

**TÜRK KAMU YÖNETİMİ SORUNLARININ HALKLA İLİŞKİLER  
AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRMESİ****AN EVALUATION OF THE PROBLEMS OF TURKISH PUBLIC  
ADMINISTRATION FROM THE POINT OF VIEW OF PUBLIC  
RELATIONS**

*Murat YILDIRIM\**

**Özet:**

Türk kamu yönetiminin en temel sorunlarından birisi gerek halka gerekse kendi çalışanlarına karşı duyduğu güvensizliktir. Aynı şekilde, halk da kendi istek, beklenti ve gereksinimlerine karşı duyarsız olan kamu yönetime güven duymamaktadır. Bu güvensizlik duygusu, bir yandan yönetimin kendi içine kapanmasına, topluma karşı bir sorumluluk hissetmemesine diğer yandan halkın yönetime karşı yabancılaşmasına yol açmıştır. Türk kamu yönetiminin değişime ve çevresine yönelik reflekslerinin zayıf kalması ise kamu örgütlerinde örgütsel ve işlemsel pek çok sorunun ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu çalışmanın amacı, mükemmel bir halkla ilişkiler faaliyeti karşısında Türk kamu yönetiminin durumunu analiz etmektir. Bu bağlamda, çalışmada, halkla ilişkiler tanımlanmış, Türk kamu yönetiminin sorunları betimlenmiş ve kamu yönetimi halk arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine dönük çözümler yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Kamu Yönetimi, Türk Kamu Yönetimi, Mükemmel Halkla İlişkiler.

**Abstract:**

One of the basic problems of Turkish public administration is its distrustfulness against both to the public and its own staff. Similarly, the public don't trust the public administration which is insensitive to their own expectations, desires and necessities. This sense of distrustfulness leads both to the administration's introvertedness and its the lack of sensitivity against the public, and at the same time the alienation of the public against the administration. The weakness of the reflexes of Turkish public administration to the change and its environment leads to various organizational and operational problems in public organizations. The aim of this study is to analyze the situation of Turkish public administration when compared to the perfect public relations activities. In this context, in this study, public relations has been defined, the problems of Turkish

\* Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü  
– Sivas myildirim@cumhuriyet.edu.tr

public administration have been described and analyses directed to the development of the relations between the public and public administration.

**Key words:** Public Relations, Public Administration, Turkish Public Administration, Perfect Public Relations.

## Giriş

Halkla ilişkiler, örgüt ve hedef kitleleri arasındaki ilişkilere olumlu tarzda yön veren bir mekanizmadır. Halkla ilişkiler çabalarının başlıca hedefi, kuruma yönelik hedef kitleler üzerinde olumlu bir izlenim bırakmak ve bunun sürekliliğini sağlamaktır.

Halkla ilişkiler uygulamaları, kurum dışındakilerin örgütün ürün veya hizmetlerini talep etmelerini, kurum içindekilerin ise örgütsel amaçları daha güçlü bir biçimde benimsemelerini, genel anlamda, kuruma karşı bir bağlılık duygusunun geliştirilmesini sağlayacaktır. Başarılı halkla ilişkiler, çevrenin beklenti ve gereksinimlerini doğru tahmin edip talep edilebilirini üretmeyi sağlayacağı gibi aynı zamanda örgütsel hedeflere uygun bir biçimde hedef kitleleri etkileyerek onlara yeni birtakım istek ve beklentilerin aşılmasına da hizmet edecektir. Kurumsal hedeflere ve işleyişe yönelik çalışanların görüş, öneri ya da şikâyetlerinin dikkate alınması, kurum kararlarının sahiplenilerek başarıyla uygulanmasında yine ağırlıklı bir rol oynayacaktır. İletişimin etkin yönetimi, sonuçta kurumun verimliliğini artırmasında, hedeflerine ulaşmasında önemli bir paya sahip olacaktır.

Sağlıklı, sürekli ve düzenli bir kamu hizmetinin varlığı için halkın ve kamu yönetiminin birbirine karşı güven duymaları bir zorunluluktur. Güven, tarafları birbirine yakınlaştıran, bir arada tutan bir bağlılık duygusudur. Bu bakımdan, yönetimin zamanında, hızlı, kaliteli ve etkin bir tarzda hizmet sunması ve çözüm odaklı olması gerekir. Buna karşılık halkın da hizmet kalitesi ve yönetime karşı bir kuşku, tereddüt ya da çekince duymasını gerektirmeyecek şekilde yönetimin her zaman tutarlı, olumlu ve duyarlı tutumuyla karşılaşması, istek ve sorunlarını rahatlıkla dile getirebilmesi, çözüme yönelik etkin biçimsel mekanizmalara sahip olması bir güven duygusunun pekişmesiyle sonuçlanacaktır. Ancak Türk kamu yönetimi ve halk arasındaki ilişkilerde ciddi bir güven sorununun yaşandığı da bir gerçektir.

Güvensizlik duygusu ise yönetim-kamu görevlileri ve yönetim-halk arasındaki ilişkileri zayıflatmış, bağlılık duygusunu aşındırmıştır. Bunun sonucunda bir yandan kamu yönetimi içe dönük, şeffaf olmayan ve sorgulanamaz bir görünüm kazanmış diğer yandan halkı ve kamu görevlilerini (özellikle alt kademelerde çalışan) yönetim karşısında yalnızlaştırmıştır. Bunun sonucunda, Türk kamu yönetiminin değişime yönelik refleksleri zayıf kalmıştır.

## 1. Halkla İlişkiler Nedir?

Halkla ilişkiler; müşteriler, insanlar ve örgütler arasındaki/içindeki karşılıklı yararlı ilişkileri stratejik olarak beslemeye çalışan bir uğraştır (Carranza, 2009: 10). Asna, halkla ilişkileri, *özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yönlendirmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatı* (Asna, 1969: 81) olarak tanımlamıştır.

Benzer şekilde Cutlip, Center ve Broom'a göre halkla ilişkiler, *başarı ya da başarısızlığının bağlı olduğu, örgüt ve hedef kitleleri arasında karşılıklı yararlı ilişkiler kuran ve bunu sürdüren bir yönetim işlevidir* (2000: 6'dan aktaran Tindall, 2007: 19). Bernays ise halkla ilişkileri üç bölüme ayırmıştır. Bunlar; 1. Halka verilen bilgi, 2. tutum ve davranışları tanıtmak için halka yönelik ikna ve 3. bir kurumun tutum ve davranışlarını hedef kitlelerinkiyle ve kurum içindeki hedef kitlelerinkiyle bütünleştirmeye dönük çabalarıdır (Maher, 1997: 8).

Halkla ilişkiler, temelde, hedef kitleyle nasıl, ne zaman ve ne şekilde bir iletişim kurulacağını belirleyen, bu şekilde insanların davranışları, yaklaşımları ve algılamaları üzerinde yönlendirici etkiye sahip olmayı sağlayan bir süreçtir (Barry, 2003: 15). Halkla ilişkiler, örgüt ve hedef kitleleri arasındaki ilişkilere olumlu tarzda yön veren bir mekanizmadır. Halkla ilişkiler çabalarının başlıca hedefi, kuruma yönelik hedef kitleler üzerinde olumlu bir izlenim bırakmak ve bunun sürekliliğini sağlamaktır.

