

**TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN UYGULANAN HALKLA İLİŞKİLER MODELLERİNE ETKİSİ:
TÜRKİYE'DEKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**THE EFFECTS OF SOCIETAL CULTURE ON MODELS OF PUBLIC RELATIONS: A SURVEY ON
STATE AND PRIVATE UNIVERSITIES IN TURKEY**

Tülin SEPETCİ¹

ÖZET

Örgütün içinde yer aldığı toplum kültürü ve örgütü çevreleyen ortamın, örgüt kültürü üzerinde ve uygulanan halkla ilişkiler modellerinde etkili olduğu varsayımından yola çıkılarak yapılan bu çalışmada Türkiye genelindeki tüm üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerine yönelik bir anket uygulanmış ve toplum kültürünün uygulanan halkla ilişkiler modellerine etkisi analiz edilmiştir. Sonuçta Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin düşük güç mesafesine sahip olmakla birlikte, yüksek belirsizlikten sakınma ve eril eğilimli bir kültüre sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca güç mesafesi arttıkça, tek yönlü iletişim modellerini uygulama eğilimi artmaktadır. Bununla birlikte halkla ilişkiler yöneticilerinin düşük güç mesafesine rağmen, tek yönlü halkla ilişkiler modelini tercih etmeye devam etmelerinin nedeni, halkla ilişkilerin potansiyelinin ve yönetsel işlevinin henüz farkında olmamalarından ve halkla ilişkileri hala rutin etkinlikler çerçevesinde değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Hofstede'in Kültür Boyutları, Grunig ve Hunt'ın Dört İletişim Modeli, Halkla İlişkiler

ABSTRACT

A survey conducted with managers of the public relations department of the universities in Turkey. Consequently, it has been found out that the public relations managers of the universities in Turkey have low power distance and high uncertainty avoidance level and they tend to individualism and masculinity. When the power distance level increases, tendency to practice one-way public relations models increases, too. Although the public relations managers have low power distance level, they practice one-way public relations models. This can be a result of practitioners are not aware of the potential of public relations and management function of it and they continue to practice public relations activities in the frame of routine activities.

Key Words: Culture, Hofstede's Cultural Dimensions, Grunig and Hunt's Four Communication Models, Public Relations

¹ Arş. Gör. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi, tsepctci@akdeniz.edu.tr

GİRİŞ

Sosyal bilimlerin her alanının kendi sınırları çerçevesinde tanımladığı kültür, değişken, aktarılan, dönüştüren yapısıyla, insanı içeren her konuda üzerinde tartışılan bir kavramdır. Kültür, gündelik yaşam pratikleri, ideolojiler, ritüeller, söylemler gibi unsurları içermekte (Smith, 2007, s. 244) ve insanın üretime ve tarihe katılımlarının tüm biçimlerini kapsamaktadır (Mejuyev, 1998, s. 97; Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 256). İster ilkel, ister geleneksel, ister gelişmiş olsun her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır (Güvenç, 1995, s. 61). Çünkü Hegel (1927)'e göre kültür, insanın farklı özellikteki ihtiyaçlarını karşılama aracı olarak öncelikle toplumda ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların ve ihtiyaçları karşılama yöntemlerinin özgünleşmesi, kültürün “karakteristik” özelliklerinden biridir. Bu anlamda kültürün tanımlanmasında belirleyici olan nitelik, bu ihtiyaçların farklı toplumlarda farklı özellikler taşımasıdır (aktaran Mejuyev, 1998, s. 69). Bu özellikler arasında kültürün toplumsallığı, tarihselliği, işlevselliği ve değişkenliği öne çıkmaktadır. Farklı özellikler altında sınıflandırılrsa da kültür nihayetinde insan davranışlarında baskın bir şekilde belirleyici bir unsurdur. Çünkü doğduğu andan konuşma çağına gelinceye kadar birey, “kültürünün küçük bir varlığı” olarak, içinde doğduğu toplumun kültürel etkinliklerine katılır (Benedict, 1999, s. 24-25). Değerler davranışlara dönüşür ve birey farkında olmadan davranışlarını yönlendirir (Sathe, 1988, s. 236). Nitekim toplumsal bir eğitim aracı (Mejuyev, 1998, s. 45) olarak kültür, insanın toplumsal etkinliklere katılım koşullarını oluşturur ve onu yalnızca bireysel çıkarları değil, aynı zamanda “toplum çıkarları” ve değerler temelinde davranmaya yönlendirir (Mejuyev, 1998, s. 70; Köktürk, 2007, s. 18). Bu anlamda bireysel davranış, bireyin içinde bulunduğu kültürdeki güdülenmeleri “somutlayan” bir niteliğe sahiptir (Benedict, 1999, s. 254).

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

Hofstede (1991; 2001) bu dört boyuta, başta “Konfüçyüsçü Dinamizm” olarak adlandırdığı, daha sonra uzun ve kısa dönemli yönelim olarak değiştirdiği beşinci bir boyut eklemiştir. Asya'daki ülkeler üzerine yapılan araştırmada ortaya çıkan beşinci boyut, Konfüçyüsçülük bağlamında ortaya

konulmuş olup, özellikle Çin ve Uzakdoğu kültürüne mensup bireyler tarafından daha doğru değerlendirilebilecek bir boyuttur (Fang, 2003, s. 350). Dolayısıyla bu çalışmada beşinci boyut değerlendirilmeye alınmamıştır.

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

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

1. Kültür

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

20. yüzyıla gelindiğinde, kültürün en bilinen tanımı İngiliz antropologu Taylor (1871) tarafından yapılmıştır: "Kültür, bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek, hukuk ve diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür" (1903,

s. 1). Böylece Taylor'un kültür kavramına bilimsel bir içerik kazandırmasıyla birlikte, kavramın önemi artmıştır (Turan, 2000, s. 15).

