoriteye bağlılığı konusunda güvenilir olması, böyle durumlarda ordunun yıpranmasını ve kötü niyetli istismarları önlemek bakımından son derece önemlidir. ” belirtmiştir.

M.Ali KIŞLALI 15 Mart 2006 tarihli Radikal gazetesindeki köşe yazısında: “ Askerin sağlıklı, geçerli ve yasal terfi tayin sistemine müdahale etmemek gerekir. Aksinin hiç beklenmeyen sorunlar yarattığını, müdahalelerle arzulanan kadroların oluşturulmasıyla istenmeyen neticeleri yaratılmasının engellemediğini de yakın geçmişte gördük. Oysa TSK’nin temelini disiplin, halk nezdindeki itibarı ve komuta heyetine saygı esaslı bağlılık oluşturur. Genelkurmay Başkanı, TSK’nin dikkatleri üzerine toplayan en önemli unsurudur. Astlarının sevgi, saygı ve bağlılığı ile güveni çok önemli unsurlardır. Tarihi kişiliği ve siyasi yaşamındaki ağırlığı yadsınılmaz olan rahmetli İsmet İNÖNÜ, 27 Mayıs’tan sonra başbakan olduğunda, Genelkurmay Başkanı Cevdet SUNAY’a gösterdiği özel ilgi ve saygı ile bunu göstermiştir. Genelkurmay’ı ziyaretinde, SUNAY’ın kendisini asla Arslanlı Kapı’ya kadar inerek yolcu etmesine izin vermemiştir.” belirtmiştir.

Derya SAZAK 10 Şubat 2006 tarihli Milliyet gazetesindeki köşe yazısında: “Silahlı Kuvvetler içinde yolsuzluk yapan kişiler de çıkabilir. Ancak erinden kuvvet komutanına kadar ‘etik dışı’ davranan herkes bunun hesabını yargı önünde verir. TSK, bunu yapabildiği

için toplumun güvendiği kurumların başında geliyor. Peki, siyaset kurumu neden çekiniyor?" değerlendirmesini yapmıştır.

Türkiye'nin en güvenilir ve büyük kurumu olan TSK hakkında güvenilirlik unsurlarını değerlendiren benzer yorumlara rastlamak mümkündür. Ancak bu örneklerin genel bir değerlendirme açısından yeterli olacağı anlaşılmaktadır. Bu yorumlar bile dikkate alınsa TSK'nin güvenilirliğinin temelinde yer alan genel hususlar aşağıda belirtilmiştir;

- Gücünü milletinden alan ve adeta onunla bütünleşmiş olan "ulus-ordu" niteliği taşıması, akademik anlamda hedef kitlesi ile bütünleşmiş ve karşılıklı yoğun iletişim içerisinde bulunması,
- Sevgi ve saygıya dayalı kurum içi çalışma disiplini,
- "Etik dışı" davranışları şeffaf bir şekilde kovuşturması,
- Tarihi geleneklerine bağlılığı,
- Yüce ulusuna yapmış olduğu açıklamalara sadık kalması gibi unsurlar bulunmaktadır.

Güvenilir bir kurum olan TSK kurumsal kimlik unsurları kapsamında incelenmiş olan diğer güvenilir kurumsal kimlik unsurları ise kısaca aşağıda belirtilmiştir.

- **Kurum içi ve dışı uygulamalara yönelik genel unsurlar;**

-Amacı ve niteliğini belirten kurumsal bir tanımı,

-Başarılarla dolu olan şanlı tarihi,

-Elde edilebilir ve hizmete yönelik bir vizyonu,

-Kişisel olmayan kurum stratejilerine bağlı bir yönetimi,

- **Kurum içi uygulamalara yönelik unsurlar;**

-Kurum çalışanlarının haklarını güvence altına alan 27 Temmuz 1967 tarih ve 926 sayılı TSK PERSONEL KANUNU,

-Kurum çalışma disiplini ve çalışanların karşılıklı ilişkilerini yazılı olarak belirleyen

04 Ocak 1961 tarih ve 211 sayılı TSK İÇ HİZMET KANUNU ve 22 Mayıs 1930 tarih ve 1632 sayılı ASKERİ CEZA KANUNU

-Çalışanların kuruma has uygulamalardan edindiği kurum gelenekleri,

-Sevgi ve saygıya dayalı hiyerarşi,

-OYAK gibi çalışanlar arası sosyal yardım ve dayanışma uygulamaları

-27 Temmuz 1967 tarih ve 926 sayılı TSK PERSONEL KANUNU kapsamında kurum çalışanlarının moral, motivasyon desteğine ilişkin gerekli kolaylıklar ve tesislerin işletilmesi(Orduevi,misafirhane, asker hastaneleri v.b.)

- **Kurum dışı uygulamalara yönelik unsurlar;**

-İnternet (www.tsk.mil.tr.) yoluyla bilgilendirme,

-Basın toplantıları, basın duyuruları, basın açıklamaları, basın bilgi notu ve ilanlar yoluyla bilgilendirme,

-Birlik kışla ziyaretlerine imkan sağlanması,

-4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Dilekçe Kanunu kapsamında bilgilendirme,

-Fuar (İDEF), seminer, sergi, bilimsel toplantılara katılım ve bilimsel/kültürel geziler

-TSK'den istenen her türlü yardım ve destek talebine imkanları kapsamında karşılık verme

Özellikle tanıma yöntemlerinden

-Uzmanların görüşlerine danışma ve konferanslar düzenlenmesi bu kapsamda kamusal anketlerden ve temsilcilerin katılımı ile icra edilen karar toplantıları uygulamaları

-Basının izlenmesi

-Halkla karşılıklı iletişim sürekli ve etkinlikle sürdürülmektedir.

TSK'nin yasalarla belirlenmiş ulusal güvenlik boyutu gerekleri dışındaki şeffaflık uygulamaları da takdirle karşılanmaktadır. Bunlar;

-Kışlaların ve harp gemilerinin halkın ziyaretine açılması,

-Tatbikatlara basın ve gözlemci daveti,

-Birliklere yapılan basın tanıtma turları,

-Basının haber ve röportaj taleplerinin karşılanması,

-Araştırmacıların ihtiyaçları kapsamında görüntü, bilgi ve belge paylaşımı ve inceleme imkanı sağlanması,

-Komutanlara yönelik ziyaret taleplerinin karşılanmasıdır.

### 3.2. TSK'nde Halkla İlişkiler

TSK'nde halkla ilişkiler, Genelkurmay Başkanlığı koordinesinde yürütülmekte, tanıtım faaliyetleri ile birlikte ele alınmaktadır. Halkla ilişkiler; "kamuoyunun istek ve beklentilerini karşılayarak, desteğini kazanmak ve TSK hakkında doğru, zamanında ve yeterli bilgi sahibi kılmak maksadıyla, halk ile doğrudan/dolaylı iletişimin sağlandığı bir etkileşim çabasıdır."[199] Tanım içinde geçen ve halkla ilişkilerin önemli bir kısmını oluşturan iletişimin; "duygu ve düşüncelere ait ifadelerin bir dimağdan diğerine nakledilme işlemidir"[200] şeklinde özlü bir tanımı yapılabilir.

Halkla ilişkiler tanımına paralel düşüncelerini açıklayan Dönmezer'e göre; "askerlik mesleği bütün diğer meslekler gibi, amacına ulaşmak için özellikle demokratik toplumlarda ve rejimlerde, kamuoyuna yönelik inandırıcı çabalarda bulunmalı, Silahlı Kuvvetlere özgü değerlerin kamuya yansıtılıp benimsetilmesi için çalışmalı ve bu çabalarını güçlendirmelidir. Zira Silahlı Kuvvetler kendisi için yaşayan bir varlık değil, devlet ve millet hayatı için lüzumlu bir unsurdur"[201] Türkiye'de halkla ilişkiler tarihine bakıldığında, "en etkili olarak Askerlik Şubelerinde uygulandığı"[202] kabulü, TSK'nin

---

[199] **Basın Yayın Kuruluşları ile Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yönergesi** MY 57-1 (B), 2000, s.1-3.
[200] Harp Akademileri Komutanlığı, **Bireysel Gelişim**, 2000, s.79.
[201] Sulhi Dönmezer, , "Silahlı Kuvvetler, Toplum ve Demokrasi", **İ.Ü. Siyasal Bilimler Dergisi**, Yıl 3, 1993, s.6 ve 8.
[202] Dr.Alaeddin Asna, **Public Relations (Temel Bilgiler)**, 2.Bas., DER Yayınevi,İstanbul,1998, s.37.

eskiden beri bu konuya duyarlı olduğunu ve gerekli çabayı gösterdiğini açıklamaktadır. Her kurum gibi, TSK de çabalarını güçlendirme hedefine devam etmektedir.

TSK'nde halkla ilişkiler faaliyetlerini uygulayan makamlar; Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları ve daha alt seviyelerdeki birlik ve kurumlardır. Bu birliklerde "Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım" birimleri oluşturulmaktadır.[203] Bu birimlerin deneyimli ve uygun personelden oluşturulması her geçen gün önem kazanmaktadır. Çünkü "güvenlik politikalarındaki gelişmeye paralel olarak halk da normal vatandaş kavramından çıkmış, *bilgili vatandaş* statüsünü almış"[204] durumdadır.

Normal vatandaş ile bilgili vatandaş arasındaki fark bir örnekle açıklanabilir. "Falkland Savaşında, olumsuz haberler yayınladığı düşünülen BBC radyosunun şefi basın hizmetleri ile ilgili şunu söylemektedir: 'Bizim milli moral değerlerine katkımız gerçekleri yansıtmakla olur. Vatanseverlik bizi bağlamaz. Biz gerçek olayları arayıp bulmak zorundayız. Gerçek daima en iyi propagandadır.' [205] Bilgili vatandaş için, duymak istediği değil doğru/gerçek bilginin çok daha önemli olduğu değerlendirilmektedir.

TSK'nde halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerine yön veren temel doküman 2000 yılı basımlı, MY 57-1 (B) Basın Yayın Kuruluşları ile Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yönergesi'dir. Yönergeye göre karargah sorumluluğu, kuruluşunda genel sekreterlik/sekreterlik bulunan birlik ve kurumlarda, bu ünite bulunmayan birlik ve kurumlarda ise İstihbarat Ş.Md./Sb.ne aittir.[206]

Halkla ilişkiler bir komutanlık sorumluluğudur. Her seviyedeki komutan, ilgili birimleri aracılığıyla halkla ilişiler planlarının oluşturulması, koordinasyonu, harekat planlarına paralel olarak yürütülmesi ve denetlenmesinin sağlanmasından sorumludur. Kamuoyunun istek ve beklentilerini karşılayarak, desteğini kazanmak ve TSK hakkında doğru, zamanında ve yeterli bilgi sahibi kılmak maksadıyla, halk ile doğrudan/dolaylı iletişimin sağlandığı bir etkileşim çabasıdır.

Her seviyedeki birliğin görev ve sorumluluk sahasındaki faaliyetler, olaylar, kamuoyu araştırmaları, halkla doğrudan iletişim neticesinde edinilen izlenim ve

---

[203] MY 57-1 (B), s.1-1.
[204] (E)Tuğg.Atalay Kocatepe , **Silahlı Kuvvetler-Medya ve Harekatta Basın**, Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul, 2001, s.1.
[205] Kocatepe, s.9.
[206] MY 57-1 (B), s.1-20.

değerlendirmeler ivedilikle, (mesai mefhumu tanımadan, tatil günleri dahil) bir üst makama ve nihai olarak da Genelkurmay Başkanlığı Genel Sekreterlik dikkatine kaydı ile, Basın Yayın Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığına iletilir.[207]

### 3.2.1. TSK Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Hedef Kitle

Dış hedef kitle olarak;

- Yerli (Özel-kamu) ve yabancı basın kuruluşları,
- Kamu kurum ve kuruluşları (Bakanlıklar ve bağlı kuruluşları, üniversiteler),
- Özel kurum ve kuruluşlar (Sendikalar, dernekler ve vakıflar, klüpler ve iş yerleri),
- Şahıslar (Yerli ve yabancı) (Araştırmacılar, ihbar ve şikayette bulunanlar ve çeşitli talep sahipleri),

İç hedef kitle olarak;

- Daimi personel (Subay, astsubay, askeri öğrenci, uzman erbaş/er, sivil memur ve işçi),
- Geçici personel (Askerlik hizmetini yapanlar ve sözleşmeli personel),
- Personelin yakın çevresi.

### 3.2.2. TSK'de Halkla İlişkilerin Gerekliliği

#### 3.2.2.1. TSK' de Halkla İlişkilere Olan Gerekliliğin Nedenleri

Tarihteki Türk devletleri geleneğinden gelen TSK Türk Milleti için sadece bir savunma kurumu değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal, kültürel ve hatta siyasal olgudur. Bu olgu TSK'nin büyük, güçlü ve disiplinli bir ordu oluşundan, piramidin üstünde yer alan mensuplarının eğitim düzeyinin yüksekliğinden, nihayet toplum

[207] MY 57-1 (B) , s. 3-6.

kalkınmasında çok önemli roller oynamasından kaynaklanmaktadır.[208]

Avrupa/Balkanlar, Asya/Kafkaslar, Afrika/Ortadoğu ile sınırları bulunan, üç tarafı denizlerle çevreli olan ve dünya ticaretinde büyük önem arz eden boğazlara sahip Türkiye Cumhuriyeti bu önemli stratejik konumu ile yüzyıllardır tüm ülkelerin dikkatini üzerinde toplamış hem doğu hem batı dünyasına mensup olmasının gerektirdiği pek çok avantaja sahip olmuştur; ancak söz konusu jeopolitik avantajlarının sağladığı stratejik üstünlük ülkemiz aleyhine zaman zaman içte ve dışta kampanya ve çalışmalar yürütülmesine de sebep olmuştur. Bu kampanya ve çalışmaların özellikle milli birlik ve bütünlük ile milli güvenliğimizi, dolayısıyla bu kavramların sembolü TSK'ni hedef alma çabalarına yönelik olduğu görülmektedir.

TSK'ni hedef alan çabaların boşa çıkartılması, TSK ve vatandaş ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde gelişmesi, milli birlik ve bütünlük ile milli güvenliğin sağlanması istikametindeki çabalara halkın katılımını sağlayarak mümkündür. Halkın TSK'nin çabalarına katılımı ve güveni ise onları bilgilendirmek, ikna etmek ve inandırmakla sağlanabilir; çünkü halkın inanmadığı, onaylamadığı ve benimsemediği eylemleri gerçekleştirmek çok zordur hatta imkansızdır. [209]

"Askerlik mesleğinin bütün diğer meslekler gibi, amaçlarına ulaşması için özellikle demokratik toplumlarda ve rejimlerde, kamuoyuna yönelik inandırıcı çabalarda bulunulması ve silahlı kuvvetlere özgü değerlerin kamuya yansıtılıp benimsetilmesi, bu hususstaki çabaların güçlendirilmesi gerekmektedir.[210]

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin en yoğun olduğu ülkelerin başında gelen ABD Silahlı Kuvvetleri Halkla İlişkiler Okulu yayını Halkla İlişkiler el kitabında "Eğer dünyada ve ulusumuz üzerinde etkili olabilecek hizmet faaliyetlerimizi açıklamakta başarısız olursak bizi desteklemeyi yeğlemeyecektir. Bu da bizi hayal kırıklığına uğratmamalıdır." denilerek silahlı kuvvetlerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemi vurgulanmaktadır.