Halkla ilişkilerden kaynaklanan bakış açısı; örgütsel sonuçların başarısı kadar örgütsel işleyişe, yönetimin karar vermesine ve planlamasına katkıda bulunmaktadır (White, 2000: 85). Çağdaş halkla ilişkiler, bir örgüt ve onun çeşitli içsel ve dışsal hedef kitleleri arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan, iletişimin stratejik yönetimi olarak görülmektedir. Örgütün görevlerini çevresine uyarlayarak, içsel ve dışsal gerçeklikler arasında bir denge kurmak, yönetim sürecinde halkla ilişkilerin ana konusunu oluşturmaktadır (Lages ve Lages, 2005: 111). Grunig, profesyonel halkla ilişkiler uygulamasının örgütün yararı için en iyi bir biçimde ilgili herkesle ilişkilerin etkin bir yönetimi olduğunu belirtmektedir (1992'den aktaran Jo ve Jung, 2005: 27).

Halkla ilişkiler uygulamaları, kurum dışındakilerin örgütün ürün veya hizmetlerini talep etmelerini, kurum içindekilerin ise örgütsel amaçları daha güçlü bir biçimde benimsemelerini, genel anlamda, kuruma karşı bir bağlılık duygusunun geliştirilmesini sağlayacaktır. Başarılı halkla ilişkiler, çevrenin beklenti ve gereksinimlerini doğru tahmin edip, talep edilebilirliği üretmeyi sağlayacağı gibi aynı zamanda örgütsel hedeflere uygun bir biçimde hedef

kitleleri etkileyerek onlara yeni birtakım istek ve beklentilerin aşılmasına da hizmet edecektir. Kurumsal hedeflere ve işleyişe yönelik çalışanların görüş, öneri ya da şikâyetlerinin dikkate alınması, kurum kararlarının sahiplenilerek başarıyla uygulanmasında yine ağırlıklı bir rol oynayacaktır. İletişimin etkin yönetimi, sonuçta kurumun verimliliğini artırmasında, hedeflerine ulaşmasında önemli bir paya sahip olacaktır.

Halkla ilişkiler, sanayileşmeyi izleyen bir Birleşik Devletler fenomeni olarak görülmüş ve küreselleşmenin bir sonucu olarak dünyanın diğer bölgelerine yayılmıştır. Halkla ilişkilere ilişkin model, ilke ve kuramların çoğu, esasen Batı'nın kapitalist demokratik dünyasının sosyo-politik ve ekonomik bağlamında geliştirilmiştir (Hodges, 2006: 80). Bu arada, halkla ilişkiler kavramının Birleşik Devletler'de doğması ve Avrupa'ya ihraç edilmesi, disiplinin tarihsel gelişiminin ABD'deki halkla ilişkilerin tarihine zorunlu bir biçimde bağlı olduğu anlamına gelmemektedir. Yaygın inanışın aksine, Avrupa, ABD'ninkine paralel kendine ait bir halkla ilişkiler geleneği vardır (Salcedo, 2008: 280). Halkla ilişkilerin varlığı ile bilimsel olarak incelenmesini birbirinden ayırt etmek gerekir. Halkla ilişkiler eski çağlardan beri vardır, ama onun bir disiplin olarak ortaya konması 19. yüzyılın sonlarına ait bir uygulamadır. Bu bakımdan ABD, halkla ilişkiler disiplininin doğuşuna ev sahipliği yapmıştır. Yine, ABD, güçlü kapitalist ekonomisi ile halkla ilişkilerin stratejik bir varlık olarak kullanılması için gerekli fırsat ve koşulları sağlaması bakımından da diğer ülkeler karşısında bir adım öne geçmiştir.

Grunig ve Hunt, halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini dikkate alarak örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarını açıklamak için dört halkla ilişkiler modeli tanımlamıştır. Bu modeller, iletişimin doğası (tek yönlü karşısında iki yönlü) ve amacı (asimetrik/dengesiz ve simetrik/dengeli) olmak üzere iki boyutta açıklanmıştır. Basın ajansı veya tanıtım olarak nitelendirilen birinci model, gerçeği söylemenin önemli sayılmadığı propagandadır. Bu model, son derece az etkindir ve etik açıdan sorunludur. İkinci model, yani kamuoyu modeli, doğru bilgiyi yayma amacı taşıyan halkla ilişkilerin bir türüdür. Üçüncü modelde, iletişim, iki yönlü ama dengesizdir. Bu model, bilimsel ikna olarak tanımlanmaktadır. Örgütün niyeti, kendini desteklemesi ve istediği şekilde davranması için hedef kitleleri ikna etmektir. Dördüncü model (iki yönlü/simetrik) ise örgüt ve hedef kitleleri arasında karşılıklı bir anlayış kurmak için kullanılmaktadır. Örgüt diyalogu kullanarak dengeli bir etki yaratmaya çabalamaktadır (1984: 21-23'ten aktaran Gürel ve Kavak, 2010: 44-45). Grunig'e göre yalnızca iki yönlü simetrik model, halkla ilişkilerin örgütün yararı için hedef kitleleri ustalıkla idare etmenin bir yolu olduğuna dair ağır basan dünya görüşündeki bir kırılmayı temsil etmektedir (Cameron, Cropp ve Reber, 2001: 243).

Bir örgüt halkla ilişkileri tek yönlü yönettiği zaman hedef kitlelerden bilgi elde etmek için uğraşmaksızın çok defa hedef kitlelere yalnızca bilgi yaymaya çalışmaktadır. Bununla birlikte bilgi sadece örgütten yayılmaksızın aynı zamanda hedef kitlelerin alışkanlık, tutum ve değerlerine ilişkin araştırma yöntemleriyle örgüt tarafından toplandığında iletişim iki yönlü olmaktadır (Luo, 2009: 64-66).

İlk iki modelde iletişim, yönetimden hedef kitleye doğru tek yönlüdür. Her iki modeldeki kurumlar, hedef kitleler nezdinde bir meşruluk gereksinimi duymaksızın kendi varlığını bir zorunluluk olarak görmekte ve göstermektedir. Bu bağlamda, ikinci modelden (kamuoyu modeli) farklı olarak, birinci modelde (basın ajansı/tanıtım) hedef kitlelere yanıltıcı, eksik ve yanlış enformasyon dahi verilebilmektedir. Diğer iki model ise *hem bilgi toplamaya hem de yaymaya dayanır* (L. A. Grunig, 2005: 537). Bu modellerde hedef kitlelerin gözünde olumlu bir imaj edinmek son derece önemlidir. İki yönlü asimetrik modelde, hedef kitlelerle iletişim kurularak onlardan bazı bilgiler toplanıyorsa da, aslında bu iletişim bilgileri, kurumun faaliyetlerinin onaylanması için hedef kitleleri ikna etmeye yönelik bir strateji için kullanılmaktadır. İki yönlü simetrik modelde ise kurumlar hedef kitlelerin beklenti, istek ve eleştirilerine karşı duyarlıdır, karşı tarafı etkileme kadar onlardan etkilenmeye de elverişli bir düşünce tarzına ve altyapıya sahiptir.