Kültürü "maddi ve manevi her şeyi işlemek ve geliştirmek" olarak tanımlayan Kaplan (1977, s. 5) ve "insanın doğaya eklediği tüm maddi ve manevi varlıkların toplamı" olarak tanımlayan Kongar (1996) normatif bir kültür tanımı yaparken; Markarian (1970) ise kültürün toplumsal bir süreç olarak değil, toplumun bir fonksiyonu olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Kültür yalnızca bireyler ve gruplar arasındaki ilişkileri kapsamamakta; birey ve grupların etkinlik biçimlerini ve bu etkinliklerin gerçekleştirilmesinde kullanılan teknolojik ve maddi araçları da içermektedir. Bu görüşe göre kültür bir toplumsal varlık olan insanın gelişimini değil, sadece insan etkinliğinin maddi koşullarının gelişimini kapsamakta ve kültürün bireysel yönünü dışarıda bırakmaktadır. Oysa bir toplumdaki maddi değerler kültürün yalnızca "dış görünüm"ünü oluşturmaktadır; esasen kültür toplumsal özne olan insanın gelişimini, yaratıcılığını, iletişim biçimlerinin gelişimini de kapsayan bir süreçtir. Bu nedenle kültürü, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden ayırmak ve yalnızca ürettiklerini ve üretim biçimlerini incelemek doğru değildir. (Mejuyev, 1998, s. 95, 144-145).

Sonuç olarak kültür, o toplumun üretim ve tüketim düzenlerini de içine alan geniş kapsamı da dikkate alınarak, yalnızca manevi değil, insanın gelişimi ve tarihsel evrimin konusu olabilmesi için gerekli koşulları yaratmayı öngören pratik bir sorun olmaktadır (Mejuyev, 1998, s. 73). Böylece her birey ve her toplum yaşam boyu öğrendikleri değerler çerçevesinde edindikleri rollerle kendilerine özgü kültürlerini oluşturur. Farklı kültürlerin farklı kültür yapısına sahip olmasından dolayı, o toplumdaki insanlar farklı değer, tutum ve inançlarla dünyayı algılamaktadırlar. Bu anlayıştan hareketle Hofstede kültürü, ortak programlanmış zihnin, bir grup ya da kategoriye sahip insanlardan oluşan üyeleri arasındaki farklılık olarak tanımlamaktadır (1984, s. 21). Çünkü Hofstede, her bireyin zaman içinde değişmeyen bir zihinsel program taşıdığı ve bu zihinsel programın o bireyin benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesine neden olduğu "zihinsel programlara" dikkat çekmektedir (Hofstede, 2001, s. 2). Böylece zihinsel programlar, bireylerin önceden kestirilebilir davranışlarda bulunmalarına yol açmaktadır.

2. Halkla İlişkiler

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

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

Sonuç olarak günümüzde halkla ilişkiler, tek yönlü iletişim faaliyetleriyle ve manipülatif bakış açısıyla sınırlandırılmayan, buna karşın bir örgütün tüm yönetim fonksiyonlarını birleştirici ve bütünleştirici rol oynayan, örgütün paydaşları nezdindeki itibarını oluşturan, ilgili çevrelerde olumlu bir imajla algılanmasını sağlayan, bunu gerçekleştirmek için sosyal sorumluluk ilkesinden ödün vermeyen, çalışanlarının aidiyetini, sadakatlerini ve motivasyonlarını arttırıcı çalışmalar yapan, örgütün karşılaşması muhtemel tüm olası sorunları, uzun vadede krizleri proaktif çalışmalarla öngörebilen hayati bir yönetim fonksiyonudur (Çöklü ve Özgen, 2004, s. 65). Gümrah (2007, s. 60) halkla ilişkilerin, örgütü "ince gösterecek bir elbiseden ziyade, örgütü inceltmeye yönelik bir disiplin" haline geldiğini belirtmiştir. Bununla birlikte tarihsel süreç içerisinde halkla ilişkilerin bu noktaya gelmesi kolay olmamıştır. Halkla ilişkiler, örgütlerin tek taraflı yararını korumak adına adeta bir göz boyama aracı olarak kullanılmasından bu yana temel yapısal değişimlere uğramıştır.

Brown (2006, s. 207) halkla ilişkilerin tarihini ortaya koyma amacıyla yapılan çalışmalarda, halkla ilişkilerin düz bir çizgide, sözlü iletişime indirgenerek anlatılmasını eleştirmekte ve bu tür çalışmaların halkla ilişkilere olan güveni azalttığını vurgulamaktadır. Çünkü halkla ilişkilerin tarihsel çizgisi tek yönlü iletişimden, iki yönlü iletişim modellerine halkla ilişkilerin stratejik yönetimine doğru bir ilerleme süreci göstermektedir (Raman ve Karan, 2006, s. 32). Bu bakımdan Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecine ve bu süreçlerde uygulanan iletişim tarzlarına göre ayrıştırdıkları basın ajansı tanıtım, kamuoyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik olmak üzere dört halkla ilişkiler modelini tanımlamaları önemlidir. Çünkü halkla ilişkiler üzerine yapılan pek çok çalışma bu dört model üzerinden yapılmakta (Reagan vd., 1992; Karadjov vd., 2000;

Holtzhausen vd., 2003; Lane, 2003; Raman ve Karan, 2006) ve bu modellerin temsilcileri ve uygulamaları halkla ilişkilerin tarihsel gelişim süreci için kaynak oluşturmaktadır.