"Silahlı Kuvvetlerin halkla ilişkilerinde ilk amaç, savunma harcamalarının nerelere yapıldığını açık bir dille halka anlatmak, harcamaların boşa gitmediğini ve yurt savunması ile görevli ordunun güçlü olduğunu halka inandırmaktır. Demokratik

---

[208] Uğur Önel, **Basın ve Halkla İlişkiler Ders Notu**, İstanbul: Harp Akademisi Basımevi, 1991, s.3.
[209] Aziz Doğan, **TSK'de Halkla İlişkiler ve TSK'nin Yurt Dışında Kullanılmasının Tanıtım ve Halkla İlişkiler Açısından Önemi Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1997, s.7.
[210] Sulhi Dönmezer, **Silahlı Kuvvetler, Toplum ve Demokrasi**, **Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1993, s.6.

ülkelerde bu bir zorunluluktur.[211]

Yukarıda belirtilen genel çerçeve içinde bakıldığında TSK 'ne zarar verecek olumsuz propagandaların önlenmesi, milli birlik ve bütünlüğünün sağlanması, güçlendirilmesi, vatandaşların bu çabalara ve topyekün savunmaya katılımının sağlanması, TSK-vatandaş ilişkisinin en geniş şekilde ve en üst düzeyde tutulması gibi çok boyutlu bir yükümlülüğün TSK'nin sorumluluğunda olduğu görülür. İçerisinden çıktığı halkın içinde olmak, halkla bütünleşmek ancak TSK halkla ilişkilerinin en yüksek düzeyde canlı ve devamlı tutmakla sağlanacak bir olaydır. Genelkurmay Başkanlığı devamlı halkın içerisinde olan özellikle OHAL Bölgesinde görev yapan askeri şahıslar için "İç Güvenlikte Halkla ilişkiler ve Halkın Kazanılması" adlı bir rehber yayınlayarak TSK personeline dağıtmıştır. Bu faaliyetten basında övgüyle bahsedilerek "Sivil dünya ile sıcak ilişki kurulmasını öngören bir rehber hazırlanması bizi çok sevindirdi.'' denilmektedir.

Sonuç itibarıyla, barış ve savaş dönemlerinde askeri harekat hazırlıklarını ve askeri harekatı desteklemek üzere sürekli uygulanması gereken halkla ilişkilerin canlı ve devamlı tutulması ancak etkili ve yeterli halkla ilişkiler programının uygulanması ile gerçekleşir, bu da TSK için halka ilişkilerin önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır.

#### 3.2.2.2. Kamuoyunun Bilgilendirilmesi İhtiyacı

Türk vatandaşının TSK'nin neyi, nasıl, ne şekilde, ne amaçla, ne zaman yaptığını hukuk devletinin bir ferdi olarak bilmek istemesi karşısında, halkın güven ve desteğinin devamlılığını sağlamak için, planlı ve düzenli olarak bilgi ihtiyaçları değerlendirilmeli, zamanında yeteri kadar açıklıkla kamuoyuna bilgi verilmesi yolları daima işler halde bulundurulmalıdır. Çünkü toplum, Yönetim ve TSK'nin yaptıklarını ve yapamadıklarını bilecek, değerlendirmesini yapacak ve bunu onaylayacak veya onaylamayacaktır. Çağımızda yönetimler halkın desteğini almak zorundadırlar. TSK'de bu kapsamın dışında kalmamalıdır. Halkla ilişkilere bu açıdan da yeterince önem verilmelidir.[212]

Demokratik ülkelerde halkın haber alma ve bilgilenme ihtiyacı en temel

---

[211] Mehmet Nizar Aslan, **Türk Silahlı Kuvvetlerinde Halkla İlişkiler Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1990, s.30.
[212] Atalay Kocatepe, **TSK'de Basın Yayın Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, İstanbul: Harp Ak. Basımevi, 2001, s.6.

ihtiyaçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle TSK de, kendi faaliyet alanına giren konularda halkı sürekli olarak bilgilendirmeli ve bu suretle kamuoyunu sürekli doğru olarak bilgilendirmelidir. TSK rolünü, konumunu ve görevlerini kamuoyuna anlatabildiği ölçüde daha da güçlü olacak ve halkın tam desteğini alabilecektir.

Halkla ilişkilerde, doğru bilginin bulunmadığı, belirsizlerin olduğu ortamlarda şayialar yükseleceği ve en büyük propagandanın gerçek olduğu asla unutulmaması gereken hususlardır.

#### 3.2.2.3. Çalışan Personelin Bilgilendirmesi İhtiyacı

Bir kuruluşa mensup üyelerin çalıştığı kurum hakkındaki kuruluş, amaç, kısa ve uzun vadeli planlar, faaliyetler vb. konularda bilgisi ne kadar çok ise o kadar çok kurumlarına bağlanırlar ve efor sarf ederler. Bu nedenle TSK de kendi personeline, birlik, kurum ve karargahlarda yürütülen önemli faaliyet ve projeler hakkında yeterli bilgi aktarmak durumundadır. Ayrıca erbaş, er, yedek subay statüleri 1111 Sayılı Askerlik Kanunu gereğince askerlik hizmetini yapmak üzere silah altına alınan vatandaşlarımıza da TSK'ye adım attıkları ilk günden itibaren tanıtıcı video ve kasetler, broşür, bilgi notu, kitap vb. gibi dokümanlar vasıtasıyla yeterli bilgi verilmelidir. TSK halkla ilişkiler çalışmalarının iç hedef kitlesini oluşturan bu personelimiz sosyal, kültürel ve geleneksel anlamda eğitilerek askerlik hizmeti sonrası da ülkemize yararlı bir vatandaş olması sağlanmalıdır.[213]

#### 3.2.2.4. Güvenlik Ortamının Tesis Edilmesi İhtiyacı

1990'lardan sonra dünya siyasi ve harp tarihi yeni bir sürece girmiştir. Sıcak ve soğuk savaş dönemi sona ermiştir. Dünya devletleri artık icra edecekleri bir askeri harekatta kendi kamuoyu kadar dünya kamuoyunu da ikna etmek zorundadırlar. Haksız olduğuna inanılan bir askeri harekata NATO ve BM askeri Kuvvetleri müdahale etmekte ve güvenliği tesis etmek ve idame ettirmek üzere çok uluslu askeri güç mezkur bölgelere yerleştirilmektedir. Ancak iki kutuplu dünya düzeninin bozulmasıyla birlikte var olan ve kısmen bastırılmış etnik, politik ve ekonomik sorunlar daha da belirginleşmiş ve yer yer sıcak savaşlarda yaşanmıştır ve yaşanması muhtemeldir.

Hali hazırda ekonomik durgunluk ve terör gibi etkenlerle dünya yeni bir dünya

[213] Kocatepe, s. 38.

düzenine girmiştir. Bu dünya düzeninde askeri güç tek başına değil siyasi gücün bir vasıtası olarak kullanılmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti artık jeopolitik konumunu nedeniyle yeni dünya düzeninde daha da önemli bir pozisyondadır. Balkan-Kafkas-Ortadoğu üçgeninde belirsizlik ve istikrarsızlığın da bulunduğu göz önüne alınırsa yeni dengelerin kurulmasına dek Türkiye Cumhuriyeti'nin krizlere muhatap olması muhtemeldir.

Yukarıda arz edilen şartlar altında güvenlik ortamının tesis edilmesinde TSK'nin üstleneceği rollerde halkla ilişkiler faaliyetleri de eskiye nazaran daha da önem kazanmıştır. Güvenlik ortamının tesis edilmesi, halkın bilgilendirilme ihtiyacı, halkın desteğinin kazanılması ve sürdürülmesi tesadüflere bırakılmaksızın bilinçli bilimsel halkla ilişkiler çalışmalarıyla sağlanmalıdır.

#### 3.2.2.5. Bilim ve Teknolojideki Gelişmeler

Dünya özellikle bilgi alanında yeni bir döneme girmiştir. Uyduların ve internetin tüm dünyada kullanılmasıyla birlikte bir anlamda bilgi üzerindeki zincirler kırılarak bilgi serbest bırakılmıştır. Artık internet üzerinden dersler verildiği; onlarca yerli yabancı gazete, dergi, ansiklopediye çok kolay ve ucuz ulaşılabildiği; bankaya gitmeden bankacılık işlemi yapılabildiği bir dönemdeyiz. Artık on sekiz ciltlik bir ansiklopedinin birkaç bilgisayar diskine sığdırılması örneğinde olduğu gibi bilginin toplanması, yayılması, paylaşılması, aktarılması ve saklanması kolay, ucuz ve hızlı olmaktadır. Artık bilgi çağındayız.

Günümüz dünyasındaki teknolojik gelişmeler en çok iletişim alanını etkilemektedir. Son beş yıldaki gelişmeler dahi dikkate alındığında, bundan sonraki beş -on yılda dahi neler olacağı kestirilememektedir. İletişim alanındaki bu gelişmeler kuşkusuz halkla ilişkilerin de değişmesine, etkinlik alanlarının ve kullandığı araçların farklılaşmasına neden olacaktır. Bu nedenle bu yeni sürece hızla adapte olmak zorundayız. Bilginin kontrolünün çok azaldığı bu süreçte kurumların kimliklerini, faaliyetlerini topluma yansıtması çok dikkatli planlanmalı ve icra edilmelidir. Aksi takdirde kamuoyuna kendinizi anlatmak için yarın çok geç olabilir. Bu bağlamda, TSK, iletişim teknolojisindeki bu gelişmeleri yakından takip etmeli; bu gelişmelere adapte olarak, hedef kitle tanımını yeniden yaparak yetişmiş bilgili, nitelikli personel temin etmek veya yetiştirmek suretiyle halkla ilişkiler faaliyetlerini yeniden gözden

geçirmelidir.[214]

### 3.2.3. TSK'nin Halkla İlişkilerindeki Olumsuzlukları

TSK'nin halkla ilişkilerde tespit edilmiş hedeflere ulaşmasını engelleyen mevcut olumsuzluklar aşağıdadır:

#### 3.2.3.1. Güvenlik ve İstihbarata Karşı Koyma Tedbirleri

Aşırı derecede uygulanan güvenlik ve istihbarata karşı koyma tedbirleri, Türk Silahlı Kuvvetleri ile halk arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle basın ve halkla ilişkiler konusunda Silahlı Kuvvetlerin üzerinde durduğu emniyet tedbirleri düzeyini iyi ayarlamak gerekmektedir. TSK'nde bazı gizli kalması gereken olay, etkinlik ve tesislerin açıklanmaması veya halka açılmaması doğaldır ve gerekçeli sebepleri vardır.

Uygulamalarda aşırılığa varmadan makul ve mantıklı sınırlar içerisinde tatbik edilecek bir güvenlik ve İKK tedbirleri herkes tarafından anlayışla karşılanacaktır. Bu konuda iyi bir değerlendirme yapılması ve halkla ilişkilerde bir denge kurulması kaçınılmazdır. Bu değerlendirmede günümüz modern istihbarat imkan ve kabiliyetleri göz ardı edilmemelidir. Unutmamalıdır ki, aşırı derecede uygulanan güvenlik ve istihbarata karşı koyma tedbirleri, TSK ve halk arasında menfi etki yaratmaktadır.[215]

Bu arada yapılan eski bir araştırmada tespit edilen ilginç bir hususu vurgulamak istiyorum. Bugün, Harbiye Askeri Müzesi'ni (Harbiye/İSTANBUL) yılda ortalama 50 bin kişi gezmektedir. Bu miktarın % 50'sini yabancı turistler oluşturmaktadır. Evet halka açık ve çok az bir ücret karşılığı gezilebilen bu müzenin bu kadar az ilgi görmesinin en büyük nedeni, müzenin etrafında bulunan nöbetçiler, sivil ortamdan soyutlanmış bir askeri tesis ve görüntüden halkın çekinmesidir. Halbuki Türkiye'de değerli eserlerin bulunduğu bir çok müze var ve bunların korunması için gerekli emniyet tedbirleri alınmış olup aşırılığa kaçınılmamıştır.

Sonuç olarak TSK'nin halkla ilişkilerinde uyguladığı emniyet ve istihbarata karşı koyma tedbirleri üzerinde durulmalı ve neyin gizli, neyin gizli olmadığı ortaya konmalıdır. Halkın bir harp okulunu gezmesi, bir kışlada koğuşu, yemekhaneyi gezmesi

[214] Aslan, s.38
[215] Aslan, s.38.

hangi emniyet tedbirlerin ihlaline sebep olacağının somut olarak ortaya konması gerekmektedir.

#### 3.2.3.2. Merkeziyetçi Sorumluluk

Yurdun çok geniş bir bölümüne yayılmış ve bünyesinde yaklaşık 600 bin kişilik personeli olan Türk Silahlı Kuvvetleri'nin halkla ilişkilerine olumsuz etki eden ikinci husus da basın ve yayın organları vasıtasıyla uygulanan halkla ilişkiler programlarının sorumluluğunun tek elde bulunmasıdır. Yukarıda değinildiği üzere tümen ve daha ast kademede basın ve halkla ilişkiler sorumluluğu İstihbarat Şube Müdürlerinde/Subaylarında bulunmaktadır. Bunun yeterli olmadığı, tugay seviyesine kadar Basın ve Halkla ilişkiler Şube Müdürlüklerinin kurulmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

#### 3.2.3.3. Yeterince Açıklama Yapmamak

TSK'nin faaliyetleri hakkında yeterince açıklama yapılmaması da diğer bir sorundur. Ayrıca TSK'nin Türkiye'de eleştirilemez bir kurum olduğu şeklinde yanlış bir düşünce ve tutum içerisinde olunması halkla arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. 1987 yılından itibaren şeffaflaşma ve halka açılma faaliyetlerinde çok büyük gelişmeler kaydedilmiş, günümüzde bu faaliyetler büyük ivme kazanmış olarak devam etmekte ise de TSK'de halkla ilişkilerin daha da iyi seviyeye gelmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Halkla ilişkileri sürekli bir faaliyet olarak başarılı kılmak, mevcut güven ve ilgiyi devam ettirmek maksadıyla, TSK'nin kurum ve kuruluşlarının ziyaret ve tanıtma amacıyla sivil halka açılması uygulamasının devam ettirilmesi başarılı ve etkili tanıtıma imkan verecektedir. Ayrıca konuyla ilgili yabancı silahlı kuvvetlerde aynı uygulamaların yapıldığı ve özellikle Almanya Silahlı Kuvvetlerinde istenen amaca ulaşıldığı tespit edilmiştir.

### 3.2.4. TSK'nde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Kurumsal Yapısı

TSK'nde basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri Genelkurmay Başkanlığı Genel Sekreterliğine bağlı olarak Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığı tarafından yürütülür.