Çağdaş halkla ilişkilerin ilk gelişim aşamasının 1850'den 1900'e kadarki zaman dilimini kapsadığına dair düşünürler arasında yaygın bir görüş vardır (Laskin, 2009: 38). Ancak bu dönemdeki halkla ilişkiler, elverişli bir kamuoyu yaratmak için tek yönlü ikna edici bir tarzda adeta hikâye anlatan basın ajansı, propaganda ve tanıtım kavramlarından farksızdır (Podnar ve Golob, 2009: 56). Kamuoyu modelini belirten ikinci aşama, Ivy Ledbetter Lee'nin gerçeği söylemenin önemi üzerinde durarak dev şirketler için yeni bir dizi halkla ilişkiler taktiği geliştirmesiyle birlikte 1900'de başlamıştır. İki yönlü asimetrik modelin tarihi ise 1920'lere kadar gitmektedir. Bu dönem, George Creel ve Edward Bernays'ın adlarıyla anılmaktadır. Creel, Kamuoyu Komitesi'nin başkanı olarak Birleşik Devletler propaganda çabalarıyla ilgilenmiş, Bernays ise halkla ilişkileri bilimsel bir çaba olarak görmüş, ikna etmeyi ve halkla ilişkilerle ilgili diğer sosyal bilim kavramlarını uygulamaya geçirmiştir (Laskin, 2009: 38). Son olarak, *iki yönlü simetrik model, çok daha sonra, 1960'larda ve 1970'lerde çıkmıştır* (Grunig ve Hunt, 1984: 25'ten aktaran Laskin, 2009: 38).

Nitekim, son yirmi yılı aşkın bir süredir halkla ilişkilerle ilgilenen araştırmacılar, halkla ilişkiler çalışma ve pratiklerini, örgüt içindeki sırf bir iletişim etkinliği olarak değil, aynı zamanda örgütün hem iç hem de dış paydaş gruplarıyla arasındaki ilişkileri artırmaya yönelik çok daha geniş, stratejik temelli bir yönetim işlevi olarak görmeye başlamışlardır (Flynn,

2004: 25). Buna göre, bir örgüt ve hedef kitleleri arasındaki ilişkilerin niteliği, örgütün görevlerini başarmasının temelidir. Bu yaklaşım, örgütleri sınırları ile değil, fakat paydaşlarıyla arasındaki ağ ilişkileri (networks) ile tanımlamaktadır. Sonuçta, günümüzde pek çok çağdaş örgüt; hiyerarşik, kapalı ve özerk sistemlerden paydaşlarıyla ortak bir anlayışı paylaşan, işbirlikçi olan, ortak stratejiler geliştirmek için çevresel değişimden yararlanan ağsılaşmış, daha düz yapılara doğru bir değişim geçirmektedir (Black ve Hartel, 2002: 117).

## 2. Kamu Yönetimi ve Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerle ilgilenen akademik çevreler, halkla ilişkileri, başlıca bir iletişim faaliyeti olarak değerlendiren geleneksel görüşten farklı biçimde bir yönetim disiplini olarak kavramsallaştırmaktadırlar (Lages ve Simkin, 2003: 299). Bir iletişim yönetimi olarak halkla ilişkiler, bir örgütün iç ve dış hedef kitleleriyle, yani örgütün hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme etkinliklerinin toplamını ifade etmektedir (Grunig, 2005a: 15).

Günümüzde örgütler, dışarıyla bilgi alışverişi içerisinde bulunan birer açık sistemler olarak düşünülmektedir. Yüksek düzeyli rekabetin ve belirsizliğin yaşandığı bilgi toplumunda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, kârlılıklarını artırabilmeleri için sağlıklı düşünceleri, doğru ve zamanında öngörülerle eylemlerde bulunmaları son derece önemlidir. Halkla ilişkiler, bu bakımdan, örgütsel verimliliği artırmaya dönük bilinçli bir strateji olarak kullanılmaktadır.

Halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe katkıda bulunabilmesi için stratejik olarak yönetilmesi gerekir. Geleneksel yönetim kuramları, iç süreçlerin denetlenmesine yönelik örgüt içi yapıların geliştirilmesi için ilkeler ortaya koyarlar. Buna karşılık stratejik yönetim, bu iç etkinlikler ve dış etmenlerle başa çıkma stratejileri arasında bir denge kurar. Stratejik yönetim uygulayan yöneticiler, örgütün misyonu (ne olduğu, ne olmak istediği ve ne yapmak istediği) ile içinde bulunduğu ortamın ondan olmasını istediği ya da olmasına izin verdiği şey arasında bir denge kurarlar (Grunig ve Repper, 2005: 132-133). Halkla ilişkilerin örgütsel etkinliğe katkısı, örgütlerin hedefleri ile stratejik unsurların beklentilerinin birbiriyle uzlaştırılmasına yardım etmesinde yatar. Halkla ilişkiler, stratejik unsurlarla kaliteli ve uzun dönemli ilişkiler inşa ederek etkinliğe katkıda bulunur (Grunig, Grunig ve Ehling, 2005: 100-101).

Ancak örgütler gerçekten halkla ilişkiler uygulayıcılarının kendi çıkarları için çalışmasını isterler. Örgütün haklı olduğuna inandıkları durumlarda örgüte dışarıdan yöneltilen tüm taleplere teslim olmak istemezler (Grunig ve White, 2005: 59). Özel sektörde halkla ilişkilerin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki çevreyi tanımak, ikincisi ise örgütü çevreye

tanıtmaktır. Özel sektörde halkla ilişkilerin işleyişi, özellikle çevreyi etkileme amaç ve ilkesi üzerine oturmuştur. Çalışmalar daha çok kurum imajını oluşturup onu iyileştirmek için kurgulanmaktadır (Kazancı, 2002: 59). Şirketler kâr güdüsüyle hareket ettikleri için kamunun iyiliği ya da yararı düşüncesini ikinci plana itmektedirler. Bazı büyük şirketlerin olumlu bir imaj yaratmaya dönük toplumsal sorumluluk taşıyan etkinliklere katıldıkları görülse bile, sonuçta bunlar birer lütuf niteliği taşımaktadırlar.