3. Akademik Örgütlerde Halkla İlişkiler

Akademik örgütler eğitim ve öğretim aracılığıyla yetişmiş insan gücünü topluma sunan, bu nedenle bir toplumun gelişmesinde çok büyük rol oynayan kuruluşların başında gelmektedir. Akademik örgütler çeşitli konularda araştırmalar yürütmek, sonuçlarını çeşitli etkinlikler ve yayınlarla topluma ulaştırmak, öğrencilere kaliteli bir eğitim sunmak ve hizmetlerini, amaçlarını ve hedeflerini içinde bulunduğu topluma duyurmak zorundadır (İcil ve Aksoy, 2009, s. 199). Halkla ilişkiler uygulayıcıları bu noktada öğrencilerden, akademik ve idari personele kadar akademik örgütlerin tüm paydaşları ile kurduğu iletişimde devreye girmektedir (Şahal, 2005, s. 90). Dolayısıyla akademik örgütlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının, bürokratik ve hiyerarşik örgütlenme biçiminin yarattığı iç ve dış paydaşlarla yaşanan iletişim kaynaklı sorunlarda (Gunn, 1995, s. 29) aktif rol oynayıp oynamayacağı önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü toplum kültürü nedeniyle uygulanan halkla ilişkiler modelinin farklılaşması, üniversite ile iç ve dış paydaşları arasındaki iletişimin doğasını da etkilemektedir. Bunun yanı sıra vakıf üniversitelerinin işletme mantığıyla yönetilmesinin bürokratik ve hiyerarşik yapılanmaya olan etkisi bağlamında, toplum kültürü boyutları ve halkla ilişkiler modelleri açısından devlet üniversitelerinden ne derece farklılaştığı da incelenmesi gereken bir alandır.

4. Hofstede'in Kültür Boyutları ve Halkla İlişkiler Modelleri İlişkisi

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

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

Toplum kültürü, bir örgütteki baskın koalisyonun gücü kullanma biçimlerinde ve karar alım süreçlerinde ve iletişim tarzında kendini göstermektedir (Sapienza, 1988, s. 81; Grunig, s. 321; Erdoğan, 2005, s. 272). Kültürün maddi ya da “zihinsel” üretimi ancak iletişim yoluyla gerçekleştiğinden (Erdoğan ve Alemdar, 2002, s. 251), örgütün dışsal adaptasyon sürecinde karşılaştığı sorunların üstesinden gelebilmesinin ya da temel alt sistemlerindeki verimli ve etkin işleyişin yolu değişen çevresiyle iletişiminden geçmektedir (Schein, 1992, s. 52). Örgütün iç ve dış çevresiyle olan iletişimi noktasında ise devreye halkla ilişkiler girmektedir. Halkla ilişkiler temelde bir iletişim etkinliği olduğu için kültür ile iletişim arasındaki bağ nedeniyle, halkla ilişkilerin de kültürle geniş bir etkileşimi vardır (Sriramesh ve White, 2005, s. 624; Sriramesh, 2009, s. 48). Sriramesh ve White (2005, s. 624)’ın da vurguladığı gibi toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların halkla ilişkilerin uygulanış biçimini etkilemesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla bu kültürel baskının örgütü ve halkla ilişkiler departmanının potansiyelini nasıl ve ne derece etkilemekte olduğunun kavranması, örgütte uygulanan iletişim yönelimlerinin öngörülebilmeye de olanak tanımaktadır. Hofstede (1984)’ın tanımladığı kültür boyutları burada devreye girmektedir. Çünkü Hofstede’in tanımladığı kültür boyutları, bireylerin kurdukları iletişimi ve dolayısıyla örgütsel faaliyetleri de etkileyecektir. Hofstede’in değişkenleri, Grunig ve Hunt’ın dört halkla ilişkiler modeliyle birleştirildiğinde, halkla ilişkiler uygulamalarında eksik kalan kültürel perspektifi tamamlamaktadır.

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

örgütsel karar alım sürecine katılamamakta (Vasquez ve Taylor, 1999, s. 438) ve basın ajansı tanıtım ya da kamuoyu bilgilendirme modelini uygulama eğiliminde olmaktadır.

Belirsizlikten sakınma düzeyinde, yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi kati kurallar ve düzenlemeler yaratan bir kültürü, düşük belirsizlikten sakınma düzeyi ise müzakere için ortam yaratılan bir örgütü işaret etmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları için yüksek düzeyde belirsizlikten sakınma düzeyi yalnızca örgüt içi iletişimi etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda dış paydaşlarla kurulan iletişimdeki esnekliği de etkilemektedir. Yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi olan örgütlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları kendi departmanlarıyla ilgili bir karar alırken bile öncesinde yönetimin onayını almak durumundadırlar. Bu durum kamuların ihtiyaçları ve ilgilerini ivedilikle yerine getirmesi gereken uygulayıcının ilişki yönetimindeki yeterliğini kısıtlayabilmektedir. Diğer yandan belirsizlikten sakınma düzeyi düşük kültürlerdeki daha az sayıda kurallar ve kısıtlar, uygulayıcının kamularla kurduğu iletişim ve müzakere ilişkileri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmasını sağlamaktadır (Vasquez ve Taylor, 1999, s. 439). Yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi merkezileşme ve otokratik yönetime neden olan bir başka unsur olduğundan güç mesafesi boyutuyla doğru orantılıdır. Belirsizlikten sakınma düzeyi yüksek kültürlerde halkla ilişkiler uygulayıcısından, yönetim tarafından koyulan kurallara ve belirlenmiş standartlara uyması beklenir (Sriramesh ve White, 2005, s. 635-637). Dolayısıyla biçimsel davranış kodları önem taşıdığından, halkla ilişkiler uygulayıcısının mesleğini kendi inisiyatifini kullanarak uygulaması zor olmaktadır. Bu durumda uygulayıcı, belirsizliği bertaraf etmek adına garantili fakat asimetrik uygulamaları tercih etmektedir. Belirsizlikten sakınma düzeyi düşük olan kültürlerdeki simetrik modelleri uygulama eğilimindeki uygulayıcılar ise, kendi departmanları içerisinde özerktirler. Bu tür örgütlerde yöneticiler, örgütteki her çalışanın örgüte fayda sağlayacak bir öneride bulunabileceğine inanmakta, dolayısıyla çalışanları kendi işleriyle ilgili inisiyatif almaya teşvik etmekte, örgütsel kararlar uzlaşıyla alınmakta, çatışmalar ise müzakere ile çözülmektedir.