Kuvvet Komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığında basın ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin sürdürülmesi amacıyla, Genel Sekreterliklere bağlı Basın ve Halkla İlişkiler Şubeleri oluşturulmuştur.[216]

Ordu Komutanlıklarında basın ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla Basın Bilgi Merkezi oluşturulmuştur.[217]

Kolordu Komutanlıklarında henüz Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlükleri olmadığından basın ve halkla ilişkiler faaliyetleri Genel Sekreterlikler tarafından yürütülmektedir.[218]

Tümen ve daha aşağı seviyedeki birliklerde halkla ilişkiler faaliyetleri İstihbarat Şube Müdürlükleri tarafından yürütülür.[219]

#### 3.2.4.1. TSK'nde Halkla İlişkiler Bölümlerinin Görevleri

- TSK'nin hedef kitle üzerinde gerçeklere dayanan olumlu bir imaj elde etmesini sağlamak ve bu imajı sürdürmek,

- Yaptığı veya yaptırdığı araştırmalarda hedef kitlenin TSK hakkındaki düşüncelerini öğrenmek bu bilgileri Komuta Kat'ına aktarmak ve çözüm önerileri sunmak,

- İletişim sorunları, bu sorunların çözüm yollan ve iletişim teknikleri konusunda Komuta Kat'ına yardımcı olmak,

- Hedef kitleyi kazanmak amacıyla, onlara TSK'nin politikaları, hizmetleri, etkinlikleri ve personeli hakkında doğru ve yeterli bilgi vermek,

- Basına verilecek konuşma metinlerini, haber, fotoğraf ve makaleleri hazırlamak ve dağıtımını sağlamak,

- Basın toplantıları düzenlemek ve gerektiğinde basın yayın kuruluşu

---

[216] **Basın Yayın Kuruluşları ile Halkla İlişkiler Tanıtım Yönergesi MY 57-1 (B)**, 2000, s. 3-4.
[217] http://www.1or.kkk.tsk./gensek/basınbilgimerkezi (intranet) (30 Mart 2009)
[218] http://www.3kor.kkk.tsk (intranet) (30 Mart 2009)
[219] **MY 57-1 (B)**, s. 3-4.

mensuplarının katılacağı basın kokteylini tertiplemek,

- Komuta Kafinin radyo, televizyon programlarına çıkması, gazete ve dergilerde yer alması için önerilerde bulunmak,

- TSK iç hedef kitlesine yönelik dergi ve gazete çıkarmak, panolar, ilan tahtaları, slayt ve video programları hazırlayarak personelin bilgi ihtiyacını gidermek,

- TSK'ni tanıtmak amacıyla broşürler hazırlamak ve basmak,

- TSK ve birlik logosunun belirlenmesi gibi kurumsal görüntüyü sağlayacak çalışmalarda bulunmak,

- TSK birliklerine geziler ve turlar düzenlemek,

- Birlik personelini halkla ilişkiler konusunda eğitmek,

- Sergi, seminer ve konferanslar düzenlemek,

- TSK'ni tanıtmak amacıyla dış hedef kitleye yönelik dergi çıkarmak,

- Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaç ve hedeflerini belirlemek,

- Söz konusu faaliyetler için harcanacak zaman ve diğer maliyetleri hesaplamak,

- Yapılacak faaliyetlerin hedef aldığı kitleyi belirlemek, söz konusu kitleye ulaşmayı sağlayacak kitle iletişim araçlarını saptamak,

- Faaliyetlerin zaman planlamasını yapmak, personel, teçhizat ve malzeme gibi kaynakların bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlamak,

- Elde bulunan personel, teçhizat ve malzemenin ışığı altında belirlenmiş amaçlara ulaşabilmenin mümkün olup olmadığı hakkında tekliflerde bulunmaktır.[220]

#### 3.2.4.2. Basın Yayın, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Daire Başkanlığı

[220] **Basın Yayın Kuruluşları ile Halkla İlişkiler Tanıtım Yönergesi MY 57-1 (B)** , 2000, s. 3-4, 3-5.

#### 3.2.4.2.1. Görev ve Sorumlulukları

- Genelkurmay Başkanlığı sözcülüğünü yapar.

- TSK'nin, barış, kriz ve savaş dönemlerinde uygulayacağı basın yayın halkla ilişkiler ve tanıtım politikasını belirler, hedef ve stratejilerini tespit eder.

- Genelkurmay Başkanlığının Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Direktifı'ni hazırlar ve güncel bulundurur.

- Basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerine esas olacak konularda prensip dokümanı hazırlar.

- Milli ve NATO tatbikatlarının basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili prensipleri oluşturur, basın turlarını planlar, Basın Bilgi Merkezleri'nin tesisi, teşkili ve işletilmesini sağlar.

- Komuta Kat'ına yazılı ve görsel basın yayın kuruluşlarında yayımlanan haberler ve kamuoyunun eğilimleri hakkında bilgi sunar.

- TSK hakkında basın yayın kuruluşlarında yer alabilecek; yanlı, yanlış, küçültücü ve hakaret niteliğindeki haber ve yorumlar incelemeye tabi tutar ve konusu suç teşkil eden haberler hakkında Genelkurmay Adli Müşavirliği vasıtasıyla suç duyuruları yaparak sonuçlarını takip eder.

- Basın yayın kuruluşlarında yer alan haberlere ait Komuta Katı'nın onayını müteakip açıklama yapar veya cevap verir.

- Basın yayın kuruluşları ile kamuoyundan gelen röportaj, çekim ve bilgi taleplerini değerlendirir, talepleri karşılar ve tavsiyelerde bulunur.

- TSK lehinde kamuoyu oluşturmak maksadıyla; TSK tarafından yürütülen faaliyetleri kamuoyuna etkin bir şekilde yansıtır ve faaliyetlerin kamuoyu üzerindeki etkisinin belirlenmesi için araştırmalar yapar.

- TSK'nin tanıtılmasına ilişkin projeleri hazırlar, gerektiğinde uzman kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparak, uygulamaya koyar.

- TSK'nin icra ettiği faaliyetleri iç ve dış kamuoyuna, hazırlanan radyo ve televizyon programlan vasıtasıyla en iyi şekilde tanıtır.

- TSK'nin yapısı, yapılan faaliyetler ve gelişmeler konularında yurt içi ve yurt dışında kamuoyunun bilgilendirilmesi, tanıtılması ve doğru bir imaj yaratılması maksadıyla basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri kapsamında foto film ve video çekim hizmetini sağlar.

- Kuvvet Komutanlıkları, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı ve Genelkurmay "J" Başkanlıklarından gelen bilgi notlarını değerlendirerek, bilginin kamuoyuna, basın duyurusu, basın açıklaması veya bilgi notu şeklinde verilip verilmemesi konusunda Genelkurmay Genel Sekreterliğine teklifte bulunur.[221]

#### 3.2.4.2.2. Teşkilat Yapısı

Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığı, Genelkurmay Başkanlığı Genel Sekreterliği kuruluşunda faaliyet göstermektedir. Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığının halen uygulanan 1993 yılında yürürlüğe girmiştir. Halen uygulanan kadrosu ŞEKİL-1'de sunulmuştur.[222]

### 3.3. ABD Silahlı Kuvvetleri'nde Basın Ve Halkla İlişkiler

ABD Komuta ve Kurmay Koleji'nde okutulan zorunlu derslerin yanında değişik konuları kapsayan (120 civarında) seçmeli dersler de mevcuttur. Bu seçmeli derslerden birisi de "Basın ve Komutan" adını taşımaktadır. Bu derste; geleceğin Komutan ve Karargah (Kurmay) subaylarına basınla ilişkilerin içeriği, Basın-Silahlı Kuvvetler-Halk üçlüsü arasındaki iletişim ve etkileşimin mahiyeti ile basından askeri maksatlarla nasıl istifade edilebileceği konularında bilgiler verilmektedir.

ABD Silahlı Kuvvetlerinde; Müşterek Komutanlık (Pentagon) seviyesinden Kara Kuvvetlerinde Tümen, Deniz ve Hava Kuvvetlerinde eşidi komutanlık seviyesine kadar Basın ve Halkla İlişkileri yürüten karargah birimleri mevcuttur. Tümenden daha küçük ve eşidi Deniz ve Hava unsurlarında da bu görevi yerine getiren kısım veya elemanların olduğu görülmektedir.

---

[221] MY 57-1 (B), s. 1-18, 1-19.
[222] http://www.gnkur.tsk./gensek/gensek .asp (İntranet)(08 Haziran 2008)

ABD Silahlı Kuvvetleri Basın ve Halkla İlişkiler Başkanlığı Müşterek Komutanlık(Pentagon) birimi ve altı Harekat Alanı Şubesinden oluşmaktadır. Bu altı şube;

- Kara ve Hava Kuvvetleri Hometown Haber Servisi'nin görevi, Silahlı Kuvvetler haber programlarını yapmak,

- Basın ve Halkla İlişkiler Başkanlığı Los Angeles Şubesi'nin görevi, Silahlı Kuvvetler ile televizyon ve yayın endüstrisi arasındaki basın ve halkla İlişkiler faaliyetleri irtibatını sağlamak,

- Basın ve Halkla İlişkiler Başkanlığı New York Şubesi'nin görevi, Silahlı Kuvvetler ile görsel ve yazılı basın, basımevleri, reklam firmaları, tiyatro ve bağımsız kuruluşlar arasındaki halkla İlişkiler irtibatını sağlamak,

- Silahlı Kuvvetler Basın ve Halkla İlişkiler Merkezi'nin görevi, basın ve halkla ilişkiler için doktrin, eğitim, lider geliştirme, teşkilat, teçhizat ve asker/sivil desteği sağlama konularında teklifler geliştirmek,

- Silahlı Kuvvetler Yayın Servisi'nin görevi, dünya çapında konuşlanmış askerlere yayın hizmeti sağlamak,

- Silahlı Kuvvetler Harekat Alanı Birimi'nin görevi Basın ve Halkla İlişkiler Başkanlığı amaçları doğrultusunda ulusal ve uluslar arası düzeyde konser turları organize etmektir.[223]

ABD Silahlı Kuvvetlerinde, Basın ve Halkla İlişkiler Başkanlığı Genel Sekreterlik kuruluşunda faaliyet göstermektedir. ABD Kara Kuvvetlerinde Basın ve Halkla İlişkiler teşkilatı Ordu, Kolordu ve Tümen seviyesinde mevcut olup kendi birliklerinin yetki ve sorumluluklarına bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Ayrıca Tümen seviyesine kadar tüm Ordu, Kolordu ve Tümen'lerin WEB sayfaları mevcuttur[224]. ABD Silahlı Kuvvetlerindeki basın ve halkla ilişkilerin kurumsal yapısı yukarıda ifade edildiği gibidir. Görüldüğü gibi Türk Silahlı Kuvvetleri'nin basın ve halkla ilişkiler kurumsal yapısından oldukça farklıdır. TSK'de Ordu seviyesinde Basın Bilgi Merkezi

[223] AR 360-1 The Army Public Affairs Program, 2000, s. 1.
[224] http://www.army.mil (07 Aralık 2008)

vardır, daha ast birliklerde basın ve hakla ilişkiler teşkilatı mevcut değildir. Ayrıca ABD Silahlı Kuvvetlerinde dünyanın herhangi bir yerinde görev alacak olan Kolordu seviyesindeki birliklerin, özellikle dış haberler kısmına direkt destek sağlamak üzere Mobil Basın ve Halkla İlişkiler Timleri vardır.

Mobil basın ve halkla ilişkiler timi, Kolordu seviyesindeki birliklere görevlendirilir. Kolorduya müşterek ve birleşik harekatta direkt basın ve halkla ilişkiler desteği sağlar. Ayrıca Kolordu basın ve halkla ilişkiler şubesi dış haberler kısmına da direkt destek sağlar.

Basın ve halkla ilişkiler timi, bir yüzbaşı, bir idari işler astsubayı, üç yazılı basın muhabiri ve iki görsel basın muhabirinden oluşur.

Basın ve halkla ilişkiler timi, Tugay görev kuvveti veya daha üst seviyedeki harekatta destek sağlamak maksadıyla, süratle hareket edebilecek şekilde organize, teçhiz ve teşkil edilmiştir.

Basın ve halkla ilişkiler Timi'nin kabiliyetlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Görev Kuvveti/Tugay Komutanı için halkla ilişkiler planını uygulamak,
- Harekatın desteğini sağlayacak bilgi stratejilerini ve kampanyalarını geliştirmek,
- Bilgi, medya faaliyetleri, planlama ve eğitim konularında yüksek seviye halkla ilişkiler gereksinimleri için destek sağlamak,
- Tek başına hizmet verebilecek teknolojik kabiliyette olmak ileri mobil alt halkla ilişkiler medya harekat merkezini oluşturmak,
- Basın mensuplarına, ulusal, uluslar arası, birleşik veya müşterek harekatta hizmet ve kolaylıklar sağlamak,
- Dijital video çekimi, dijital fotoğraf hizmeti ve ses kayıtlarını kullanarak halkla ilişkiler faaliyetlerine destek sağlamak,
- Birleşik Görev Kuvvetinin halkla ilişkiler eğitim programını organize etmek ve değerlendirmek,

- Harekat alanındaki tugay üstü ve diğer tüm desteklenen birliklerin halkla ilişkiler birimleri arasındaki taktik haberleşmeyi sağlamaktır.

- Basın ve halkla ilişkiler timinin bir vazifesi de, her seviyedeki askerleri medya ile başarıyla görüşme yapacak şekilde hazırlamaktır. Bunu mobil eğitim timleri ile sağlanmaktadırlar. Mobil Eğitim Timlerinin amacı, her askeri basınla röportaj yapabilecek, eskortsuz olarak halkla ilişkiler faaliyetleri yapabilecek ve güvenliği ihlal etmeden Ordu'daki hayatını anlatabilecek seviyeye getirmektir.[225]

Amerikan Ordusundaki Kolordu ve Tümen seviyesindeki basın ve halkla ilişkiler teşkilatı şöyledir ;

- Kolordu halkla ilişkiler şubesi teşkilatı:[226]

(1) Basın ve halkla ilişkiler subayı,

(2) Basın ve halkla ilişkiler subay yardımcısı,

(3) Plan subayı,

(4) Başçavuş (İdari İşler Astsubayı),

(5) Halkla ilişkiler subayı,

(6) Dış haberler subayı,

(7) Dış haberler subay yardımcısı,

(8) İç haberler subayı,

(9) Editör,

(10) Yayıncı Astsubay,

(11) WEB uzmanı,

(12) Tasarım uzmanı.

[225] http://www.lewis.army.mil (07 Aralık 2008)
[226] http://www.hood.army.mil/pao (07 Aralık 2008)

- Basın ve halkla ilişkiler Timi (Harekatta Kor. direkt desteğine verilmektedir.)

(1) Komutan,

(2) İdari işler astsubayı,

(3) Üç yazılı basın muhabiri,

(4) İki görsel basın muhabiri,

- Tümen Basın ve Halkla İlişkiler Şubesi :

(1) Basın ve halkla ilişkiler subayı,

(2) Basın ve halkla ilişkiler subay yardımcısı,

(3) İdari işler astsubayı,

(4) Halkla ilişkiler subayı,

(5) WEB tasarım uzmanı,

(6) Tümen Editörü/Muhabiri,

(7) Yayıncı Muhabiri. [227]

[227] http://www..army.mil/organization/divisions.html (07 Aralık 2008)

# 4. DENİZ KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI İÇİN ETKİN BİR HALKLA İLİŞKİLER KONSEPTİ

### 4.1. Türk Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Halkla İlişkiler

#### 4.1.1. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Genel Sekreterlik İletişim Şube Md.lüğü [1]

##### 4.1.1.1. Görev ve Sorumlulukları

- Genelkurmay Başkanlığı politika ve prensiplerine uygun olarak Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Basın ve Halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek, Komutanın basın ve halkla ilişkilere ait direktiflerini takip etmek, uygulanmasını sağlamak.