Kamu kuruluşları ise halk yararına çalışmak ve halka hizmet etmek için kurulmuşlardır. Demokratik ülkelerde yetkili organların seçilmesi ile halkın görevi bitmemektedir. Kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi aşamalarında halka da bir kısım görevler düşmektedir. Bu çeşitli aşamalarda halkın yardımını, desteğini, katkısını sağlamak iyi bir yönetim için bir gerekliliktir. Yönetimin başarısı, halkın bu destek ve katkısını sağladığı, halkla yakın bir işbirliği kurduğu oranda artmaktadır (Özer, 2009: 158). Bu bağlamda kamu yönetiminde halkla ilişkiler için şu tanım ortaya çıkmaktadır: *Kamu yönetiminde halkla ilişkiler, bir kamu kuruluşunun ilişkide bulunduğu toplum kesiminin güven ve desteğini sağlamak için giriştiği, iki yönlü iletişime dayalı sonuçta kamuoyunda kuruluşun, kuruluş da toplumun istediği yönde değişikliklerin gerçekleşmesine, böylece, kuruluş ile çevre arasında olabilecek en uygun ölçekte, uyum ve denge sağlanmasına yönelik sistemli ve sürekli çabalarıdır* (Bülbül, 1998: 69).

Kamu yönetimi, uygulamada halkla ilişkiler faaliyetlerini aşağıdaki amaçlara ulaşmak için kullanmaktadır (Özer, 2009: 160):

- *Halkı, hakları ve yükümlülükleri konusunda bilinçlendirmek,*
- *Halka imkânlar dahilindeki hizmetleri ve faydaları sunmak,*
- *Kamusal görev ve süreçler konusunda halkı eğitmek,*
- *Yasamanın etkisini açıkça ortaya koymak ve halkı bilinçlendirmek,*
- *Tartışma ortamını güçlendirmek,*
- *İyileştirmeye yönelik yardım yapmak.*

Demokratik bir yönetimde yurttaşların, bizzat sahibi oldukları kamu kuruluşlarının duyarlı, etkin ve kaliteli bir tarzda hizmet sunmalarını istemeleri ve beklemeleri en doğal hakkıdır. Bu süreçte kamu kuruluşları ne ölçüde işlerin doğru yapılması kadar doğru işlerin yapılmasına da önem veriyor, sunduğu hizmetlere yönelik hesap veriyor, şeffaf bir yönetim tarzı sergiliyorsa o ölçüde kamu yararına hizmet ediyor, yurttaşların beklentilerini karşılıyor demektir. Diğer yandan, yurttaşların toplumsallık duygularının gelişmişliği, temel hak ve özgürlüklerinin genişliği, bilinç düzeyinin

yüksekliği ölçüsünde kamu yönetiminin halka karşı duyarlılık derecesinin de artacağı kesindir.

### 3. Türk Kamu Yönetiminin Sorunları

Sağlıklı, sürekli ve düzenli bir kamu hizmetinin varlığı için halkın ve kamu yönetiminin birbirine karşı güven duymaları bir zorunluluktur. Güven, tarafları birbirine yakınlaştıran, bir arada tutan bir bağlılık duygusudur. Bu bakımdan, yönetimin zamanında, hızlı, kaliteli ve etkin bir tarzda hizmet sunması ve çözüm odaklı olması gerekir. Buna karşılık halkın da hizmet kalitesi ve yönetime karşı bir kuşku, tereddüt ya da çekince duymasını gerektirmeyecek şekilde yönetimin her zaman tutarlı, olumlu ve duyarlı tutumuyla karşılaşması, istek ve sorunlarını rahatlıkla dile getirebilmesi, çözüme yönelik etkin biçimsel mekanizmalara sahip olması bir güven duygusunun pekişmesiyle sonuçlanacaktır. Ancak, Türk kamu yönetimi ve halk arasındaki ilişkilerde ciddi bir güven sorununun yaşandığı da bir gerçektir.

Türk kamu yönetiminde, yönetim ve yurttaş arasındaki ilişkiye egemen olan karakter güvensizliktir. Yönetim – yurttaş ilişkisindeki güvensizlik, devletin yaptığı düzenlemelerden devletin işleyişine kadar her alanda etkili olmuş, yozlaşmayı desteklemiş, gelişmeyi engellemiştir (TOBB, 2000: 109-110). Çünkü güvensizlik, yönetim-kamu görevlileri ve yönetim-halk arasındaki ilişkileri zayıflatması, bağlılık duygusunu aşındırması nedeniyle bir yandan yönetimin içe dönük, şeffaf olmayan ve sorgulanamaz bir görünüm kazanmasına yol açmış diğer yandan halkı ve kamu görevlilerini (özellikle alt kademelerde çalışan) yönetim karşısında yalnızlaştırmıştır. Bunun sonucunda, Türk kamu yönetiminin değişime yönelik refleksi zayıf kalmıştır.

Türk kamu yönetimi sisteminde değişim hareketlerinin önündeki en büyük engeller, birincisi yapısal sorunlardan ve ikincisi örgütsel kültüre ilişkin sorunlardan kaynaklanmaktadır (Balcı, 2003: 342). Hem çalışanlarına hem de yurttaşlarına güvenmeyen Türk kamu yönetimi, yurttaşlara karşı sorumsuz, esnek olmayan ve evrimsiz bir yapıda hizmetlerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Kamu yönetiminde idare tarzı otoriter olup iletişim yetersizdir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 210-211). Kamu görevlilerinin motivasyonu ve ödüllendirilmesi konularına gereken önem verilmemektedir (Aktan, 2003: 305). Kamu görevlilerinden kurumsal hedeflere ve işleyişe yönelik yaratıcı ve üretken bir çaba göstermeleri değil, belirlenmiş rollerin gereğince eylemlerde bulunmaları beklenmektedir. Sıkı hiyerarşik denetim, yetki merkeziliği, dar bir takdir yetkisi ve aşırı biçimsellik, bunu sağlayan araçlar olmaktadır.

J. Grunig, kendi ile öteki arasındaki ilişkiler üzerinde belirleyici olan, simetrik ve asimetrik dünya görüşlerine açıklık getirdiğine inandığı bir dizi



önvarsayım sıralamıştır. Grunig'e göre asimetrik dünya görüşü şunlarla tanımlıdır (Grunig ve White, 2005: 56):

- **İçsel Yönelim:** Örgüt üyeleri örgütün içinden dışarıya doğru bakar ve onu dışarıdan bakan birinin gördüğü gibi görmezler.
- **Kapalı Sistem:** Bilgi dışarıdan içeriye doğru değil örgütten dışarıya doğru akar.
- **Etkinlik:** Etkinlik ve maliyet kontrolü yenilikçilikten daha büyük önem taşır.
- **Seçkincilik:** Örgütün liderleri en iyisini bilir. Onlar kamuların üyelerinden daha bilgilidir. Bilgelik "fikirlerin serbestçe değiş tokuş edildiği bir ortamın" ürünü değildir.
- **Muhafazakârlık:** Değişim, istenmeyen bir şeydir. Örgütü değiştirmeye çalışan dışsal çabalara direnilmelidir; değişim baskısı bozgunculuk olarak görülmelidir.
- **Gelenek:** Gelenek bir örgüte istikrar kazandırır ve kültürünü korumasını sağlar.
- **Merkezi Otorite:** Güç az sayıdaki üst yöneticinin elinde toplanmalıdır. Çalışanların özerkliği sınırlanmalıdır. Örgütler otokrasi gibi yönetilmelidir.