Sriramesh vd. (1999) yaptıkları araştırmada güçlü bireycilik potansiyeli taşıyan toplum kültürünün, halkla ilişkiler uygulamalarını farklı yollarla etkilediğini belirtmektedirler. Simetrik modelleri uygulamaya en yatkın kültürler bireycilik düzeyi düşük kültürlerdir (Sriramesh ve White, 2005, s. 638). Bireyci kültürlerde halkla ilişkiler uygulayıcıları örgütle ilgili herhangi bir durumu ilgili gruplara aktarırken ya da örgüt içindeki bir toplantıda karşıt görüş dile getirirken rahat bir şekilde konuşabilmekte, risk almaktan çekinmeden kendi düşüncelerini savunmakta, iletmek istedikleri mesajları doğrudan dile getirebilmektedirler. İletişim kampanyaları programlarken doğrudan sonuca odaklanmakta, bu nedenle daha çok reaktif bir iletişim biçimini benimsemektedirler. Ortaklaşa davranışçılık boyutu yüksek kültürlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcıları, örgüt genelinde kabul gören bir anlayışa karşıt düşüncelerini dile getirdikleri takdirde sadakatleri sorgulanabilmektedir. Bu uygulayıcılar öncelikle örgüt içinde ve dışında uyumu gözetmektedirler. İletişim programlarında ise öncelikle süreç önemli olup, daha çok proaktif iletişim benimsenmektedir (Freitag ve Stokes, 2009, s.

58-59). Fakat ortaklaşa davranışçı bir kültürün uygulayıcıyı kısıtlayan tarafı, düşük güç mesafesi ve düşük belirsizlikten sakınma boyutuyla biraradayken simetrik uygulamalar için en doğru ortamı oluşturmaktadır. Çünkü güçlü bireycilik temelde, çevrenin ilgi ve ihtiyaçlarını göz ardı edip önceliği örgütsel faydaya verme potansiyeli taşımaktadır.

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

5. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi

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

1. Hofstede (1984)'in kültür boyutları temelinde Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimi yöneticilerinde hangi kültürel boyut değerleri öne çıkmaktadır?
2. Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler uygulamalarında Grunig ve Hunt (1984)'in hangi halkla ilişkiler modeli öne çıkmaktadır?

3. Akademik örgütlerde çalışan halkla ilişkiler uygulayıcılarının kültürel algıları halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde etkili midir?

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren 95 devlet ve 43 vakıf üniversitesinin² halkla ilişkiler birimlerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Toplamda Türkiye genelinde 138 üniversitenin halkla ilişkiler birimi yöneticisi bulunmaktadır. Bu evrenin tümü tam sayım yöntemiyle araştırmaya dahil edilmiştir. Veri toplama çalışması 2010 yılının 1 Mart-1 Kasım tarihleri arasında araştırmacı tarafından, katılımcılara e-posta ile gönderilen anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Toplamda gönderilen 138 anketten 115 geri dönüş elde edilmiş, evrenin tamamının %83.3'üne ulaşılmıştır.

Ankette Hofstede (1984)'ın 1968 ve 1972 yılları arasında uyguladığı ve kültürel değerlerin analizini yapmak üzere kullandığı yapılandırılmış soru formundan yararlanılmış, fakat bire bir kullanılmamıştır. Çünkü Hofstede (1984), IBM adlı ulus-aşırı bir örgütün yer aldığı ülkelerin ulusal kültürüne ilişkin çalışanlar aracılığıyla bulgular elde etmiştir. IBM hem özel sermayeli bir örgüt olduğundan, hem de teknolojik ürün üreten bir örgüt olduğundan dolayı, orijinal soru formunun kullanılması mümkün olmamıştır. Bunun yanında orijinal soru formunda 80 adet soru bulunmaktadır. E-posta aracılığıyla yürütülen bir araştırmada 80 soruluk bir anket formuna geri dönüş almanın zorluğu nedeniyle büyük ölçüde Vasquez ve Taylor (1999)'un çalışmalarında kullandıkları soru formundan yararlanılmıştır. Grunig ve Hunt (1984)'ın halkla ilişkiler modellerini ölçmek üzere Raman ve Karan (2006)'ın çalışmalarında kullandıkları soru formundan yararlanılmıştır. Raman ve Karan bu çalışmalarında Grunig vd. (2002)'nin geliştirdiği ölçeği kullanmışlardır.

6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar sonucunda, Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin genel demografik görünümü aşağıdaki gibidir:

- Araştırmaya katılanların 64 (%55,7)'ü kadın, 51 (%44,3)'i erkektir. Frekans analizi ile araştırmaya katılanlar arasında yaklaşık olarak eşit bir dağılım olduğu görülmektedir.
- Araştırmaya katılan uygulayıcılara medeni durumları sorulduğunda, 40 (%34,8)'i bekar, 74 (%64,3)'ü ise evli olduğunu belirtmiştir.

² Kaynak: <http://www.yok.gov.tr> 02.07.2010 itibarıyla 147 üniversiteden 9'u faaliyette değildir. Bu nedenle araştırma 138 üniversite üzerinden yürütülmüştür.

- Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında en fazla sayı 64 (%55,7) ile yüksek lisans/doktora, ardından 49 (%42,6) ile üniversite, en az sayıda ise 2 (%1,7) ile lise eğitimi almış uygulayıcılar gelmektedir.
- Ankete katılan uygulayıcıların 31 (%27)'i vakıf, 84 (%73)'ü özel üniversitede çalışmaktadır.
- Ankete katılan uygulayıcıların yaşları 25 ile 65 yaş arasında olup, ortalama yaş yaklaşık 37'dir.
- Uygulayıcıların aylık ortalama hane gelirleri 1000 TL ile 15.000 TL arasında değişmektedir. Tüm katılımcıların aylık hane gelirlerinin ortalaması ise yaklaşık 3100 TL'dir.
- Vakıf üniversitelerdeki uygulayıcıların aylık hane geliri ortalaması 3512 TL iken, devlet üniversitelerindeki uygulayıcılarda ise 2846 TL'dir.

7. Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Hofstede (1984)'ın kültür boyutları ve halkla ilişkiler modelleri ölçeğindeki sorular temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve üç alt boyut elde edilmiştir. Bu boyutların toplam varyansı açıklama oranı %58,28'dir. Elde edilen faktörlere göre Hofstede (1984)'ın kültür boyutları ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,622 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa Değeri'nin 0,70 olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Bununla birlikte faktördeki soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilmektedir (Sipahi vd., 2008: 89). Bireycilik boyutu ise istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç verecek şekilde ilgili sorular altında faktörleşmemiştir. Bunun nedeni bireycilik boyutunun Türk kültürü ya da halkla ilişkiler uygulayıcılarına uygun olmamasının yanında, Hofstede'in farklı kültür boyutlarının birbirleri ile ilgili sonuçları yansıtması da olabilir.

Halkla ilişkiler modellerine ait anket sonuçları ise dört model altında ve o modellere ait sorular altında faktörleşmektedir. Fakat elde edilen faktörlere göre halkla ilişkiler ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,412 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır 0,60 ve 0,80 arasında değişmektedir. Bu çalışmada halkla ilişkiler modelleri ölçeğindeki soru sayısının az olması nedeniyle alt boyutlar arası korelasyonun belli bir sınırın üstünde çıkmaması beklenebilen bir durumdur. Çünkü Cronbach Alfa formülüne³ göre madde sayısı arttıkça cronbach alfa değeri yükselmektedir (Bland ve

³ **Cronbach Alfa Formülü:** $\alpha = k/k-1$ (k=madde sayısı)

Altman, 1997, s. 572). Dolayısıyla ölçeğin bu çalışma için geçerliliği çok iyi olduğundan, güvenilirlik bu düzeyde bırakılarak analizlere devam edilmiştir.

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

8.1. Güç Mesafesi Bulguları

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

Tablo 1. Mevcut Yöneticiyi Tanımlayan Sıfat

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

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

Tablo 2. Güç Mesafesi Soruları Frekans Analizi

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

Yukarıdaki tabloda görülen verilerin ortalamaları alınmış ve halkla ilişkiler yöneticilerinin güç mesafesi ortalaması 3, 6841 olarak bulunmuştur. Bu sonuç düşük güç mesafesi sonucunu vermektedir. Çünkü hiçbir kültür, bu boyutların en uç noktalarında yer almamakta, daha çok belli bir eğilim sergilemektedir.

8.2. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları

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

Tablo 3. Belirsizlikten Sakınma Boyutu Bulguları Frekans Analizi

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

Yukarıdaki tabloda görülen her bir sorunun ortalaması alınmış ve Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin belirsizlikten sakınma düzeyinin ortalaması 3,106 olarak bulunmuştur. Verilere göre bu sonuç yüksek belirsizlikten sakınma düzeyi sonucunu vermektedir.

8.3. Erillik ve Dişillik Boyutu Bulguları

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

Tablo 4. Eril-Dişil Boyut Bulguları Frekans Analizi

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

Yukarıdaki tabloda görölen her bir sorunun ortalaması alınmış ve Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin eril ya da dişil kültür eğilimini gösteren eril-dişil boyut ortalaması 3,1285 olarak bulunmuştur. Veriler analiz edilmeden önce belirlenen değerler doğrultusunda bu sonuç çok keskin sınırlarla olmasa da eril kültüre daha yakındır.

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

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

Tablo 5. Halkla İlişkiler Modelleri Uygulama Ortalamaları

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

Tablo 5'e göre halkla ilişkiler modelleri için elde edilen ortalamalar bakıldığında Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde en çok uygulanan model Kamuoyu Bilgilendirme Modelidir.

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

Güç mesafesi ve uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre halkla ilişkiler modelinin güç mesafesini açıklama gücü $R = \%40,3$, varyansı açıklama oranı $R^2 = \%16,3$ 'tür. Buna göre güç mesafesi üzerinde en az etkiye Kamuoyu Bilgilendirme Modeli sahiptir ($B=0,003$). Bu nedenle Kamuoyu Bilgilendirme Modeli ve güç mesafesi ilişkisi çok zayıftır. Dolayısıyla Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimlerinde uygulanan Kamuoyu Bilgilendirme Modeli ile algılanan güç mesafesi düzeyi arasında bir ilişki yoktur denilebilir.

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

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

11. Belirsizlikten Sakınma Düzeyi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi

Belirsizlikten Sakınma düzeyi ve uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre halkla ilişkiler modelinin güç mesafesini açıklama gücü $R = \%26,9$, varyansı açıklama oranı $R^2 = \%7,2$ 'dir. Buna göre belirsizlikten sakınma düzeyi ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olmakla birlikte çok zayıf olduğundan istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla aralarında bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

12. Eril-Dişil Boyut Düzeyi ve Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli İlişkisi

Eril-Dişil Boyut düzeyi ve uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre halkla ilişkiler modelinin eril-dişil boyut düzeyini açıklama gücü $R = \%33,3$, varyansı açıklama oranı $R^2 = \%11,1$ 'dir. Buna göre eril-dişil boyut düzeyi ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

13. Üniversitenin Türü ile Kültür Boyut Düzeyleri Arasındaki İlişki

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

bir şekilde farklılaşmaktadır ($p=0,005$ anlamlılık seviyesinde). Buna göre devlet üniversitelerindeki uygulayıcılar, vakıf üniversitelerindeki uygulayıcılara göre eril boyuta daha çok eğilim göstermektedirler.