- Yıllık Basın ve Halkla İlişkiler Faaliyetlerini Ana Ast Komutanlıklar ile koordine ederek hazırlayarak Genelkurmay Başkanlığına göndermek ve uygulanmasını sağlamak.

- Kamuoyunda etkinliği olduğu değerlendirilen ulusal ve uluslar arası düzeyde yayın yapan gazete ve dergiler ile internetteki haber portallarının taranarak günlük basın özetlerini hazırlamak ve Komuta Katı'na/ilgili Başkanlıklara arz etmek.

- Harekat planlarında ve yönergelerde bulunan "Basın ve Halkla İlişkiler" bölümünün güncelleştirilmesini sağlamak.

- TSK TV/RADYO Saati programları (Savaşta Barışta Türk Ordusu) senaryolarının Ana Ast Komutanlıklar ile yapılan koordine sonucu hazırlanmasını sağlamak ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığı karargahında yapılacak koordineyi müteakip Genelkurmay Başkanlığına göndermek.

- Genelkurmay İletişim Daire Başkanlığında bulunan, yıl içerisinde gönderilmiş Basın ve Halkla İlişkiler bilgilerinin güncelleştirilmesini sağlamak.

- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Basın İstatistiklerini yıllık, altı aylık ve üç aylık dönemler halinde hazırlayarak intranet sayfasında yayınlamak.

[1] **Deniz Kuvvetleri Komutanlığı İletişim Yönergesi. (DKY 57-1),**Ankara:2006, s.:7.

- Yazılı veya görsel basında Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ile ilgili kamuoyunu yanlış bilgilendirici/asılsız haberlerin tekzip edilmesi için 5680 No.lı Basın Kanunu ile Radyo ve Televizyon Kuruluşları ve Yayınları Hakkında 8984 No.lı Kanun esasları çerçevesinde gerekli işlemleri yürütmek.

- Aktif basın politikası uygulanacak yurt dışı/yurt içi tatbikat, eğitim ve liman ziyaretlerinde Basın ve Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde yardımcı olmak maksadıyla talep gelmesi halinde Basın ve Halkla İlişkiler konusunda uzmanlaşmış personel görevlendirmek.

- Genelkurmay İletişim Daire Başkanlığı kanalı ile gelen çekim ve röportaj taleplerine, gerekli koordineyi müteakip cevap hazırlamak.

- Yurt dışında bulunan birliklere günlük haber özetlerini göndermek.

- Yıllık Barış Ceridesinin hazırlanmasını sağlamak.

- Yıllık Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Tarihçesinin hazırlanmasını sağlamak.

- Internet'te bulunan Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarihçelerinin güncelleştirilerek yayınlanmasını sağlamak. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı internet sayfasının güncel tutulması, zaman içinde doğacak ihtiyaçlara göre geliştirilmesi faaliyetlerini koordine etmek ve kontrolünü sağlamak.

- "4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu" kapsamında teşkil edilen Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Bilgi Edinme Birimine yapılan bilgi edinme taleplerine yasal süresi içinde sıhhatli ve doğru cevap vermek.

#### 4.1.1.2. Teşkilat Yapısı

İletişim Şubesi, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Genel Sekreterliğine bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Basın ve Halkla İlişkiler Şubesinin halen uygulanan kadro teşkilatı 2002 yılından yürürlüğe girmiştir.

| S.No. | İLETİŞİM ŞUBESİ | Rütbe |
|---|---|---|
| 1 | Şube Müdürü | Bnb. |
| 2 | Halkla İlişkiler ve Tanıtım Uzmanı | Svl.Me. |
| 3 | Halkla İlişkiler ve Tanıtım Uzman Yardımcısı | Svl.Me. |
| 4 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| 5 | Basın İnceleme ve Değerlendirme Subayı | Yzb. |
| 6 | Basın İnceleme ve Değerlendirme Uzmanı | Svl.Me. |
| 7 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |

**Şekil-4**

### 4.1.2. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Ana Ast Komutanlık İletişim Subaylarının Görevleri[2]

- Basın yayın kuruluşlarınca talep edilen ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığınca uygun görülen basın faaliyetlerinin icra edilmesini sağlamak.

- Günlük olarak görsel ve yazılı yayınları tetkik etmek ve Komuta Katı'na bilgi arz etmek.

- Yıllık basın ve halkla ilişkiler planını hazırlamak, Komuta Katı'nın onayını müteakip Deniz Kuvvetleri Komutanlığına göndermek.

- Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından onaylanan tören, ziyaret gibi faaliyetlerde basın ile irtibat kurmak ve basına yapılacak açıklamaları hazırlamak. Komuta Katının onayını müteakip açıklama yapmak.

- Basında çıkan Ana Ast Komutanlık ve bağlısı birliklere ait haberleri takip

[2] Deniz Kuvvetleri Komutanlığı İletişim Yönergesi (DKY 57-1), s.12

etmek, tasnifini yapmak, yıl sonunda "BASINDA KOMUTANLIĞI" dokümanını hazırlamak ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığına göndermek.

- Ana Ast Komutanlık ve bağlısı Garnizon Komutanlıkları tarafından Genelkurmay Başkanlığı nezdinde yerel akredite listesini güncellemek ve onay için Deniz Kuvvetleri Komutanlığına bildirmek.

### 4.1.3. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda Uygulamalı Halkla İlişkiler Örneklerinden Toplumsal Gelişime Destek Faaliyetleri [3]

Yurt savunmasının bir parçası olarak görevi, üç tarafı denizlerle çevrili olan ülkemizi, denizlerden gelecek her türlü tehlikelere karşı savunmak olan Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nca; barış döneminde de halk ile TSK arasındaki iyi ilişkileri daha da arttırmak, eğitim, kültür, moral, sağlık v.b. konulardaki sorunları paylaşmak ve ortadan kaldırmak, askerliği, denizi ve denizciliği sevdirmek amacıyla Toplumsal Gelişime Destek Faaliyetleri (TGDF) icra edilmektedir.

Amaç; Türkiye Cumhuriyetinin bağrından gelen, onun gözbebeği olan Türk Silahlı Kuvvetleri ile halkın bütünleşmesini sağlamak, Türk Silahlı Kuvvetlerinin her zaman halkının yanında olduğunu açıkça belirtmek, halkın da devlete ve Türk Silahlı Kuvvetlerine olan güvenini geliştirmek ve sevdirmektir. Bu çerçevede Türk Deniz Kuvvetleri olarak yapılan faaliyetlere aynı zamanda denizi ve denizciliği sevdirmek de dahil edilmiştir.

Belirtilen bu hedefler doğrultusunda, 2008 yılı içinde Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından yıl içinde belirlenen programlar çerçevesinde çeşitli faaliyetler yapılmıştır. Özellikle Türk Halkının geleceği olan öğrenim çağındaki çocukların çağdaş uygarlık seviyesinde, Atatürk İlke ve İnkılapları doğrultusunda temiz ve düzgün eğitim alanlarına kavuşmaları, sağlıklı olarak gelişebilmeleri, vatandaşların TSK'ne güven ve bağlılığının arttırılması, morallerinin yüksek tutulması amacıyla çeşitli hizmetler götürülmüş, halkla bütünleşme ilkesi doğrultusunda bu bağlılıklar pekiştirilmiştir.

#### 4.1.3.1. Bakım, Onarım Ve Yardım Faaliyetleri

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından 2008 yılı içinde "Bakım Onarım ve Yardım Faaliyetleri" kapsamında, yardıma muhtaç 561 vatandaşa çeşitli giyecek ve

[3] http://www.dzkk.mil (10 Eylül 2008)

#### 4.1.3.2. Birlik Ve Beraberlik Yaratıcı Faaliyetler

Birlik ve beraberlik duygusu, halkın sürekli ihtiyaç duyduğu ve Cumhuriyetin temelini oluşturan vazgeçilmez unsurlardan bir tanesidir. Bu çerçevede, Ülkemizin geleceği olan çocuklarımıza yönelik olarak yardıma muhtaç 57 çocuğumuza "Koruyucu Aile / Gönüllü Veli Sistemi" kapsamında veli olunmuştur.

Bölgesel faaliyetlerde vatandaşları ile 59 sohbet toplantısı düzenlenmiş, Millî bayramlar ve özel günlerde düzenlenen etkinlikler dahilinde vatandaşların katılımıyla halka açık 159 Bando konseri düzenlenmiştir.

Ulu önder Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK'ün özellikle belirttiği "Sağlam Kafa Sağlam Vücutta Bulunur" sözünden hareketle, Spor, Kültür ve Sanat Faaliyetlerinde vatandaşlar ile birlikte 183 etkinlik düzenlenmiş, başarılı olan katılımcılara çeşitli anı objeleri takdim edilmiştir.

#### 4.1.3.3. Çevre Bilinci Yaratıcı Faaliyetler

Doğal Hayatın Korunması kapsamında; ağaçlandırma faaliyetleri ile çevre temizliği yaşayan her canlının ihtiyaç duyduğu ve hak ettiği doğal gereksinimlerdir. Bu çerçevede Deniz Kuvvetleri Komutanlığı personeli ile birlikte vatandaşların da katılımı ile çeşitli bölgelerde 31 ağaçlandırma etkinliği düzenlenmiş olup, 26.652 ağaç fidanı dikilmiştir. Ayrıca çevremizi temiz tutmanın gerekliliği, bilinci ile vatandaşların ve öğrencilerin katılımıyla doğal hayatın korunması için çeşitli il ve ilçelerde kıyı temizliği kampanyaları düzenlenmiştir.

#### 4.1.3.4. Eğitim Faaliyetleri

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı tarafından geleceğin teminatı olan çocuklar ile onlara daha iyi bir yaşam sağlamak için çaba sarf eden ebeveynlerine eğitim öğretim faaliyetlerinde destek olmak maksadıyla; 41 okulda 4328 öğrenciye eğitim destek

Çeşitli okullarda eğitim yapan 60 sivil öğrenciye açılan 3 kurs ile “Yabancı Dil Destek Eğitimi”, 122 öğrenciye açılan 321 kurs ile “Bilgisayar” kursu verilmiştir.

Okuma yazma bilmeyen ve vatani görevini yapmakta olan 1185 erbaş ve erimize 32 kurs açılmak suretiyle okuma ve yazma öğretilmiş, ayrıca tüm erbaş ve erlerin, görev yaptıkları birliklerinde verilen Bilgilendirme ve Bilinçlendirme Konferansları ile çeşitli konularda bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır.

Askerlik görevinin tamamlanmasını müteakip, sivil hayatta başarılarının daha da artmasını sağlamak maksadıyla, erbaş ve erler için açılan 134 adet Yetenek Kazandırma Kurslarına 1872 erbaş ve er katılmıştır.

Dz.K.K.lığı emrinde vatani görevini yapmakta olan erbaş ve erlerin Yurt Sevgilerinin pekiştirilmesi ve bu duyguyu yakın çevrelerine aktarabilmeleri maksadıyla 2008 yılı içerisinde 52526 erbaş ve erin katılımıyla 1052 adet konferans düzenlenmiştir.

2008 yılında Mersin ve Gölcük/İZMİT’te açılan iki adet Mehmetçik Dershanesinde, toplam 175 sivil lise öğrencisine kurs verilmesi sağlanmıştır.

#### 4.1.3.5. Gezi Faaliyetleri

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlısı birlik ve gemilerin bulunduğu bölgelerde, birlik ve gemiler bu bölgelerde yaşayan vatandaşlar ile erbaş ve er ailelerinin ziyaretine açılmıştır.

Millî ve dini bayramlar ile çeşitli il ve ilçelerimizin kurtuluş günlerinde, Dz.K.K.lığının çeşitli birlik / gemilerine toplam 51.590 vatandaşın iştirakiyle 147 adet ziyaret düzenlenmiştir. Bahse konu ziyaretler kapsamında; 8 farklı özel kuruluş / basın yayın kuruluşu birlik / gemilere davet edilmiş, ayrıca toplam 24153 öğrencinin katılımı ile birlik/gemilere 119 adet kısa süreli gezi tertiplenmiştir.

Muhtelif birliklerde görevi erbaş ve erlerin katılımı ile, Dz.K.K.lığının diğer birlik / gemileri ile bölgelerindeki tarihi-turistik yerlerin tanıtılması maksadıyla bölge içinde düzenlenen 241 geziye 11151, bölge dışına düzenlenen 59 ayrı geziye ise 1427 erbaş erin katılımı sağlanmıştır.

Birlik ve gemilerin daha iyi tanıtılabilmesi maksadıyla, farklı okullardan katılımların sağlandığı 107 adet bölge içi öğrenci gezisine 24141, 12 adet bölge dışı öğrenci gezisine 401 öğrencinin katılımı sağlanmıştır.

2008 yılı içerisinde; birliklerin bölgelerinde bulunan çeşitli Huzurevi ve Kimsesizler Yurtları 57 kez, TSK Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi-ANKARA ise altı kez çeşitli ziyaret edilmiş ve burada bulunan vatandaşlara manevi destekte bulunularak, devletimizin ve milletimizin daima yanlarında olduğu bir kez daha hatırlatılmıştır.

#### 4.1.3.6. Sağlık Faaliyetleri

Vatandaşlara daha fazla sağlık desteği verilmesi maksadıyla, yurdun çeşitli illerinde 1795 vatandaş çeşitli tarihlerde Dz.K.K.lığının sağlık personeli tarafından muayene edilmiş, 68 vatandaşa rahatsızlıklarına istinaden ilaç verilmiş, 19 vatandaşa aşı yapılmış, 1230 vatandaş ağız ve diş sağlığı taramasına tabi tutulmuş, 32 vatandaşın dişi tedavi edilmiştir. Sağlık personeli tarafından ayrıca 384 adet gıda kontrolü, 17 adet su tahlili yapılmıştır.

#### 4.1.3.7. Diğer Faaliyetler

2008 yılı içerisinde, Garnizon Komutanlığı Dz.K.K.lığı sorumluluğunda bulunan bölgelerde; Dz.K.K.lığı personeli tarafından, Vatanın bölünmez bütünlüğünde büyük payları olan gazilere destek sağlamak maksadıyla 489 gazi ziyaret edilmiş, vatanı için gözünü kırpmadan canlarını feda eden 135 şehit ailesine ziyaretler düzenlenmiş ayrıca sorumluluk bölgelerindeki şehitliklerin bakımları yapılmıştır.

Engelli vatandaşların “Temsili Askerlik” kapsamında askerlik hizmetini ifa etmeleri faaliyetlerine çeşitli birliklerde devam edilmiştir.

### 4.1.4 Deniz Kuvvetleri Komutanlığı İle İlgili Yaşanan Krizler

Basın Yayın Kuruluşlarında son günlerde Deniz Kuvvetleri Komutanlığı’nın kurum olarak adının geçtiği haber özetleri aşağıda çıkarılmıştır.