Bu bakımdan, Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarının; yukarıdan aşağıya doğru bir otorite tarzı göstermesi, bilgiyi ve yetkileri üst kademelerde toplaması, yönetimden halka doğru bir iletişimi içermesi, değişime kapalı olması, yapılan işlerin yerindeliliğini ya da uygunluğunu göz ardı ederek işleri doğru yapmak üzerine odaklanması nedeniyle asimetrik bir görünüme sahiptir.

Türk kamu yönetimi, merkezden yönetim ve yerinden yönetim ilkeleri göz önünde tutularak örgütlenmekle birlikte kamu yönetimi sisteminin ağırlığını merkezden yönetim oluşturduğu için sistemin işleyişinde katı bir merkezizetçilik kendisini göstermektedir. Bu tür bir örgütlenme ve işleyiş ise uygulamada yönetimin kararları ile halkın istekleri arasındaki bağı zayıflatmakta, kırtasiyeciliği ve yolsuzlukları artırmakta, dolayısıyla hizmet duyarlılığı ve etkinliği üzerinde olumsuz etkide bulunmaktadır (Ömürgönülşen ve Öktem, 2004: 58). Katı merkezizetçilik, kamu örgütlerini toplumsal kontektsten bağımsız düşünen bir yönetim felsefesinin ürünüdür. Bu anlayış, kamu örgütlerini düzen pahasına örgütsel yaratıcılıktan ve toplumsal duyarlılıktan yoksun bırakmaktadır.

Yönetimin topluma karşı kapalılığı, bireylerin sisteme yabancılaşmasını doğurduğundan, demokratik toplumların temeli olan halka

dayalı meşruiyeti de ortadan kaldırmaktadır (Çukurçayır, 2003: 271). Türkiye örneğinde devlet ve sivil toplum arasındaki dikotomik ilişkide güçlü, baskın ve belirleyici olan taraf, devlet olagelmıştır (Tosun, 2003: 251). Türkiye’de devletle karşılaştırıldığında toplumun bu ikincil konumu, kamu politikalarının toplumun isteklerine göre değil, kendilerinin toplumun gereksinimlerini herkesten daha iyi bildiklerini düşünen yönetici elitlerin görüşlerine göre şekillendiğini söylemek mümkündür (Çevik, 2001: 33). Ancak demokratik ideal gereğince, devlet halkın hizmetindeki bir mekanizma olup, halk, yönetsel süreci devindiren asıl güçtür. Bu durumun kuram ve söylemlerin ötesinde işlevsel bir değere sahip olması ise çok daha önemli bir konudur. Başka bir deyişle, bir yönetimin halkın hizmetinde olmasının denektaşı, yönetimin eylem ve işlemlerinin halk için halka yönelmesinin ötesinde sonuçlarının somut ve olumlu bir tarzda halk tarafından hissedilip hissedilmemesi olmaktadır. Buna aykırı düşünceler; halkın yönetimden uzaklaşmasıyla, kurumların israf, kırtasiyecilik ve hatalı uygulamalarla dolu durağan, verimsiz ve hantal yapılar hâline gelmesiyle sonuçlanmaktadır.

Halkın bürokrasiyle ilgili yakınmaları, daha çok onun işlemsel yönüyle ilgilidir. Her kuruluş, amaçlarını gerçekleştirmek için kurallar koyar, usuller belirler, bunlara bağlı olarak işlemler yapar ve uygular (Eryılmaz, 2007: 238). Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen kamu örgütlerinde, hatalı uygulamalardan kaçınmak amacıyla kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınması sonucunda zaman içinde kurallar amaçlardan daha önemli sayılarak adeta kutsallaştırılmaktadır. Böyle bir anlayışın hakim olduğu bir kamu örgütünde kamu hizmeti, bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasından ibaret sayılmakta, kamusal faaliyetler yerine getirilirken yurttaşların tatmininin gözetilmesinden çok kurallara bütünüyle uyulması hedeflenmektedir (Saran, 2004: 122-123). Ancak bu bürokratik işlemler, ayrıntılı kural ve usullere bağlı olarak yürütülürse yurttaşları rahatsız edici bir nitelik gösterir, kaynak ve emek savurganlığına yol açar (Eryılmaz, 2007: 238-239).

Türk kamu yönetiminin mevzuat sistematığının basit, sade, anlaşılabilir ve uygulanabilir olmadığı yaygın bir şikâyet konusudur. Bunun yanı sıra bürokratik örgütlenme içinde süreçlerin uzunluğu, işlem imza sayılarının fazlalığı, hizmet sunum standartlarının olmaması ve kişiselleşme sık sık gündeme gelen sorunlar arasındadır (Gökçe, 2007: 34-35). Bir bütün olarak kamu yönetimi, toplumun beklenti ve taleplerine karşılık verememektedir. Kamu personelinin yurttaşlara muamele tarzı geleneksel bürokratik kültürün tipik özellikleri olan katı, resmi, statik ve bürokratik bir nitelik arz etmektedir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 210).

#### 4. Halkla İlişkiler, Mükemmel Örgütler ve Türk Kamu Yönetimi

Mükemmel halkla ilişkiler mükemmel bir örgütün ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütsel mükemmellik, mükemmel halkla ilişkiler için elverişli bir iklim yaratır. Mükemmel halkla ilişkiler ise örgütün geri kalanının da mükemmelliğe erişmesine yardım edebilir (Grunig, 2005b: 267). Başka bir deyişle, gerek örgütlerin faaliyetleri gerekse halkla ilişkiler çabaları, mükemmellik yolunda birbirinin başarısı üzerinde etkili olacak şekilde karşılıklı bir etkileşim hâlinindedir. Ancak, bu noktada, mükemmellik ölçütlerinin belirlenmesi daha büyük bir önem taşımaktadır.

Grunig'e göre bir kısmı mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının özelliklerine işaret eden, bir kısmı da iletişimin genel anlamda yönetim mükemmelliğine nasıl katkıda bulunduğunu gösteren 12 özellik bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (2005a: 26-27):

- **İnsan kaynakları:** Mükemmel örgütler, çalışanlarına özerklik sağlayarak ve stratejik kararlar almalarına izin vererek insanları güçlendirirler. Aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimine ve iş kalitesine ilgi gösterirler. Çalışanların bağımsızlığı yerine çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı öne çıkarırlar. Aynı zamanda bölümlenme yerine tümleşikliği vurgular ve takım çalışması ile bireysel çaba arasında uygun bir denge kurarlar.
- **Organik yapı:** İnsanlar emirle güçlendirilemez. Örgütler, bürokratik ve hiyerarşik örgütsel yapıları ortadan kaldırarak insanlara güç kazandırır. Örgütsel kuramcıların organik yapı adını verdikleri bir yapı yaratırlar. Kararları merkezsizleştirir, yönetimi yönetici sayısını olabildiğince azaltarak gerçekleştirirler. Ayrıca çalışanların katmanlandırılmasından kaçınırlar; üst yönetime ait yemek salonları, özel park yerleri ya da köşe ofisleri gibi statü sembolleriyle çalışanların bir kısmını rencide etmezler. Aynı zamanda, örgütü yapılandırmak yerine tümleştirmek amacıyla liderlikten, işbirliğinden ve kültürden yararlanırlar.
- **Girişimcilik:** Mükemmel örgütlerin yenilikçi ve girişimci bir ruhu vardır. Girişimcilik de mükemmel örgütlerin diğer özellikleriyle ilişkilidir: Organik yapılar geliştiren ve insan kaynaklarını besleyip güçlendiren örgütlerde örgüt içi bir girişimcilik ruhu ortaya çıkar.
- **Simetrik İletişim Sistemleri:** Örgütsel mükemmellik çalışmalarında simetrik iletişim terimi kullanılmasa da, hem iç hem dış kamularla ilgili olarak hepsinde simetrik iletişimin