14. Üniversitenin Türü ile Uygulanan Halkla İlişkiler Modeli Arasındaki İlişki

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

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

Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin cinsiyetlerinin, kültür boyutları düzeylerinde ya da uygulanan halkla ilişkiler modeli üzerinde herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığının anlaşılabilmesi amacıyla "Çapraz Tablo" analizi yapılmıştır. Buna göre cinsiyet için "Mevcut Yöneticiyi Tanımlayan Sıfat" en fazla "otokratik" (K: %9,5 - E: %13,7) "demokratik" (K: 52,4 - E: %45,1) sıfatlarında farklılaşmaktadır. Buna göre kadın uygulayıcılar mevcut yöneticilerini daha yüksek oranda demokratik, erkek yöneticiler ise daha yüksek oranda otokratik olarak nitelendirmektedirler. Bununla birlikte "karar alım sürecine katılım" ile cinsiyet arasında belirgin bir ilişki bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan erkek uygulayıcılar daha yüksek oranda (K: %71,9 - E: %84,3) kendi yaklaşımlarını kabul ettirebildiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların cinsiyetlerine ile kendi işlerinde tek başlarına karar alabilmeleri arasında çok belirgin bir fark yoktur. Güç mesafesi soruları ile katılımcıların cinsiyetlerine göre verdikleri yanıtların farklılaşmasına bakılarak kadınların görece daha düşük güç mesafesine sahip oldukları söylenebilir.

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

Eril ve dişil boyut sorularına verilen yanıtların cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan çapraz tabloya göre katılımcıların cinsiyetleri ile kurumda ilerlemede yetenekten çok etkili insanları tanımanın önemine yönelik tutum arasındaki fark en belirgin bir biçimde kadın ve erkek uygulayıcılar arasındaki farklılıkta göze çarpmaktadır. Buna göre erkek uygulayıcılar kurumda ilerlemede etkili insanları tanımanın daha önemli olduğunu düşünürken, kadın uygulayıcılar yeteneğin daha önemli olduğunu düşünmektedirler (K: %28,1 - E: %54,9). Genel olarak eril-dişil

boyut sorularının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında, kadın uygulayıcıların dişil boyut düzeyinin, erkek uygulayıcılara göre görece daha yüksek olduğu söylenebilir.

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

16. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

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

Araştırma sonucunda Türkiye’deki üniversitelerde uygulanan halkla ilişkiler modeli olarak “Kamuoyu Bilgilendirme Modeli” öne çıkmıştır. Fakat genel olarak tüm modellerin ortalamaları neredeyse birbirine eşittir. Bu durumun nedeni, uygulayıcıların halkla ilişkiler modelleri ile ilgili net bir algılarının olmamasının sonucudur. Halkla ilişkiler modellerini ortaya koymaya yönelik olarak sorulan sorular hangi modelin uygulandığını ortaya koyan nitelikte sorular olmasına rağmen, uygulayıcıların sorulardaki modeller ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları bu durumun temelinde yatan neden olabilir.

Araştırmanın temel sorunu olan halkla ilişkiler modelleri ile toplum kültürü arasındaki etkileşim güç mesafesi boyutu açısından literatürü destekler niteliktedir. Buna göre Basın Ajansı/Tanıtım Modeli ile güç mesafesi arasında doğru bir orantı varken, iki yönlü simetrik model ile

ters bir orantı vardır. Nitekim Basın Ajansı/Tanıtım Modelini kullanan uygulayıcıların daha yüksek güç mesafesi, İki Yönlü Simetrik Model kullanan uygulayıcıların ise daha düşük güç mesafesi algıladıkları sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte diğer kültür boyutları ile uygulanan halkla ilişkiler modeli arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve literatürü destekler nitelikte bir bulgu elde edilmemiştir.

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

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

Katılımcıların cinsiyetlerinin uygulanan halkla ilişkiler modeli ve algılanan kültür düzeylerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan analizlere göre kadın uygulayıcılar mevcut yöneticilerini daha demokratik, erkek yöneticiler ise daha otokratik olarak nitelendirmektedirler. Güç mesafesi soruları ile katılımcıların cinsiyetleri ve eğitim durumlarına göre verdikleri yanıtların farklılaşmasına bakılarak kadınların görece daha düşük güç mesafesine sahip oldukları söylenebilir. Burada üstünde önemle durulması gereken nokta halihazırda bir üniversitenin halkla ilişkiler birimi yöneticisi olarak bir kadının bulunmasıdır. Çünkü genelde cinsiyet ayrımcılığı kadınların yönetici rollerine gelmesini engellemektedir (Childers Hon vd., 2005, s. 441). Dolayısıyla bir kadın yönetici konumuna gelebilirse, daha demokratik koşullarda çalıştığı yorumu yapılabilir.