Şamil Tayyar; son yıllarda ortaya çıkan olaylarda hep denizci askerlerin ön planda olduğunu öne sürerek, Genelkurmayın; Deniz Kuvvetleri Komutanlığının “siyasi proje ve uygulamaları, cuntacılık, bombalı eylem planı, suikast planı, fuhuş ve seks” gibi olaylarla daha sık anılır olmasının nedenini mutlaka tespit etmesi gerektiğini,

[4]

Can Ataklı; TSK'nın halkla ilişkiler konusunda zayıf olduğunu iddia etmiş, internet sitesinde yapılan Somalili korsanlara yapılan operasyonla ilgili açıklamayı da eleştirerek operasyonda "kayıkla gezen" 5 korsanın yakalandığını halbuki koca gemi ve mürettebatının rehin tutulduğunu iddia ederek bu tür açıklamanın hiç yapılmaması gerektiğini ifade etmiştir.[5]

İbrahim Kiras; "Herkesin ordusu" olarak algılanması ve benimsenmesi gereken TSK'nin ülkedeki siyasi kutuplardan birinin taraftarı olarak algılandığını, TSK'nin tamamı için bunu söylemenin yanlış olsa bile TSK'nin kurumsal tutumunun CHP'nin paralelinden hiç ayrılmadığını, YAŞ'da "irtica" sebebiyle ordudan kimse atılmadığı dönemlerde "irtica sebebi ile kimse atılmadı bu sene, orduyu ele geçirdiler demek ki" algısının oluştuğunu öne sürmüş "Ergenekon'da ismi geçen personeline TSK'nin sahip çıkıyor" görünmesinin toplumdaki kutuplaşma algısı çerçevesinde TSK'nin "milletin ordusu" olarak değil "milletin bir kısmının ordusu" şeklinde görünmesi tehlikesiyle karşı karşıya kaldığını iddia etmiştir.[6]

Tekirdağ'ın Marmara Ereğlisi ilçesinde geçen çarşamba denize açılan botun dün sabah bulunduğu, botta bulunan bir kişinin ölmüş olduğu, diğerinin halen arandığı, botta bulunanların ailesinin "çocuğumuz Ağustos sıcağında donarak öldü. Arama gereği gibi yapılsaydı kurtarılırdı" dediği belirtilmiştir.[7]

İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nce gerçekleştirilen ve denizci üç teğmen ile bir sivilin gözaltına alındığı operasyonda "Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda görevli iki üst düzey komutana yönelik gerçekleştirilecek suikasta ait talimat" olduğu iddia edilen bir el yazısı notun ele geçirildiği, ayrıca teğmenlerin tutuklama istemiyle mahkemeye sevk edildiği bildirilmiştir.[8]

Melih Aşık; Son günlerde Deniz Kuvvetleri Komutanlığında yapılan tutuklamalara değinerek Deniz Kuvvetleri Komutanlığının sahip olduğu istihbarat

[4] Şamil Tayyar, **STAR**, 27 Temmuz 2009.
[5] Can Ataklı ,**VATAN**, 27 Temmuz 2009.
[6] İbrahim Kiras, **STAR**, 06 Ağustos 2009.
[7] **POSTA,** 23 Ağustos 2009.
[8] **POSTA-MİLLİYET-STAR** ,22 Temmuz 2009.

birimlerine rağmen bunlardan emniyetten önce neden haberdar olamadığını sormuştur.[9]

Genelkurmay Başkanlığının, Somali açıklarında korsanlar tarafından kaçırılan Horizon-1 adlı gemiye aradan iki hafta geçmesine rağmen operasyon yapılmamasına yönelik yaptığı açıklamada; hükümetin Türk personelinin can emniyetinin riske atılmaması gerekçesiyle operasyona müsaade edilmediğinin belirtildiği bildirilmiştir.[10]

Fatih Altaylı; dün gazetelerinde yayımlanan "Balığa mı gittiniz?" başlıklı haberin ardından üst düzey bir komutanla görüştüğünü, komutanının kendisine,"Bu haberin askerlerimizin canını sıktığını, gemilerin bir süre yakın takipten vazgeçmesinin sebebinin talep üzerine rehinelerin can güvenliğinden kaynaklandığını, rehinelere yönelik bir hareket olduğunda zaten doğrudan müdahale edeceklerini" söylediğini ifade etmiştir. [11]

Can Ataklı; TSK'nin halkla ilişkiler konusunda zayıf olduğunu iddia etmiş, internet sitesinde yapılan Somalili korsanlara yapılan operasyonla ilgili açıklamayı da eleştirerek operasyonda "kayıkla gezen" 5 korsanın yakalandığını halbuki koca gemi ve mürettebatının rehin tutulduğunu iddia ederek bu tür açıklamanın hiç yapılmaması gerektiğini ifade etmiştir.[12]

Poyrazköy'deki kazının ardından Ergenekon soruşturması kapsamında tutuklamalara sahne olan Beykoz'daki Sualtı Taarruz Grup Komutanlığında çok sayıda askeri personelin tayin edildiğinin öğrenildiği bildirilmiştir.[13]

Yiğit Bulut; Türkiye'de asla olamaz dedikleri olay ve durumları sıralamıştır. Bunların içerisinde, TSK'ya ait olduğu iddia edilen ve araziden bulunan silahlar karşısında TSK'nın sessizliğini korumasının tam bir kaos olduğu, TSK'nın tehdidi tanımlarken küresel olanı görmezden gelip işi sadece "terör-irtica" düzlemine indirgemiş olmasının tehdit algılamasının "güdük" kaldığını gösterdiği, TSK'nın psikolojik olarak 4 Temmuz 2003 tarihinden bu yana "kendini köşeye sıkışmış" hissederek açılım yapamadığı, siyasi otoritenin "askerlerimizi öldüren" Barzani'yi gülerek muhatap kabul etmek için adım atması ve sermaye çevrelerinin de bunu

[9] Melih Aşık, **MİLLİYET,** 31 Temmuz 2009.
[10] **HÜRRİYET-HABERTÜRK-VATAN**,24 Temmuz 2009.
[11] Fatih Altaylı, **HABERTÜRK,** 24 Temmuz 2009.
[12] Can Ataklı ,**VATAN**, 27 Temmuz 2009
[13] **MİLLİYET-RADİKAL**, 27 Temmuz 2009

"Kuzey Irak petrolü" için desteklemesi gibi iddialara da beğenmedikleri arasında yer vermiştir.[14]

Basında çıkan Deniz Kuvvetleri Komutanlığı ile ilgili haberler incelendiğinde günümüzde artık askerin eleştirilmeme zırhının kalktığını açık şekilde görmekteyiz. Gazeteciler köşelerinde çoğu zaman haberin kaynağını bile araştırmadan yorumlarını yapmaktadır. Son yıllarda TSK kurum bazında küçük düşürülmeye çalışılmakta, özellikle Deniz Kuvvetleri Komutanlığı mensubu olan subay/astsubayların adının geçtiği imzasız mektup ve internet siteleri kanalıyla iftira, dedikodu, dezenformasyon ve kışkırtıcı yalanlara maruz kalmaktadırlar. Bu tür faaliyetlerin TSK'ya yönelik algılama taarruzları olduğu, TSK içindeki sağlam, tutarlı ve duyarlı bağın zedelenmesi ve zayıflatılmasını hedeflediği değerlendirilmektedir. Bazı unsurlar, TSK'yı hedef alan algılama taarruzlarıyla kamuoyunun, TSK birlikleri ve personeli ile ilgili durum farkındalıklarında zafiyete ve yanılgıya düşmelerini istemektedirler. Türkiye Cumhuriyeti'nin bekası için tehdit oluşturan yıkıcı bölücü unsurlar, kamuoyunun algılamasını hedef alarak, demokratiklik maskesiyle ayrılıkçılığı, ılımlı islam maskesiyle de din devleti emellerini gerçekleştirmek üzere, karşı devrim sürecinde önlerindeki en büyük engel olan TSK'yı zayıflatmak için kirli ve fakat akıllı bir oyun oynamaktadırlar. Özellikle de başarılı subayların imzasız mektuplarla zan altında bırakılmaları ile ilgili olarak, atılan iftiraların mesnetsizliği ortaya çıkana kadar geçen sürede kamuoyu, ilgili subay ve diğer personel üzerinde oluşturulan kaygı, endişe ve güvensizlik duygusu, korunması gereken dost bilgi küresini sarsmakta, hatta bu küreye nüfuz ederek oluşturulan olumsuz duygularla istismar etmektedir. Kamuoyu, bu tür iddiaların iftira mı, gerçek mi oldukları konusunda savcılık ve istihbarat birimlerini harekete geçirerek önemli gayretler harcamaktadırlar. Konuların araştırılmaması elbette yanlış olacaktır. Ancak, imzasız iddiaların ve bu iddiaların bilinmeyen öznelerinin dikkate alınmaları algılama harbinin düşman tarafı olarak güçlenmelerine yol açmaktadır. [15]

Genelkurmay Başkanlığı'nın kamuoyuna yaptığı Basın Açıklamalarında;

- TSK'nin yargı ve yargı sürecine, diğer bir deyişle Türk Adaletine karşı duyduğu güveni ve saygısı her zaman tam olduğu, hukuk devleti ilkelerine, hukukun üstünlüğüne bağlı olduğu ve bu konulara ilişkin en ufak bir çekincesi de bulunmadığı,

[14] Yiğit Bulut, **HABERTÜRK**, 31 Temmuz 2009.
[15] Efgan DENGÜR, Algılama Yönetimi TSK'nde nasıl olmalıdır?,(**Yayınlanmamış Silahlı Kuvvetler Akademisi Tezi**, Harp Akademileri ,2008), s.4-5.

- TSK'nin bir kurum olarak, yasa dışı faaliyetlerde bulunan kişi ve kurumlarla hiçbir ilişkisi olamayacağı,

- TSK'nin demokrasi ve hukuk devleti ilkeleri ile bağdaşmayan davranış ve düşüncelere sahip bulunan personeli bünyesinde barındırmadığını,

- TSK'nin, gelişmeleri büyük bir dikkatle yakinen izlemekte olup, kendisini tahrik etmek isteyenlerin amaçlarına hiçbir zaman alet olmadan, emir ve komuta birliği içinde bir bütün olarak, dimdik görevinin başında olduğu ve TSK'nin en büyük gücünün, Türk milletinin ordusu olmasından geldiği.[16] belirtilmektedir.

### 4.2. DZKK İçin Etkin Halkla İlişkiler Konseptinin Esasları

#### 4.2.1 DZKK Halkla İlişkiler Politikası

Kamu kurum ve kuruluşları halk yararına çalışmak, halka hizmet etmek amacı ile kurulmuşlardır. Demokratik ülkelerde yetkili organların seçilmesi ile halkın görevi bitmemektedir. Kararların alınmasında, bunların uygulanması ve çalışmaların denetlenmesi aşamalarında halka da bir kısım görevler düşmektedir. Halkın bu çeşitli aşamalarda yardımını, desteğini ve katkısını sağlamak kurum için vazgeçilmez bir unsurdur. TSK de bu kurumların başında gelmektedir. Kamuoyu desteğine sahip olmak, kurum ya da kuruluşların başarılarına doğrudan tesir eden bir husustur. Bu desteğin sağlanabilmesi için halkın doğru ve zamanında bilgilendirilmesi gereği vardır. Burada önemli olan nokta halkın **doğru bilgilendirilmesidir**. Kamuoyu desteğini kazanmak ve kamuoyunun yanlış bilgilendirilmesine engel olmak maksadıyla **proaktif bir halkla ilişkiler politikası** izlenmelidir.

Etkili ve proaktif bir halkla ilişkiler politikası izlemek için, iyi teşkilatlanmış bir halkla ilişkiler teşkilatı ve burada çalışacak nitelikli elemanlara ihtiyaç vardır. Bunların yanı sıra halkla ilişkilerin faydasına inanmış üst düzey yöneticilere sahip olunması da icra edilen faaliyetlerin etkinliğini artıracaktır.

TSK basın ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel unsurları, muhtemel olumsuz propagandaları dengeleyecek, yanlış değerlendirme ve şartlanmaları ortadan kaldırıp

[16] http://www.tsk.tr//, 20 Eylül 2009.

yerine doğruları yerleştirecek, halkın sevgi, saygı ve güvenini en yüksek seviyede tutacak, arzu edilen hedeflere eksiksiz ulaşılabilmesi için, birbirini etkileyecek siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal fonksiyonları bir bütün olarak ele alacak ilkeleri ihtiva etmelidir.

### 4.2.2. Kamuoyunun Bilgilendirilmesi

TSK, klasik savaşın yanında, barışı destekleme harekatı, doğal afet yardım harekatı, insani yardım, göçü önleme vb. faaliyetleri de icra edeceğinden kamuoyunu doğru, süratli ve zamanında bilgilendirme ihtiyacı daha da artacaktır.

İletişim araçlarındaki teknolojik gelişmeler sonucunda bilginin daha kısa zamanda kamuoyuna ulaştırılması gerekecektir.

TSK'nin icra edeceği herhangi bir askeri harekattan önce iç ve dış kamuoyunun pozitif hale getirilerek, harekata destek verici konumda bulunması zorunlu hale gelecektir.

Güvenlik ortamının şekillendirilmesi maksadıyla, barıştan itibaren psikolojik harekatla koordineli olarak iç ve dış kamuoyunun devamlı bilgilendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

TSK'nin faaliyetleri hakkında iç kamuoyunda güveni dış kamuoyunda caydırıcılık önemli rol oynayacaktır.

Gelişen eğitim ve kültür düzeyi nedeniyle iç ve dış kamuoyu daha fazla bilgilendirme talebinde bulunacaktır.

TSK'nin temin ve tedarik edeceği silah,araç ve gereçlerin gerekçeleri ile kamuoyuna aktarılması önem kazanacaktır.

Demokratik ülkelerde halkın haber alma ve bilgilendirme ihtiyacı en temel hak ve özgürlüklerden biri kabul edilmektedir. TSK de, kendi faaliyet alanına giren konularda, halkı proaktif bir yaklaşımla sürekli bilgilendirmeli ve bu suretle kamuoyunu yönlendirmelidir.

TSK, rolünü, konumunu ve görevlerini kamuoyuna tümüyle açıklayabildiği ölçüde güçlenebilecek ve halkın tam desteğini alacaktır. Bu nedenle, TSK faaliyetlerini kamuoyuna en iyi şekilde açıklamalıdır.

TSK'ne inanç, güven ve desteğin artarak sürmesi için sahip olduğu silah, araç, gereç ve teçhizat ile idamesinde, modernizasyon, bakım ve kullanım dışı bırakma gibi faaliyetlerin ne maksatla yapıldığı ve bunları kullanacak personelin eğitim düzeyi, her fırsattan istifade ile tüm iletişim olanakları kullanılarak kamuoyuna sunulmalıdır.

TSK'nin projelerinin ne maksatla öngörüldüğü ve uzun vadede ne gibi kazançlara imkan vereceği kamuoyuna mümkün olan açıklıkta anlatılmalıdır.