*tanımı yapılır. Mükemmel örgütler müşterilerine, çalışanlarına ve diğer stratejik unsurlara “yakın dururlar”.*

- **Liderlik:** Mükemmel örgütlerde, otoriter sistemler yerine ağ ilişkilerinden ve “gezerek yönetim”den yararlanan liderler vardır. Mükemmel liderler insanlara güç kazandırır, ama politik güç çekişmelerini en aza indirirler. Aynı zamanda örgüte bir vizyon ve yön sağlayarak insanlara güç kazandırmanın yol açabileceği karışıklığı kontrol altına alırlar.
- **Güçlü, Katılımcı Kültürler:** Mükemmel örgütlerin çalışanları bir misyon duygusunu paylaşırlar. İnsan kaynaklarına, organik yapılara, yeniliklere ve simetrik iletişime değer veren güçlü bir kültür onları bir araya getirir.
- **Stratejik Planlama:** Mükemmel örgütler, kârlılığını artırmak için kendi ortamlarındaki en önemli fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkarmaya çalışırlar.
- **Sosyal Sorumluluk:** Mükemmel örgütler, kararlarının hem toplum hem de örgüt üzerindeki etkilerini gözden kaçırmamaya dikkat ederler.
- **Kadınlara ve Azınlıklara Destek:** Mükemmel örgütler, kadınları ve azınlık gruplarının üyelerini işe alarak ve onların kariyerini destekleyici adımlar atarak çeşitliliğin değerini bildiklerini gösterirler.
- **Kalitenin Önceliği:** Toplam kalite sadece şirket felsefesinde yer alan kâğıt üzerindeki bir öncelik değildir; eylemlerin gerçekleştirilmesi, kararların alınması ve kaynakların dağıtılması sırasında dikkate alınan bir önceliktir.
- **Etkin Operasyon Sistemleri:** Mükemmel örgütler, yukarıda sayılan özellikleri örgütün gündelik yönetiminde hayata geçirmeye yönelik yönetim sistemleri geliştirirler.
- **İş Birlikçi Bir Toplumsal Kültür:** İş birliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültüre sahip toplumlarda mükemmel örgütler daha sık ortaya çıkar.

Buna göre yenilikçi ve organik yapıda olan, insan kaynaklarına değer veren, emir vermek yerine ilham uyandıran, güçlü liderleri bulunan, katılımcı bir kültürü paylaşan örgütlerde, simetrik iletişimin ve işbirliğinin taşıdığı önemden ötürü mükemmel halkla ilişkiler, mükemmel örgütleri bir arada tutan bir tutkal yerine geçmektedir. Ayrıca, mükemmel örgütler, işbirliğine değer veren bir toplumsal kültürde en kolay gelişmektedir. Halkla

ilişkiler, böylesi bir kültürü örgütün içine taşıyabilecek ya da katılımcı bir örgüt kültürünü dışarıdaki daha geniş topluma aktarabilecek olan işlevdir. Geri kalan özellikler, mükemmel halkla ilişkiler için olduğu kadar örgütün geri kalanı için de mükemmellik kriterlerini oluşturmaktadır. Bunlar, stratejik planlama, sosyal sorumluluk, kadınların ve azınlıkların kariyerini destekleyici programlar, bütün süreçlerdeki bir kalite vurgusu ve etkin operasyon sistemleridir (Grunig, 2005b: 267).

Mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarını geliştirmeye yatkın kültürler; güç uzaklığı, otoriterlik ve bireycilik düzeyi daha düşük olan, buna karşılık çalışanlar arasındaki karşılıklı güven düzeyi daha yüksek olan toplum kültürleri olmaktadır (Sriramesh ve White, 2005: 638). Simetri kavramına göre örgütün kendisi, yaşamının ve geleceğinin bağlı olduğu kamularla ayak uydurmak ve uyum sağlamak zorundadır. Bu süreçte örgütün kendisi de değişim geçirir. Örgütlerle hedef kitleler arasındaki görüş ayrılıklarında azalma olur; bu tür azalmalar, iletişim programı etkinliğinin belli başlı göstergeleridir (Dozier ve Ehling, 2005: 197).

Bununla birlikte Türk kamu yönetiminin en temel sorunlarından birisi gerek halka gerekse kendi çalışanlarına karşı duyduğu güvensizliktir. Aynı şekilde, halk da kendi istek, beklenti ve gereksinimlerine karşı duyarsız olan kamu yönetime güven duymamaktadır. Bu güvensizlik duygusu, bir yandan yönetimin kendi içine kapanmasına, topluma karşı bir sorumluluk hissetmemesine diğer yandan halkın yönetime karşı yabancılaşmasına yol açmaktadır. Türk kamu örgütlerinde gerek yenilik, yaratıcılık ve diyalog kavramlarına gerekse çalışanların kişisel gelişimine, hizmet kalitesine ve performansına gereken önem verilmemektedir. Kamu örgütleri, bilginin stratejik bir varlık olarak kullanılması için güçlü bir işbirliği ve paylaşım kültüründen yoksundur. Kamu görevlileri, kurumsal hedeflere katkı sağlamaları, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymaları için güçlendirilmeleri yerine çok sayıda yönetsel kademe, katı bir otorite yapısı ve yoğun kurallarla denetim altında tutulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, toplumda ve siyaset mekanizmasında işbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültürün varlığından da yeterince söz edilemez.

Nitelikli kamu hizmeti üretimi için birbirine bağlı üç ana etmene dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar; sistem, insan gücü ve toplumsal çevredir. Dolayısıyla, nitelikli kamu hizmeti için bu hizmeti üretecek özelliklere sahip sistem yapısına, sistemi işletecek özelliklere sahip yetişmiş insan gücüne ve kurulan sistemin etkin çalışmasına uygun toplumsal yapı ve koşullara gereksinim duyulmaktadır (Özer, 2007: 115-116).