Belirsizlikten sakınma boyutu cinsiyet ve eğitim durumuna göre değişmemekle birlikte, eril-dişil boyut cinsiyet faktörü açısından az da olsa farklılaşmakta ve kadın uygulayıcılar dişil kültüre daha yakın durmaktadırlar. Uygulanan halkla ilişkiler modeli ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yapılan analizlere göre ise kadın uygulayıcıların asimetric halkla ilişkiler modellerini uygulamaya daha eğilimli olduğu söylenebilir. Wetherell (1989), en etkin ve en etik halkla ilişkiler modeli olarak görülen iki yönlü simetrik model ile işbirliği, elbirliği ve ilişki inşası gibi kadınsı değerler arasında

birtakım benzerlikler olduğunu vurgulamaktadır (aktaran Childers Hon vd., 2005, s. 452). Buna rağmen kadın halkla ilişkiler yöneticilerinin tek yönlü iletişim modellerini daha çok kullanmalarının nedeni kadınların örgütlerde güç sebebiyle yaşadığı baskılanmada yatar. Fakat yapılan analizlere göre kadınlar erkeklere oranla daha düşük güç mesafesi algılamaktadırlar. Buna rağmen tek yönlü iletişim modellerini kullanmalarının nedeni, halkla ilişkiler yöneticisinin örgütün uygulayacağı halkla ilişkiler modelini belirlemede büyük ölçüde etkin olabileceği hakkında yeterli mesleki bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Üstünde durulması gereken bir diğer nokta halkla ilişkiler yöneticilerinin eril kültüre daha yakın olmasıdır. Fakat iki yönlü simetrik model dişil kültür ile doğru orantılıdır. Halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetici rolünü üstlenebilmesi için dişil kültür özelliklerini barındırması gerekmektedir. Bununla birlikte üniversitelerin halkla ilişkiler birimleri yöneticilerinin algıladıkları eril kültürün doğası, Türkiye'deki üniversitelerde uygulanan halkla ilişkileri destekleyen bir nitelikte değildir. Çünkü Vasquez ve Taylor (1999) dişil kültür değerlerinin halkla ilişkiler uygulayıcısının yönetici rolünü desteklediğini ortaya koymuşlardır.

Kültür ve halkla ilişkiler etkileşimi, Türk toplum kültürü ve Türkiye'deki akademik örgütlerin halkla ilişkiler uygulayıcıları için de bir dereceye kadar geçerlidir. Akademik örgütlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının da iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu iletişimde devreye giren halkla ilişkiler uygulayıcılarının, halkla ilişkiler uygulamalarındaki kültürün etkisini dikkatle analiz edip uygulamalarında kültürün sınırlayıcı ya da destekleyici rolünün farkında olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla akademik örgütlerdeki halkla ilişkiler uygulayıcılarının, bürokratik ve hiyerarşik örgütlenme biçiminin, eril ya da dişil toplum özelliklerinin ya da belirsizlikten sakınma düzeyi ile doğru orantılı güven ve kriz algısının yarattığı iç ve dış paydaşlarla yaşanan iletişim kaynaklı sorunlarda aktif rol oynayıp oynamayacağı önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik örgütlerde çalışan uygulayıcıların düşük güç mesafesi algıladıkları bir ortamda daha simetrik halkla ilişkiler uygulamaları için fırsata sahip olacakları göz önüne alınırsa, uygulayıcıların toplum kültürünün mesleklerinin potansiyelini desteklediğini farkında olmaları ve halkla ilişkilerde asimetrikten ziyade simetrik uygulamalara yer açmaları gerekmektedir. Sriramesh ve White (2005) toplum kültürünün halkla ilişkileri şekillendirdiğini söyleseler de, Vercic vd., (1996)'e göre profesyonel bir halkla ilişkiler kültürü toplum kültürünün iradesini gevşetebilecek ve daha büyük bir kültüre doğru bir değişime yardımcı olabilecek potansiyele sahiptir. Bu çalışmanın bulgularına göre ise Türkiye'deki üniversitelerin halkla ilişkiler yöneticilerinin kültür boyut düzeylerinde düşük güç mesafesi öne çıkmakla birlikte, diğer boyut düzeyleri halkla ilişkilerin asimetrik varsayımlarla uygulanmasına yöneliktir. Yani toplum kültürünün halkla ilişkiler modelleri üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı gibi, halkla ilişkiler, toplum kültürünü geliştirme potansiyelinden yoksundur.

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

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKDEMİR, Ali. (2003). **Temel İşletmecilik Bilgileri**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ATİLLA, Gaye. (2007). "Erişlik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi S.D.Ü. İ.İ.B.F İşletme Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, www.yok.gov.tr. Erişim: 15.11.10.

BASKIN, Otis.W.; ARANOFF, Craig. ve LATTIMORE, Dan L. (1997). **Public Relations The Profession and The Practice**. Mcgraw-Hill, Boston.

BENEDICT, Ruth. (1999). **Kültür Örüntüleri**. Öteki Yayınevi, Ankara.

BLAND, J. Martin. ve ALTMAN, Doug. G. (1997). "Statistics Note Cronbach's Alpha", BMJ. Vol. 314/Şubat, <http://www.bmj.com/content/314>.

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

CHILDERS HON, Linda.; GRUNIG, Larissa. A. ve DOZIER, David. M. (2005). "Halkla İlişkiler ve Kadın: Sorunlar ve Fırsatlar", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) James E. Grunig, Çev., Elif Özsayar. 441-463, Rota Yayınları, İstanbul.

CUTLIP, Scott. M., CENTER, Allen. H. ve BROOM, Glen. M. (2001). **Effective Public Relations**. Prentice-Hall, New Jersey.

ÇÖKLÜ, Yonca. Ece. ve ÖZGEN, Ebru. (2004). "Gelişen İletişim Stratejileri Açısından Halkla İlişkiler Yönetimi Uygulamaları", **Akdeniz İletişim Dergisi**. 1(2), 45-67.

DALLER, Helmut. ve YILDIZ, Cemal. (2006). "Power Distance at Work: The Cases of Turkey Successor States of the Former Soviet Union and Western Europe", **Journal of Politeness Research**. 2, 35-53.

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

ERDOĞAN, İrfan. (2005). **İletişimi Anlamak**. ERK, Ankara.