TSK bünyesinde tasarruf tedbirlerine ne derece önem verildiği kamuoyuna anlatılmalı ve zaman zaman kurum olarak ülke çapında geri dönüşüm gibi konularda öncü kampanyalar düzenlenmelidir.

Bunların dışında TSK'nin barış döneminde verdiği hizmetlerin ve çeşitli alanlardaki katkılarının toplum tarafından bilinmesi de TSK'ne olan sevgi, güven ve desteği arttıracaktır. Bu nedenle TSK'nin icra ettiği sosyal ve kültürel faaliyetlerin de kamuoyuna duyurulması sağlanmalıdır.

TSK icra ettiği faaliyetleri, kendisine yasalarla verilmiş yetkiler çerçevesinde, yine yasalarla belirlenmiş makamların kontrolü altında gerçekleştirdiğini kamuoyuna aktarmalıdır.

Türkiye'nin itibarının artmasına, caydırıcılık sağlanmasına ve çağdaş devletler düzeyinde kabul görmesine imkan sağlamak için TSK faaliyetlerinin dış kamuoyu tarafından da bilinmesi sağlanmalıdır.

TSK'nın etkilendiği olaylar hakkında kamuoyuna zamanında bilgi vermek maksadıyla doğru ve süratli bilgi akışını sağlayıcı tedbirler alınmalı,bürokrasinin etkisini azaltarak insiyatif kullanılması sağlanmalıdır.

Basın yayın kuruluşu mensupları üniversite öğretim üyeleri ve kamuoyunu etkileyebilecek kendi alanlarında uzman kişi ve kuruluşlar ile iyi ilişkiler ve bilgi alışverişi devam ettirilerek bu kişi ve kuruluşlarının TSK tarafından yapılan faaliyetlerin haklılığı konusunda kamuoyunu aydınlatmaları için destek sağlanmalıdır.

#### 4.2.2.1. Medyanın Kullanımı

Bugün ABD Silahlı Kuvvetleri, tarafsızları, kamuoyunu, dost ve kendisine karşı olan unsurları şekillendirmede temel vasıta olarak medyayı kullanmaktadır. ABD son olarak Irak Harekatında da, uydu, televizyon, gazete, dergi, radyo ve internet basınından oluşan iletişim ağını, kamuoyu oluşturmak için kendi lehine kullanmıştır.

Medyanın yasama, yürütme ve yargıyı takip eden dördüncü bir güç olduğu daima dikkate alınmalıdır. Basın ile ilişkilerin ve basının gücünün kuvvet mukayesesi yapılırken, basının stratejik bir yardımcı olarak istifade edilebileceği mutlaka göz önünde tutulmalıdır.

Bilgi çağında, medya teknolojisi ve ordu-medya ilişkileri değişmiş olmakla birlikte harbin teknik ve taktiğinde de değişmeler olmuştur. Savaşların harp meydanlarında olduğu kadar dünya televizyon ekranlarında da kazanılabileceği (veya kaybedilebileceği) bir çağda, Komutanlar ve planlayıcılar medya ile ilişkilerde daha aktif ve yenilikçi olmalıdırlar. Küresel iletişim imkanları, komutan ve liderlere medyayı kendi yararlarına kullanmak için olağan üstü fırsatlar sunmaktadır.

Artık icra edilecek her türlü harekatta komutanlar, birliklerine bir televizyon kamerası önünde emir komuta etmek durumunda kalabilir. Bugün her rütbedeki komutanlar, hiç kapanmayan canlı bir kamera önünde küresel düzeyde yedi gün yirmi dört saat çalışmayı hesaba katabilmelidir. Medyanın bu değişen ve gelişen yapısının, stratejik liderlerin nasıl karar vermesi ve komutanların birliklerini nasıl sevk ve idare etmesi gerektiği konularında derin bir etkisi vardır.

Medya, ulusal çıkarların tayininde, tespitinde ve korunmasında giderek önemli bir fonksiyona sahip olmaktadır. Bu fonksiyonu, demokratik rejimlerde ulusal çıkar kavramının öğelerini oluşturan devlet adamları, siyasi partiler, kamuoyu, baskı grupları ile birlikte ve bizzat kendisi de bu bütünün bir parçası, hatta bir öğesi haline gelmek suretiyle yerine getirmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin medyadan önemli bir stratejik yardımcı olarak yararlanması gerekir. Medya, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne karşı Türk halkını bilgili ve ilgili tutma imkanı sağlar. Medya, görevini icra ederken Türk Silahlı Kuvvetleri'nin küresel düzeyde mesajlarını ve yardımlarını iletmesine olanak tanır. Medya, aynı zamanda, bir kuvvet çarpanı, istihbarat kaynağı ve etkili bir psikolojik harekat yürütmek için önemli

bir potansiyele sahiptir. Medyadan, etkili bir psikolojik harekat yürütmek, hasım unsurları aldatmak ve istihbarat toplama çabalarını bütünlemek gibi birçok yönden stratejik bir yardımcı olarak istifade edilebilir. Kriz bölgelerine medya, askerden önce gidip konumu itibariyle gerekli bilgileri elde ederek o bölgenin şekillendirilmesine katkı sağlayabilir.

Basında ve internette TSK ile ilgili iddia ve ithamlar izlenmeli ve kamuoyunun yanlış yönlendirilmesini önlemek için düzeltici basın açıklamaları süratle yapılmalıdır.

TSK hakkında basında ve internette yer alan yanlı yanlış küçültücü ve hakaret niteliğindeki haber ve yorumlar incelemeye tabi tutulmalı, konusu suç teşkil eden haberler hakkında Genelkurmay Adli Müşavirliği vasıtasıyla suç duyuruları yapılarak sonuçları takip edilmelidir.

Yerli ve yabancı yazılı ve görsel basın oluşturulacak ekip tarafından 24 saat ve güncel olarak izlenmeli ve tetkik edilmeli, sonucunda TSK'ni doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konular belirlenmelidir.

#### 4.2.2.2. İletişim ve Bilişim Sistemlerindeki Gelişmeler

Günümüz dünyasında teknolojik gelişmeler en çok iletişim alanını etkilemektedir. Bilginin toplanması, yayılması, aktarılması ve saklanması çok daha süratli bir şekilde yapılmakta ve geniş kitlelere ulaşması aynı derecede kolay ve hızlı olmaktadır. Bu bağlamda bugünün kurumlarının kimlikleri ve icra ettiği faaliyetleri, içerik olarak önemini korurken, bu olguların iletişim kanalları ile kamuoyuna nasıl yansıyacağı ve yansımaların arzu edilen şekilde olmasının sağlanması ayrı bir önem kazanmaktadır. Bugünkü modern iletişim araçlarının sağladığı son derece hızlı ve yaygın bilgi akışı, bilgi üzerindeki kontrolü de zorlaştırmaktadır. Kurumların kimlikleri veya faaliyetlerine ilişkin bilgilerin, kontrol altında istenilen şekil ve içerik ile kamuoyuna yansıtılması, çok iyi planlama yapılması ve dikkatle icra edilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmektedir.

TSK, iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlardan istifade etmek ve basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütecek nitelikli personele sahip olmalı, hedef kitlelere ulaşmada ve hedef kitlelerinin beklentilerini karşılamaya önem vermelidir. TSK, iyi planlama ile teknolojinin sunduğu olanakları verimli ve etkin bir şekilde kullanmak üzere, gereken kaynağı ve çabayı programlarına katmalıdır.

### 4.2.3. DZKK Personelini Bilgilendirme İhtiyacı

TSK iç hedef kitleye, birlik, kurum ve karargahlarında yürütülen önemli faaliyet ve projeler hakkında 'Bilmesi Gereken Prensibi'ne göre yeterli bilgileri aktarmak zorundadır. Geçici olarak TSK bünyesinde bulunan ve vatani görevlerini bitirmelerini müteakip, memleketin değişik yer ve/veya kademelerinde görev alacak personele tanıtıcı bilgiler, video-kaset, broşür, bilgi notu vb. vasıtalarla verilerek, söz konusu personelin TSK lehine kamuoyu oluşturulmasına imkan sağlanmalıdır.

Kurum içine yönelik halkla ilişkiler, kurum çalışanlarının motivasyonunu sağlamayı, kurum içindeki çalışmayı olumlu yönde kanalize etmeyi ve yöneten yönetilen arasında olumlu bir diyaloğun kurulmasını sağlayan önemli bir faaliyettir. Kurum içine yönelik halkla ilişkiler planlı ve sürekli bir çalışma sayesinde gerçekleşmektedir. Bu çalışmalar yapılırken araştırmalar yapılmalı ve sorunlar hakkında alternatif çözümler sunulmalıdır.

TSK'nde geçici veya daimi olarak görev yapan her bir bireyin TSK'nde icra edilen faaliyetlerde ve elde edilen sonuçlarda pay sahibi olduğunu vurgulayarak, kazanılan başarılardan duyulan sevinç gurur ve hazzı paylaşmaları sağlanmalı ve bu yönde tüm personeli, TSK'nin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi yapacak şekilde iletişim ağı içerisine almalı, kamuoyunu bilgilendirmekte gösterilen özen, kendi personelini ilgilendiren konularda da gösterilmelidir.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda kaynaşmayı daha ileri düzeye çıkarmak maksadıyla barış zamanı icra edilen sosyal içerikli etkinliklere ve çalışmalara personel ailelerinin de aktif olarak katılımını sağlayan yöntemler geliştirilmelidir.

### 4.2.4. DZKK'nin İmaj Çalışmaları

Türk toplumu, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasına öncülük eden, güç durumlarda milletinin yanında olan Türk Silahlı Kuvvetlerine, büyük güven,sevgi ve saygı duymaktadır. Bu güvenin temelinde, tarihi, sosyal, kültürel faktörler ile TSK'nin disiplinli, çağdaş ve güçlü organizasyona sahip bir kuruluş olması gibi faktörler yatmaktadır.

TSK, Türk milletinin en çok güven duyduğu kurumların başında yer almaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin halk nazarındaki "en güvenilir kurum" niteliğini korumasını

sağlamak ve basından ulusal menfaatlerimiz doğrultusunda yararlanmak maksadıyla, stratejik bir halkla ilişkiler planlamasının yapılması gerekmektedir.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın kurumsal kimliğini daimi ve geçici personele benimseterek, rütbesi ve görevi ne olursa olsun her bir bireyin söz konusu kimliği eşit ağırlıkta taşıdığı hissettirilmelidir.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda geçici veya daimi olarak görev yapan her bireyin, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nca icra edilen faaliyetlerde ve elde edilen sonuçlarda pay sahibi olduğu vurgulanmalı ve sivil halkın gözünde Türk Silahlı Kuvvetlerinin temsilcisi olarak değerlendirildiklerinin bilincinde olmaları/davranmaları amacıyla, ferdi eğitim safhasında temel halkla ilişkiler eğitimi almaları planlanmalıdır.Bu maksatla Harp Okulları bünyesinde "iletişim ve halkla ilişkiler eğitimi" için temel konular ilave edilmelidir.

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nın icra ettiği faaliyetler ile ilgili yasal gerekçeler Genelkurmay Adli Müşavirliği ile koordine edilerek her ortamda vurgulanmalı yetki aldığı yasa, yönetmelik ve talimatlar referans gösterilmelidir.

#### 4.2.5. Etkin Halkla İlişkiler Teşkilat Yapısı

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda yapılan Halkla İlişkiler faaliyetlerinin TSK 'nin kurumsal ahenginin sağlanması için Genelkurmay Başkanlığı koordinesinde yapılması mevcut Deniz Kuvvetleri Halkla İlişkiler Teşkilatının pasifize kalmasına sebep olmuş, Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin stratejik yaklaşımlardan çok verilen emirler doğrultusunda yapılmasını doğurmuştur. Günümüz Türkiye'sinde köklü kurumsal değişimler yerine mevcut yapının iyileştirilmesi daha sancısız olmaktadır. Bu sebepten ilk önce Genelkurmay Başkanlığı teşkilat yapısını ele almalıyız.

Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığı'nın halen uygulanan mevcut teşkilat yapısı 11 yıl önce oluşturulmuştur.

Her geçen gün toplumun eğitim ve kültür seviyesi yükselmekle birlikte devlet kurumlarının faaliyet alanlarına ilişkin ilgileri ve bilgileri de artmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak toplumun ilgi alanının genişlemesi, bu bilgilendirme ihtiyacını karşılamak için basının etki ve ilgi sahasını da genişletmiştir. Ülkemizde 1990'dan itibaren televizyon, radyo, gazete, dergi, haber ajansları ve

1996'dan itibaren ise, internet basını süratli bir gelişme göstermiştir. Türk Silahlı Kuvvetleri, bütün bu gelişmeleri kendi lehine değerlendirilebilmek maksadıyla, teşkilat yapısını tekrar gözden geçirmelidir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin, etkin bir basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım teşkilat yapısına sahip olması için, basın inceleme ve değerlendirme, basın ile ilişkiler, halkla ilişkiler ve tanıtım konularında uzmanlaşmaya giderek ayrı şubeler halinde faaliyet göstermesinin daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu çercevede oluşturulan yeni teşkilat şeması ŞEKİL3-5'de belirtilmiştir.

#### 4.2.5.1. Mobil Basın ve Halkla İlişkiler Timleri

Yeni teşkilatta yer alan Mobil Basın ve Halkla İlişkiler Timleri'nin, Basın Bilgi Merkezi'ni açarak, tek başına hizmet verebilecek teknolojik kabiliyette teçhiz edilmeli ve görevlerini icra edebilecek nitelikte uzman personel ile teşkil edilmelidir. Mobil Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Timlerinin, görev yapacakları bölgeye intikallerini sağlayacak, içerisinde teçhizatları bulunan karavan şeklinde araçlar(minibüs türü) temin edilmelidir.

##### 4.2.5.1.1. Görevleri

- Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Komutanlıklarının kendi halkla ilişkiler teşkilatlarından gelen bilgilerle özellikle kriz dönemlerinde olmak üzere yapılacak tüm halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmek,

- Barışı Destekleme Harekatı, Doğal Afet Yardım Harekatı ve İç Güvenlik Harekatı gibi harekatta Basın Bilgi Merkezi açmak ve işletmek,

- Ulusal arası, ulusal, birleşik müşterek veya müşterek tatbikatlarda basın halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüterek, basın mensuplarına, hizmet ve kolaylıklar sağlamak,

- Basın ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanması ve eğitimi konularında Ordu ve Kolordu seviyesindeki halkla ilişkiler gereksinimleri için destek sağlamak,

- Liderlere ve askerlere basın ve halkla ilişkiler konusunda mobil eğitim desteği sağlamak,

- Harekatın desteğini sağlayacak bilgi stratejilerini ve kampanyalarını

- Dijital video çekimi, dijital fotoğraf hizmeti ve ses kayıtlarını kullanarak halkla ilişkiler faaliyetlerine destek sağlamak,

- Her seviyedeki askerin medya ile tek başına röportaj yapabilecek şekilde hazırlanmasını sağlamaktır.

#### 4.2.5.1.2. Teşkilat Yapısı

- Komutan,
- İdari işler astsubayı,
- Yazılı basın muhabiri,
- Görsel basın muhabiri.