Türk kamu yönetimi yeniden yapılandırılırken; kamu yönetiminin performansının artırılmasına, kamu kurumlarının daha az maliyetle daha etkin işler hâle getirilmesine, tercih ve kaliteye odaklanmanın ötesinde bürokratik kültürde olumlu bir zihniyet dönüşümünün sağlanmasına ve

bürokraside inisiyatif alma ve yapılabilir kılma yönünde bir değişimin sağlanmasına çalışılmalıdır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003: 236). Mevzuatın basitleştirilmesi, sadeleştirilmesi yoluyla yönetimin işleyişine hız kazandırılmalı, yönetimde şeffaflık ve kaynakların daha rasyonel kullanımı sağlanmalı, denetim kolaylaştırılmalıdır (TOBB, 2000: 127). Tüm bu çabalar, kamu hizmetlerinin daha hızlı, kaliteli, şeffaf, ekonomik, etkin ve verimli bir tarzda sunulmasını sağlamak suretiyle halkın yönetime karşı güvenini güçlendirecektir.

Devletin yerine getirdiği hizmetlerin kalitesi ile yurttaşın hizmetlerden tatmini, halkın devlete güven derecesini etkileyen hâkim faktördür. Bu nedenle, herhangi bir kamu hizmetinin sunumundan önce yurttaşın isteklerinin ne olduğunun hizmeti verecek kurum tarafından belirlenmiş olması, en üst düzeyde tatmin ve güvenin sağlanmasını kolaylaştıracaktır (Ateş, 2004: 382). Yönetim ve yurttaş arasındaki güven bunalımının aşılması, yönetimin işleyişindeki bozuklukların giderilmesine ve yönetim zihniyetinde köklü bir değişikliğe bağlıdır. Güven bunalımının aşılmasında en büyük rol kamu yönetimine düşmektedir. Kamu yönetiminin varlık nedeninin yurttaşlar olduğuna, kamu yararından ayrı bir devlet çıkarının olamayacağına dair bir anlayış egemen kılınmalıdır. Bu anlayışın, en alt düzeydeki kamu görevlilerinden en üst düzeydeki siyasal sorumlulara değin yönetimin her düzeyinde yerleşebilmesi, bu konuda gösterilecek siyasal irade ve kararlılığa ek olarak yoğun bir eğitim ve geliştirme çabasıyla olanaklıdır (TOBB, 2000: 121).

### **Sonuç**

Günümüzde örgütler, dışarıyla bilgi alışverişi içerisinde bulunan birer açık sistemler olarak düşünülmektedir. Yüksek düzeyli rekabetin ve belirsizliğin yaşandığı bilgi toplumunda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, kârlılıklarını artırabilmeleri için sağlıklı düşünceleri, doğru ve zamanında öngörülerle eylemlerde bulunmaları son derece önemlidir. Halkla ilişkiler, bu bakımdan, örgütsel verimliliği artırmaya yönelik bilinçli bir strateji olarak kullanılmaktadır. Bu noktada, halkla ilişkilerin kullanımının, sektörler arasında amaç yönünden birbirinden farklılaştığının altı çizilmelidir.

Özel sektör kuruluşları kâr güdüsüyle hareket ettikleri için kamunun iyiliği ya da yararı düşüncesini ikinci plana itmektedir. Bazı büyük şirketlerin olumlu bir imaj yaratmaya dönük toplumsal sorumluluk taşıyan etkinliklere katıldıkları görülse bile, sonuçta bunlar birer lütuf niteliği taşımaktadır. Bununla birlikte demokratik bir yönetimde yurttaşların, bizzat sahibi oldukları kamu kuruluşlarının duyarlı, etkin ve kaliteli bir tarzda hizmet sunmalarını istemeleri ve beklmeleri en doğal hakkıdır. Bu süreçte kamu kuruluşları ne ölçüde işlerin doğru yapılması kadar doğru işlerin yapılmasına da önem veriyor, sunduğu hizmetlere yönelik hesap veriyor,

şeffaf bir yönetim tarzı sergiliyorsa o ölçüde kamu yararına hizmet ediyor, yurttaşların beklentilerini karşılıyor demektir. Diğer yandan, yurttaşların toplumsallık duygularının gelişmişliği, temel hak ve özgürlüklerinin genişliği, bilinç düzeyinin yüksekliği ölçüsünde kamu yönetiminin halka karşı duyarlılık derecesinin de artacağı kesindir.

Demokratik ideal gereğince, devlet halkın hizmetindeki bir mekanizma olup, halk, yönetsel süreci devindiren asıl güçtür. Bu durumun kuram ve söylemlerin ötesinde işlevsel bir değere sahip olması ise çok daha önemli bir konudur. Başka bir deyişle, bir yönetimin halkın hizmetinde olmasının denektaşı, yönetimin eylem ve işlemlerinin halk için halka yönelmesinin ötesinde sonuçlarının somut ve olumlu bir tarzda halk tarafından hissedilip hissedilmemesi olmaktadır. Buna aykırı düşünceler; halkın yönetimden uzaklaşmasıyla, kurumların israf, kırtasiyecilik ve hatalı uygulamalarla dolu durağan, verimsiz ve hantal yapılar hâline gelmesiyle sonuçlanmaktadır.

Güçlü yurttaşlardan oluşan örgütlü bir toplum, halkın hizmetinde bir kamu yönetiminin varlığının temel koşuludur; çünkü her yönüyle güçlü yurttaşlar (bilişsel, duygusal ve ekonomik), güçlü bir toplumun, arzulanan bir siyasal kültürle kamu yönetiminin gerçekleşmesinin güvencesidir. Kamu kurum ve kuruluşları; yurttaşların her yönüyle gelişimini sağlamak, yurttaşlar arasında fırsat eşitliğini gerçekleştirmek, yurttaşları hakları ve yükümlülükleri konusunda bilinçlendirmek, tüm olanakları dâhilinde yurttaşlara hizmet ve faydalar sunmak, kamusal konulara yönelik yurttaşlara tartışma ortamları yaratmak, kamusal hizmetleri daha iyi hâle getirmek için çaba göstermek ve bunun etkin denetimi için yurttaşlara gerekli araçları sağlamak düşüncesiyle faaliyet göstermelidir.

Bununla birlikte Türk kamu yönetiminin en temel sorunlarından birisi gerek halka gerekse kendi çalışanlarına karşı duyduğu güvensizliktir. Aynı şekilde, halk da kendi istek, beklenti ve gereksinimlerine karşı duyarsız olan kamu yönetime güven duymamaktadır. Bu güvensizlik duygusu, bir yandan yönetimin kendi içine kapanmasına, topluma karşı bir sorumluluk hissetmemesine diğer yandan halkın yönetime karşı yabancılaşmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, Türk kamu örgütlerinde; hem yenilik, yaratıcılık ve diyalog kavramları üzerinde durulmalı hem de çalışanların kişisel gelişimine, hizmet kalitesine ve performansına gereken önem verilmelidir. Kamu örgütlerinde, bilginin kamu yararına dönük stratejik bir varlık olarak kullanılması için güçlü bir işbirliği ve paylaşım kültürü geçerli kılınmalıdır. Kamu görevlileri, bir yandan kurumsal hedeflere katkı sağlamaları, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymaları için güçlendirilirken diğer yandan halka karşı kendilerini koruyucu yasal düzenlemelerden uzaklaştırılmalı; yaptıkları hatalı, yanlış, eksik ve yersiz eylem ve işlemlerden dolayı etkin bir biçimde hesap vermelidir. Yönetsel kademelerin sayısı azaltılmalı, katı bir otorite yapısından uzaklaşılmalı, yoğun kurallar azaltılmalı ve sadeleştirilmelidir.