#### 4.2.5.1.3. Eğitimi

Mobil Basın ve Halkla İlişkiler Timlerinin Basın ve halkla ilişkiler faaliyeti şüphesiz ihtisas isteyen, konusunda uzmanlaşmış kişilerin çalışması gereken bir alandır. Bu nedenle yapılacak uzmanlık eğitiminin daha etkin ve verimli hale getirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, özellikle iletişim fakülteleri ile bu konuda çalışan, resmi ve gönüllü kuruluşlarla yakın işbirliğine gidilmesi, bu faaliyetlerin kamu ve özel kuruluşlarca desteklenmesi faydalı olacaktır.

# 5.SONUÇ

İmaj faktörünün temelini güven unsuru oluşturmaktadır. Güven kavramı bireysel anlamda korunma ve varlığını sürdürme olarak algılanırken, toplumsal yaşam kapsamında itimat etme ve inanma olarak kullanılmaktadır. Bu farklı kullanımların incelenmesi güven kavramının kurumsal kimlik oluşumunda kullanılmasında önem arz etmektedir.

Günümüz modern ve demokratik toplumlarında, kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında büyük oranda sorun olmadığı düşünüldüğünde, her türlü sosyal ve yaşamsal gereklerin karşılanması aşamasında güvenilirlik veya güven duymak birinci önceliği almaktadır. Varolmak ve varlığını sürdürebilmek güvene dayalı duygulardır. Bu bireysel olarak algılanabileceği gibi kurumsal olarak da kullanılabilecek bir olgudur. Bu yönüyle güven kavramı hem bireylere ait içgüdüsel bir duygu olarak hem de toplumları ilgilendiren sosyolojik bir algı olarak incelenebilmektedir.

Kurumsal kimlik oluşumu ve idamesi sürecinde güvensizlik kavramı da bizim için büyük önem arz etmektedir. Sağlanacak güvenin ne kadar kırılgan olduğu ve uzun süreç gerektiren güven oluşumunun ne kadar kısa sürede zarar gördüğü daima göz önünde bulundurulmalıdır. Bu özellikle ekonomi alanındaki uygulamalarda daha fazla hassasiyet gerektirmektedir. Güvensizlik sonrası yeniden güven oluşumunun bazı zamanlarda çok zor olduğu hatta imkansız olduğuda bilinmelidir.

Bilgiye ve kimliğe dayalı güven, kurumsal kimlik oluşumunda da dikkate alınması gerekli bakış açılarını oluşturmaktadır. İletişim kanalları iyi kullanılıp gerek kurum çalışanlarına ve gerekse hedef kitlemize sağlıklı bilgi aktarımı ne kadar iyi yapılırsa o oranda güven sağlanmış olur. Güvenin nitelikleri konusunda söylenmesi gereken en önemli husus, onun zorla sağlanamaması ve satın alınamamasıdır. Güven, kazanılacak bir olgudur.

Sosyal yaşam için önemi büyük olan güven, pek çok fonksiyonu yerine getirmektedir. Özellikle araştırmamız kapsamında kurumsal kimlik, imaj oluşumu ve idamesi amacıyla etkileri ve önemi üzerinde durduğumuz güvenin, pek çok fonksiyonunun yanında, başlıca “Bütünleştirici ve Dayanışmayı Artırıcı Fonksiyonu”, “Karışıklığın Azaltılması Fonksiyonu”, “İşbirliğini Kolaylaştırıcı Fonksiyonu” ve “İletişimi Kolaylaştırıcı Fonksiyonu” önemlidir. Özellikle kurumsal kimlik oluşumu kapsamında

kurum çalışanlarına yönelik kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarında bu fonksiyonların önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bütün sosyal ilişkiler güvene ve yükümlülüğe dayanır. Sosyal ilişkilerin sürekliliği ve istikrarı, karşılıklı yükümlülüklerin açıklığı ve görünürlüğünü etkiler. Belirsiz bir durumda bizden ne beklendiğinden ve başkalarından ne beklediğimizden emin olamazken, arkadaş ve meslektaşlarımızla olan tanıdık ve istikrarlı ilişkilerimizde bu tür endişe ve belirsizlik yaşanmaz.

TSK'nin başarılarla dolu uzun tarihi süreci ve bu sürece bağlı olarak oluşan köklü gelenekleri, kurum kültürünün esas temelini oluşturmaktadır. Bu temele bağlı olarak oluşan günümüz kültürel normları ve bilgi/tecrübe birikimi ise TSK'nin kültürel kimlik ağırlığını belirlemektedir. TSK köklü geleneklerinden ve yılların birikimi tecrübelerinden kaynaklanan düzenlemeleri ve kurumsal davranışları, kurumsal anlamda ayırt edici özelliklerini oluşturmaktadır. Bu özellikler, kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren esaslar kişisellikten uzaklaştırılarak yasalarla belirlenmiştir.

Halkla ilişkiler Türkiye Cumhuriyeti'nin bekasında en önemli unsurlardan birini teşkil eden TSK'nin gelecekteki varlığı için kullanılabilecek en önemli alanlardan biridir. Clausewitz; kamuoyunun savaşta esas odak noktası olduğundan bahsetmiştir. Abraham Lincoln; Halkın hassasiyeti herşeydir, onunla hiçbir şey başarısız olmaz. Onsuz hiçbir şey başarıyla sonuçlanmaz" demiştir. Bu günün hızla gelişen bilgi/teknoloji çağında dâhili ve harici iletişim ile dikkate alınan kamuoyu hem savaşın hem de barışın temel direğidir. Yoğun halkla ilişkiler, araştırma, planlama, yürürlüğe koyma ve değerlendirme işlemleri yoluyla TSK görevini üstün başarıyla yerine getireceği imajı yaratmalı ve bu imaj sürdürülmelidir ki; kuruma olan güven, ortak imajı sarsacak münferit olaylardan bile etkilenmeyecek şekilde vazgeçilmez olsun.

Birleşmiş Milletler kararları doğrultusunda icra edilen Bosna ve Kosova Harekâtlarıyla, ilk Körfez Harekâtı ve son dönemde icra edilen Irak Harekâtı herkes tarafından bilindiği gibi özellikle televizyon kanalları vasıtasıyla günlerce canlı yayın şeklinde dünyaya izlettirilmiş ve dünyada ortak bir kamuoyu oluşturulması sağlanmıştır. Daha önce Vietnam'da yaşanan olumsuz örnek tersine dönmüştür. Yazılı basın ve televizyon vasıtasıyla kamuoyunun bilgilendirilmesi, desteğinin kazanılması sağlanmıştır.

Kamuoyu desteğine sahip olmak, kurum ya da kuruluşların başarılarına ve imajlarına doğrudan tesir eden bir husustur. Bu desteğin sağlanabilmesi için halkın doğru ve zamanında bilgilendirilmesi gereği vardır. Burada önemli olan nokta halkın doğru bilgilendirilmesidir. Kamuoyu desteğini kazanmak ve kamuoyunun yanlış bilgilendirilmesine engel olmak maksadıyla proaktif bir halkla ilişkiler ve tanıtım politikası izlenmesinde fayda vardır. Halkın Silahlı Kuvvetlere olan güvenini sağlamak için de halkla sıkı bir ilişki kurmak zorunluluğu vardır. Silahlı kuvvetlerin gerçek sahibi millet olduğuna göre, millet ordusuyla neler yapabileceğini açık olarak bilmeli ve ona güvenmelidir. Milli davalarda isabetli kararlar almak bunu bağlıdır.

Kamuoyu oluşturmada en etkili araç olan basın, halkla ilişkiler ve tanıtımın gözü, kulağı ve dilidir. Basında yer almasını bilen kurum ya da kuruluş kendisini kamuoyuna tanıtabilmek ve kamuoyunu yönlendirebilmek için önemli fırsatlar yakalamış demektir.

Bugün Türkiye'de faaliyet gösteren yerel basın ve yayın organları son derece önemli bir konuma sahiptir. Yerel halk yerel haberlere de büyük ilgi duymaktadır. Haber sıkıntısı çeken yerel medyada yer almak ulusal medya organlarına nazaran daha kolay ve etkili olabilir. Köy ziyaretleri, okul onarımı, öğrencilere yardım, sağlık muayeneleri ve tatbikatlar gibi Kolordu ve Tugay birlikleri tarafından icra edilen faaliyetlerin, hava gösterilerinin bölgesel ve yerel medyada halka duyurulmasını sağlamak; halkın güvenini kazanmak, Türk Silahlı Kuvvetleri'ni tanıtmak ve kamuoyu desteğini sağlamak bakımından daha etkili sonuçlar verebilir.

Türk Silahlı Kuvvetleri halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin temel unsurları, muhtemel olumsuz propagandaları dengeleyecek, TSK'nin imajını etkileyecek, yanlış değerlendirme ve şartlanmaları ortadan kaldırıp yerine doğruları yerleştirecek, halkın sevgi, saygı ve güvenini en yüksek seviyede tutacak, arzu edilen hedeflere eksiksiz ulaşılabilmesi için, birbirini etkileyecek siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal fonksiyonları bir bütün olarak ele alacak ilkeleri ihtiva edecektir.

Türk Silahlı Kuvvetleri, yapılan kamuoyu araştırmalarında hala en güvenilir kurum niteliğini korumaktadır. Ülkemiz, küreselleşmenin de etkisi ile hızlı bir kültürel ve zihinsel değişim yaşamaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri halkla ilişkilerinin sosyal fonksiyonu, Türkiye Cumhuriyeti'nin bütünlüğünü, Laik, Demokratik ve Sosyal Hukuk Devletinin varlığını sonuna kadar savunmak, Atatürk İlke ve İnkılâplarının

yaşatılmasında tavizsiz kararlılığını iç ve dış kamuoyunu duyurmak olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin halk nazarındaki "en güvenilir kurum" niteliğini korumasını sağlamak maksadıyla, stratejik bir halkla ilişkiler ve tanıtım planlaması yapılmalıdır.

Kamuoyu desteğinin sağlanabilmesi için halkın doğru ve zamanında bilgilendirilmesini, kamuoyu desteğini kazanmak ve kamuoyunun yanlış bilgilendirilmesini önlemek maksadıyla proaktif bir halkla ilişkiler ve tanıtım politikası izlenmelidir.

Etkili ve proaktif bir halkla ilişkiler politikası izlemek için, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin basın yayın, halkla İlişkiler ve tanıtım yapısı içinde hizmet verecek basın, halkla ilişkiler ve tanıtım konularında uzman ve yetişmiş tecrübeli personel kullanılmalıdır.

Seçilen sistemle bağlantılı olarak, basın ve halkla ilişkiler dairesinin kuruluşunda profesyonel kadrolara yer verilmesini, Türk kamuoyunda iyi imaja sahip ve konusunun uzmanı olan halkla ilişkiler uzmanlarının kadrolara dahil edilmelidir.

Basın ve halkla ilişkiler dairesinin yalnız basın inceleme ve değerlendirmesi yapan bir kuruluş imajının silinerek basın ve kamuoyunu yönlendiren ve TSK'nin kamuoyundaki olumlu imajını daima canlı tutan ve yenileyen bir kuruluş olmalıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin, etkin halkla ilişkiler ve tanıtım teşkilat yapısına sahip olması için, yeni kurulması teklif edilen Mobil Basın ve Halkla İlişkiler Timlerinin personeli halkla ilişkiler ve tanıtım konularında uzmanlaşmaya giderek ayrı faaliyet göstermeli ve TSK'nin tüm kuvvetlerinin halkla ilişkiler faaliyetleri tek elden yürütmelidir.

Kurum içine yönelik halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri kapsamında, kurum içinde olumlu bir diyaloğun kurulmasını, onların sürekli bilgilendirilmesini, kurum içine yönelik çalışmalar yapılırken araştırmalar yapılmasını ve sorunlar hakkında alternatif çözümler üretilmesi gerekmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yaklaşık 665000 kişilik bir topluluğu, bu rakama ailelerin de dahil edilmesi durumunda yaklaşık 2.5 milyonluk bir kitleyi veya halkla ilişkiler deyimi ile iç hedef kitleyi oluşturduğu ve bu sayıya TSK emeklilerinin de ilave edildiği düşünüldüğünde, tüm Türkiye çapında kayda değer bir potansiyel kitle

oluşacağı değerlendirilmektedir. Bahse konu bu kitleye ulaşarak, hem kuruluş çalışanlarının müesseseye bağlılıklarını artıracak, pozitif yönde disiplin ve moral unsuru olacak, birlik ve kurumlardaki erbaş/erlere okuma alışkanlığı kazandırılmasında katkı sağlayacak, yönetim kademesi tarafından iç hedef kitleye yönelik olarak yapılacak idari/hukuki düzenlemelerden zamanında haberdar olunmasını sağlayacak, bu yüksek nitelikli kitlenin dayanışmasını artıracak ve TSK'ya olan güvene ve imajına katkı sağlayacak Silahlı Kuvvetler gazete/dergisinin kapasitelerinin artırılarak yayınlanmalıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri halkla ilişkiler alanında geri besleme yapmasını, halkın ne istediği konusunda zaman zaman araştırma ve incelemeler yapmasını, çalışmaların alınan sonuçlara göre sürdürülmelidir.

Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri konusunda, Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarına askeri okullar, kıtalar, kuvvet akademilerinde ders ve konferanslarla anlatılmalı, benimsetilmeli ve bilinçlendirmelidir.

Kurum kimliğini geliştirmek veya kurum imajı oluşturabilmek maksadıyla, gerektiğinde ücretleri ilgili kuvvet komutanlıkları tarafından karşılanmak suretiyle, başta konuya ilgili ve akademik temeli bulunan personel olmak üzere; Savunma sanayii, liderlik, yönetim, lojistik, bilgi ve bilişim sistemleri, elektronik, uluslar arası ilişkiler, tarih ve strateji gibi konulardaki sempozyum, konferans ve fuar gibi etkinlik ve toplantılara daha yaygın katılım sağlanılmalıdır.

Önümüzdeki dönemde bölgesel güç olmayı sürdürecek olan Türkiye'nin Ordusunun çağdaş ve etkili bir yöntem olan stratejik halkla ilişkiler faaliyetlerinden azami oranda istifade etmeli ve kullandığı yöntemleri sürekli sorgulayarak geliştirme gayretlerine devam etmelidir.

## FAYDALANILAN KAYNAKLAR

### ***Kitaplar***


ABADAN, N., “Modern Toplumlarda Halkla Münasebet”, TODAİE Yayını ,İstanbul 1964.

ASNA, Alaaddin, “Önce İletişim Vardı”, Derin Yayınları, İstanbul 2003.

ASNA, Alaaddin, ” Public Relations”, Der Yayınevi, İSTANBUL, 1993.

DÖRTOK, Arın, “Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz”, Rota Yayıncılık, İstanbul 2004.

ELERI, Sampson,” İmaj Faktörü”, Çev,Hakan İlgün, , Rota Yayıncılık, İstanbul 1995.

KADIBEŞEGİL, Salim, “Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı”, MediaCat, İstanbul 1999

KAZANCI, Metin, “Halkla İlişkiler”, Savaş Yayınları, Ankara 1982.

KAZANCI, Metin, “Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler”, Turhan Kitabevi, Ankara 1999.

ÖRNEK, Acar ,Metinler Matbaacılık, İstanbul 1988.