Ayrıca, toplumda ve siyaset mekanizmasında işbirliğini, katılımcılığı, güveni ve karşılıklı sorumluluğu vurgulayan bir kültürün tesisi için çaba gösterilmelidir. Yurttaşlar hizmet kalitesi, standartları ve şartlarına ilişkin haklara kavuşturulmalı, bu konuda bilinçlendirilmeli, kamu kuruluşları çok daha fazla şeffaf ve hesap veren bir görünüme kavuşturulmalıdır.

#### KAYNAKLAR

- Aktan, Coşkun Can .(2003). *Değişim Çağında Devlet*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Asna, Alâeddin .(1969). *Halkla İlişkiler*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ateş, Hamza .(2004). Kamu Yönetiminde Güven Problemi ve Halkın Devlete Güveni. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, (Ed.) Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınları, s. 355-383.
- Balcı, Asım. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi. *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, (Ed.) Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınları, s. 329-345.
- Barry, Amanda. (2003). *Halkla İlişkilerin Gücü*. (Çev.) Aysin Önen Steidle, Ankara: Elips Kitap.
- Black, Leeora D. ve Charmine E. J. Hartel. (2002), Public Relations Orientation: Development, Empirical Testing and Implications for Managers. *Journal of Communication Management*, Vol. 7, No. 2, p. 117-128.
- Bülbül, A. Rıdvan .(1998). *Halkla İlişkiler*. Konya: Damla Ofset.
- Cameron, Glen T. , Fritz Cropp ve Bryan H. Reber .(2001). Getting Past Platitudes: Factors Limiting Accommodation in Public Relations. *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 3,p. 242-261.
- Carranza, Gina Rae. (2009). *Perceptions of Critical Strategies and Challenges for Shaping Masters' Programs in Public Relations in California Universities*. Doctoral Thesis, University of the Pacific Stockto.
- Çevik, Hasan Hüseyin. (2001). *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çukurçayır, Akif. (2003). Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetişim. *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, (Ed.) Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınları, s. 259-275.
- Dozier, David M. ve William P. Ehling. (2005). Halkla İlişkiler Programlarının Değerlendirilmesi: Programların Etkileri Konusunda Literatürün Bize Söyledikleri. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 173-199.
- Eryılmaz, Bilâl. (2007). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Flynn, Terence Timothy. (2004). *Organizational Crisis Public Relations Management in Canada and the United States: Constructing a Predictive Model of Crisis Preparedness*. Doctoral Thesis, the Graduate School of Syracuse University.
- Gökçe, Gülise. (2007). Kamu Yönetiminin Yapısal Görünümü ve Sorunları. *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*, Ed.: M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe, Konya: Çizgi Kitabevi, s. 7-55.



- Grunig, James E. (2005a). İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba Genel Bir Bakış. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 11-39.
- Grunig, James E. (2005b). Yönetimde Mükemmellik Nedir?. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 237-269.
- Grunig, James E. ve Fred C. Repper. (2005). Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 131-172.
- Grunig, James E. ve Jon White. (2005). Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 43-78.
- Grunig, Larissa A. (2005). Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli?. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 527-556.
- Grunig, Larissa A. , James E. Grunig ve William P. Ehling. (2005). Etkin Örgüt Nedir?. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Çev.: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 79-104.
- Gürel, Eda ve Bahtışen Kavak. (2010). A Conceptual Model for Public Relations in Museums. *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1/2, p. 42-65.
- Hodges, Caroline. (2006). PRP Culture: A Framework for Exploring Public Relations Practitioners as Cultural Intermediaries. *Journal of Communication Management*, Vol. 10, No. 1, p. 80-93.
- Jo, Samsup ve Jaemin Jung. (2005). A Cross-Cultural Study of the World Wide Web and Public Relations. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 1, p. 24-40.
- Kazancı, Metin. (2002). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Lages, Carmen ve Luis Filipe Lages. (2005). Antecedents of Managerial Public Relations: A Structural Model Examination. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1/2, p. 110-128.
- Lages, Carmen ve Lyndon Simkin. (2003). The Dynamics of Public Relations: Key Constructs and the Drive for Professionalism at the Practitioner, Consultancy and Industry Levels. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2, p. 298-328.
- Laskin, Alexander V. (2009). The Evolution of Models of Public Relations: An Outsider's Perspective. *Journal of Communication Management*, Vol. 13, No. 1, p. 37-54.
- Luo, Yi. (2009). *Public Relations and Sensemaking during Organizational Change in Multinational Organizations in China*. Doctoral Thesis, the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- Maher, James William. (1997). *The Development of a Model Public Relations Syllabus for Professors of Educational Administration*. Doctoral Thesis, the Office of Graduate Studies of Texas A&M University.
- Ömürgönülşen, Uğur ve M. Kemal Öktem. (2004). Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Yöneltilen Uyumu: Yöneltilen Sorun Alanları, Uyum Kriterleri ve Uyum

- Çabaları. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Ed. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınları.
- Özer, M. Akif. (2007). Küreselleşme Sürecinde Değişen Kamu Hizmeti Anlayışı ve Bağımsız İdari Otoriteler Sorunu. *Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları*. Ed. M. Akif Çukurçayır ve Gülise Gökçe, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Özer, Mehmet Akif. (2009). *Halkla İlişkiler Dersleri*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Podnar, Klement ve Ursa Golob. (2009). Reconstruction of Public Relations History through Publications in Public Opinion Quarterly. *Journal of Communication Management*. Vol. 13, No. 1, p. 55-76.
- Salcedo, Natalia Rodriguez. (2008). Public Relations before 'Public Relations' in Spain: An Early History (1881-1960). *Journal of Communication Management*, Vol. 12, No. 4, p. 279-293.
- Saran, Ulvi. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Atlas Yayınları.
- Saygılıoğlu, Nevzat ve Selçuk Arı. (2003). *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.
- Sriramesh, K. ve Jon White. (2005). Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. Çev. Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları, s. 623-640.
- Tindall, Natalie T. J. (2007). *Identity, Power, and Difference: The Management of Roles and Self among Public Relations Practitioners*. Doctoral Thesis, the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- TOBB. (2000). *Avrupa Birliği'ne Tam Üyelik Sürecinde Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması*, Ankara.
- Tosun, Gülgün Erdoğan. (2003). Sivil Toplum. *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Ed.: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınları, s. 227-257.
- White, Jon. (2000). Innovation, Research and Development in Professional Service Firms: A Comparison of Management and Public Relations Consultancies, Drawing Implications for Public Relations Practice. *Journal of Communication Management*, Vol. 5, No. 1, p. 82-88.