OKAY, Ayla, ”Kurum Kültürü”, MediaCat Yayınevi, Ankara 2002.

OKAY, Ayla ve Aydemir Okay, “Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları”, Der Yayınları, İstanbul 2002.

PAKSOY, Arzu Çekirge, "Türkiye'de Halkla İlişkiler Uygulamaları”, İstanbul, Haziran 1999.

PELTEKOĞLU, Filiz Balta, "Halkla İlişkiler Nedir?", Beta Yayım Dağıtım,İstanbul, 2007.

RİGEL, Nurdoğan, "Medya Ninnileri", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1993.

SARIHAN, Tan Deniz, İnternet, İstanbul, Sistem Yayıncılık, l995

TORTOP, N., “Halkla İlişkiler”, Yargı Yayınları, 1993, Ankara

YATKIN, Ahmet, “Halkla İlişkiler ve İletişim”, Nobel Yayınları, Ankara 2003

***Yabancı Kitaplar:***

AWAD, Joseph F., “The Power of Public Relations”, Praeger Publishers, New York 1985.

BLACK, Sam, ”Introduction to Public Relations”, The Modino Pres, London 1989.

BOWMAN, Pat, “Handbook of Financial Public Relations”, Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford 1989.

BRISTOL, Lee, "Why Develop your Corporate Image?, Developing Corporate Image”, , Charles Scribner's son's, New York 1960.

CLARK, 1st Lt. Eric E., Public Information Officer, "Dealing with The Media", A Reference Guide for The NATO School (SHAPE).

CUTLİP, Scoot, “Effective Public Relations”, Prentice Hall Inc., New Jersey 1985.

Constantin LOGUOVOY, Denis HUISMAN,”Traite de Relations Publiques”, Presses Universitaires de France, Paris 1981.

FRAIZER, Moore H, “Public Relations”, 1985.

HUBER, Kurt, “Image: Corporate-Image, Market-Image, Produkt-Image”, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1987.

JEFKINS, Frank, “Public Relations for Your Business”, Mercury Business Paperbacks, London 1990.

JAMES, R.Gregory, WICCHMAN, Jack G., “Marketing Corporate Images”, Lincolnwood, Illinois USA, 1993.

LESLY, Philip, ” Public Relation Handbook” , Englewood Cliffs, New Jersey 1962.

MARTINEAU, Pierre, "The Corporate Personality",

RECK, E. W., ”Your Public Relations”, Holt, New York, 1948.

ROSS, Robert, “The Management of Public Relations”, Wiley-Interscience

Publication, New York 1977.

WINNER, Paul, “Effective PR Management, A Guide to Corporate Success”, Kogan Page Ltd., London 1990.

***Askeri Yayınlar:***

Basın ve Halkla İlişkiler Konferansı Notları,Harp Akademileri, İstanbul 2000.

Federal Almanya'nın Güvenliği ve Silahlı Kuvvetlerinin Durumu ile İlgili Beyaz Kitap, Harp Akademileri Yayınları, İstanbul, 1971.

KOCATEPE, Atalay,”TSK’da Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri” Harp Akademileri Yayınları,İstanbul 2001

T.S.K. Konsept Geliştirme Yönergesi. (MY 369-3)

T.S.K. Basın Yayın Kuruluşları ile Halkla İlişkiler ve Tanıtım Yönergesi.(MY 57-1(B))

***Tezler:***

ALPSU, Osman, Kurmay Subay Tezi, Harp Akademileri Yayınları, İstanbul, 1967

ASLAN, Nizar, "T.S.K.de Halkla İlişkiler", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümü, İstanbul,1990.

KÜREKÇİ Berna, “Halkla İlişkilerde Kriz Yönetiminin İşlevi”, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1995.

ÜNLÜTEPE, M.Şerif, "Silahlı Kuvvetler'de Halkla İlişkiler ve T.S.K.de Şeffaflaşma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümü, İstanbul, 1993.

***Süreli Yayınlar:***

DENK, Kur.Alb. Nevzat, "Federal Almanya Silahlı Kuvvetleri'nde İnsan Sevk ve İdaresi ve Halkla İlişkiler", Harp Akademileri Bülteni Sayı: 188, Ocak 1998.

PELTEKOĞLU, Filiz Balta, "Kurumsal iletişim Sürecinde İmajın Yeri", İ.Ü.İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 4, İstanbul, 1997

ÜNLÜTEPE, Dr.Tnk.Alb. M.Şerif, "T.S.K.de Basın ve Halkla İlişkiler", Harp Akademileri Bülteni Sayı: 190, Haziran 1998.

"Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Sorunları Semineri", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 199, Ankara, 1974.

TORTOP, N., Halkla İlişkiler Sorunları ve Belediyeler, İller ve Belediyeler Dergisi, Sayı :290, 1969.

Silahlı Kuvvetler Dergisi, Genelkurmay Basımevi, Sayı: 336, 1993.

PC N.et Dergisi, Yıl.1, Hürgüç Gazetecilik Tic. ve Organizasyon A.Ş. İstanbul, 1 Ekim 1997.

MIHÇIOĞLU, C., Halkla İlişkiler Semineri, M.P.M. Yayın No: 106, 1971.

Türk Kültürü Dergisi, Türk Kültürü Araştırma Enstitüsü Yayınları, Sayı:46, Ankara,1985

FM 46-1, Public Affairs Headquarters, Department of the Army, April, 1986

KOÇ, Necmi, "Orduda Halkla ilişkiler", Silahlı Kuvvetler Dergisi, Gen.Kur. Basımevi, Eylül1988

KOÇ, Necmi, "Orduda Halkla ilişkiler", Silahlı Kuvvetler Dergisi, Gen.Kur. Basımevi, Eylül1988

***İnternet Kaynakları:***

Toplumsal Yaşamı Destekleme Faaliyetleri, http://www.dzkk.tsk.tr/

Basın Yayın Faaliyetleri, http://www.tsk.tr/

http://www.meb.gov.tr/

# EKLER

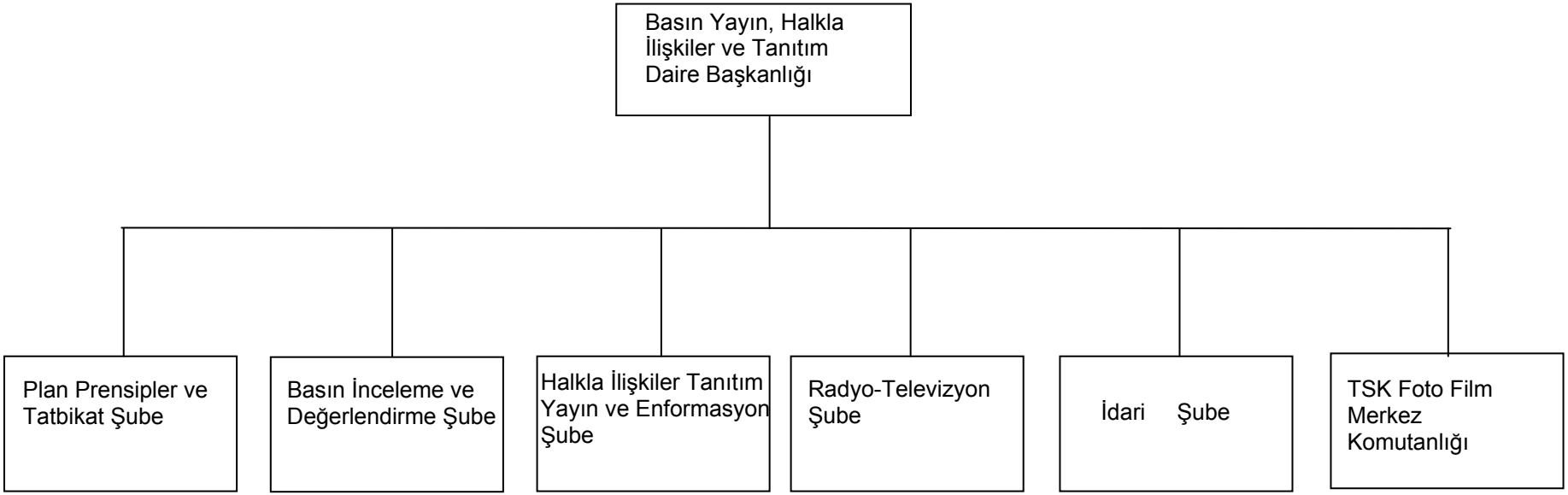
**ŞEKİL1**

**BASIN YAYIN, HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM DAİRE BAŞKANLIĞI TEŞKİLATI :**

| S.No. | PERSONEL BEYANI | Rütbe |
|---|---|---|
| | BASIN, YAYIN, HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM DAİRE BAŞKANLIĞI | |
| | BAŞKANLIK | |
| 1 | Daire Başkanı | Alb. |
| 2 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| | | |
| | PLAN, PRENSİPLER VE TATBİKATLAR ŞUBESİ | |
| 1 | Şube Müdürü | Alb. |
| 2 | Milli ve N A T O Plan Tatbikat Subayı | Bnb. |
| 3 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| | | |
| | BASIN İNCELEME VE DEĞERLENDİRME ŞUBESİ | |
| 1 | Şube Müdürü | Alb. |
| 2 | Değerlendirme Subayı | Yb. |
| 3 | Dış Basın İnceleme Subayı | Bnb. |
| 4 | İç Basın İnceleme Subayı | Bnb. |
| 5 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| | | |
| | HALKLA İLİŞKİLER, TANITIM YAYIN VE ENFORMASYON ŞUBESİ | |
| 1 | Şube Müdürü | Alb. |
| 2 | Proje Takip ve Uygulama Subayı | Yb. |
| 3 | Tanıtım Subayı | Bnb. |
| 4 | Tanıtım Subayı | Bnb. |
| 5 | Halkla İlişkiler Uzmanı | Svl.Me. |
| 6 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| | | |
| | RADYO - TV. ŞUBESİ | |
| 1 | Şube Müdürü | Alb. |
| 2 | Yayın Sorumlusu | Yb. |

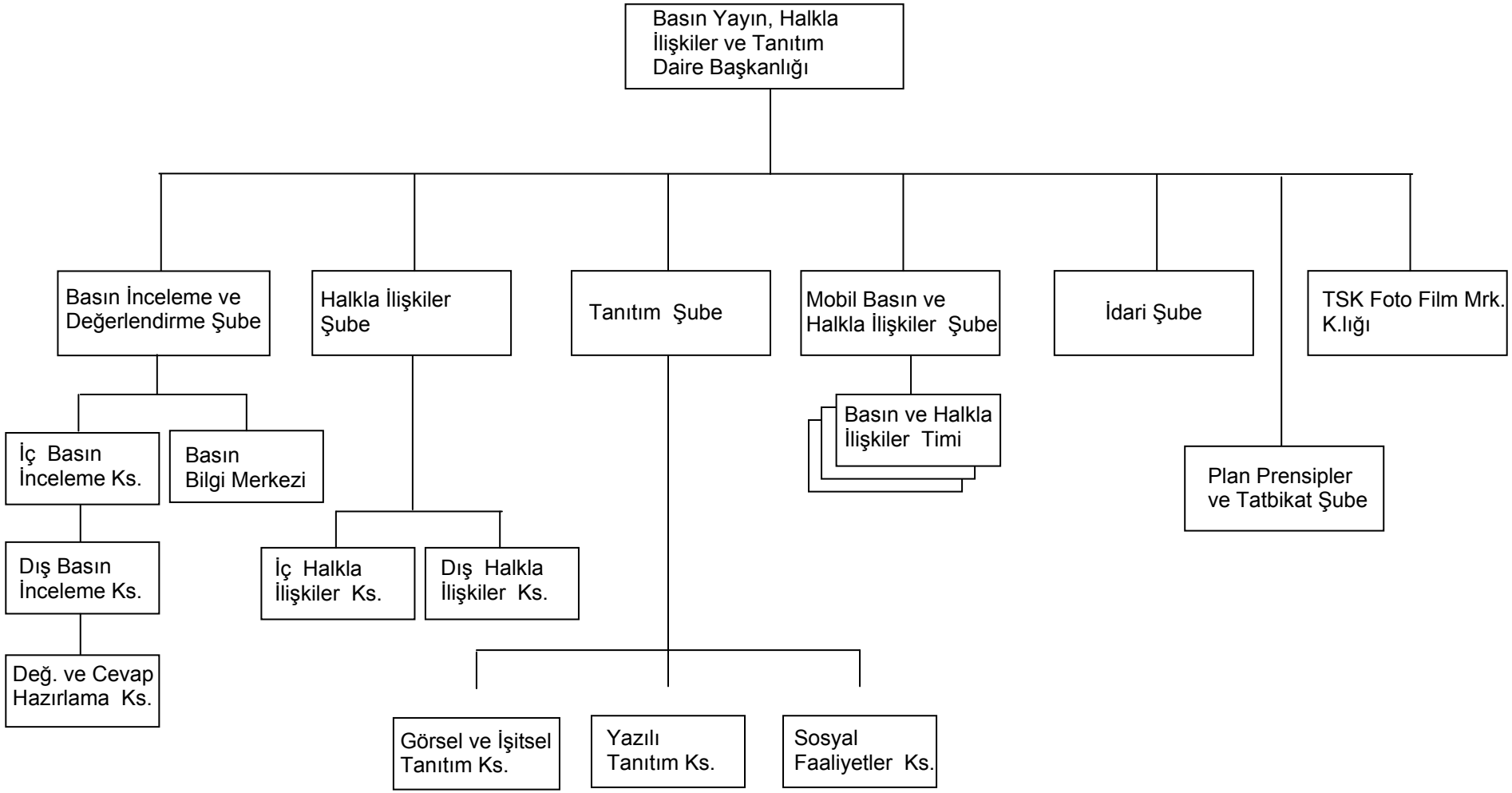
| | | |
|---|---|---|
| 3 | Televizyon Program Yapım Yönetim Uzmanı | Svl.Me. |
| 4 | Radyo Program Yapım Yönetim Uzmanı | Svl.Me. |
| 5 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| | İDARİ ŞUBE | |
| 1 | Şube Müdürü | Alb. |
| 2 | İdari İşler Astsubayı | Bçvş. |
| 3 | Veri Hazırlama ve  Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| 4 | Desinatör | Svl.Me. |
| | | |
| | O B S GELİŞTİRME VE DESTEK KISMI | |
| 1 | Kısım Amiri | Yzb. |
| 2 | Bilgisayar Programcısı | Svl.Me. |
| 3 | Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni | Svl.Me. |
| | | |
| | TSK FOTO FİLM MERKEZİ KOMUTANLIĞI | |
| 1 | Komutan | |
| 2 | Personel ve İdari İşler Subayı | |
| 3 | Teknik Müdür | |
| 4 | İkmal Subayı | |
| 5 | Muhafız ve Hizmet Takım Komutanı | |
| 6 | Bakım Onarım Kısım Komutanı | |
| 7 | Video Film A. V. | |
| 8 | Foto A. V. | |

## Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığı
## Uygulanan Teşkilat Yapısı




ŞEKİL-2

# Basın Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Daire Başkanlığı İçin Teklif Edilen Teşkilat Yapısı



## Deniz Kuvvetleri K.lığı Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü İçin Teklif Edilen Teşkilat Yapısı