ERDOĞAN, İrfan ve ALEMDAR, Korkmaz. (2002). **Öteki Kuram**. ERK, Ankara.

EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten. ve EMET, Canan. (2007). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 1(17): 90-116, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/90-116.pdf>

FALKHEIMER, Jesper. (2009). "Anthony Giddens ve Halkla İlişkiler: Üçüncü Yoldan Bir Bakış", **Halkla İlişkiler Üzerine**. Fatih Keskin ve B. Pinar Özdemir (der) (içinde), çev. Sırma Oya Tekvar. 239-253, Dipnot Yayınları, Ankara.

FANG, Tony. (2003). "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension", *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol 3(3), 347-368, Sage Publications, <http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/3/3/347>.

FOUGERE, Martin. ve MOULETTES, Agneta. (2007). "The Construction of the Modern West and the Backward Rest: Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences", **Journal of Multicultural Discourses**. Vol. 2, No: 1.

FREİTAG, Alan. R. ve QUESİNBERRY STOKES, Ashli. (2009). **Global Public Relations Spanning Borders, Spanning Cultures**. Routledge, ABD.

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

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

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

GRUNIG, James. E. ve HUNT, Todd. (1984). **Managing Public Relations**. Thomson/Wadsworth, ABD.

GUNN, Bruce. (1995). "The Paradigm Shift in University Management", **International Journal of Educational Management**. Vol. 9, No: 1, 28-40.

GÜMRAH, Ergun. (2007). "Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler ve Medya İlişkileri", **Hak Örgütleri Medyada Görünür Olmak**. IPS İletişim Vakfı Yayınları, İstanbul.

GÜVENÇ, Bozkurt. (1995). **Kültür ve Demokrasi**. Gündoğan Yayınları, İstanbul.

HOFSTEDE, Geert. (1984). **Culture's Consequences, International Differences in Work-related Values-Abridged Edition**. SAGE Publications, California.

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

HOFSTEDE, Geert. (2001). **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. SAGE Publications, Londra.

HOLTZHAUSEN, Derina. R.; PETERSEN, Barbara. K. ve TINDALL, Natalie. T. J. (2003). "Exploding The Myth of The Symmetrical/Asymmetrical Dichotomy: Public Relations Models in The New South Africa", **Journal of Public Relations Research**. 15 (4), 305-341.

İCİL, Aslı. ve AKSOY, Seyhan. (2009). "Akademik Örgütlerde Kurumsal Dizayn Uygulamalarının Algılanışı: Akdeniz Üniversitesi Üzerine Bir Değerlendirme", **Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu Bildiri Kitabı**. Cilt 1, 15-17 Nisan, Lefkoşe.

KAPLAN, Mehmet. (1977). **Türk Milletinin Kültürel Değerleri**. MEB Yayınları, Ankara.

KARADJOV, Christopher.; KIM, Yungwook. ve KARAVASILEV, Lyudmil. (2000). "Models of Public Relations in Bulgaria and Job Satisfaction Among Its Practitioners", **Public Relations Review**. 26 (2), 209-218.

KARTARI, Asker. (2006). **Farklılıklarla Yaşamak**. Ürün Yayınları, Ankara.

KAZANCI, Metin. (2003). "Halkla İlişkiler Eğitimi Üzerine Bazı Düşünceler ve Yeni Eğitim Programı", **Akdeniz İletişim**. 2003/1, 131-152, Antalya.

KIM, Yu. Kyoung. ve LEE, Hyung. Ryong. (2009). "Airline Employee's Service Behavior Toward Different Nationalities", **International Journal of Hospitality Management**. 28, 454-465.

KONGAR, Emre. (1996). "Kültür ve Bilim İnsanın Sorumluluğu", **Yıldız Teknik Üniversitesi Açılış Dersi Notları**. 30 Eylül 1996, www.kongar.org.

KÖKTÜRK, Milay. (2007). "Kültür Sosyolojisinin Temel Meseleleri", **Kültür Sosyolojisi**. Alver, Köksal Alver ve Necmettin Doğan (der.) içinde. 13-46: Hece Yayınları, Ankara.

KUSTIN, Richard. (2006). "A Study of Hofstede's Culture Value Survey in a Post-Soviet Country: Perspectives from Belarus", **Journal of Transnational Management**. Vol. 11 (4), <http://jtran.haworthpress.com>.

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

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

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

ODABAŞI, Yavuz. (1996). "Tutundurma", **Genel İşletme**. (içinde) Edt. Şan Özalp, 209-228.: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

OKAY, Ayla. ve OKAY, Aydemir. (2005). **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**. DER Yayınları, İstanbul.

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

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

REAGAN, Joey.; HILL, Scott. ve SUMNER, Janine. (1992). “Using Grunig’s Indices to Differentiate Organizational Public Relations Functions”, **Journalism Quarterly**. Vol. 69, No: 1 (Spring), 181-187.

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

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

SCHEIN, Edgar. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass Publishers, ABD.

SCHIMMACK, Ulrich.; OISHI, Shigehiro. ve DIENER, E. (2005). “Individualism: A Valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations”, **Personality and Social Psychology Review**. Vol. 9, No: 1, 17-31, <http://psr.sagepub.com>.

SİPAHİ, Beril.; YURTKORU, E. Serra. ve ÇİNKO, Murat. (2008). **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. Beta, İstanbul.

SMITH, Philip. (2007). **Kültürel Kuram**. Babil, İstanbul.

SRIRAMESH, Krishnamurthy. (2009). “The Relationship Between Culture and Public Relations”, (İçinde) **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice**. Ed. Krishnamurthy Sriramesh ve Dejan Vercic, Routledge, UK.

SRIRAMESH, Krishnamurty. ve White, Jacob. (2005). "Toplum Kültürü ve Halkla İlişkiler", **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**. (içinde) Çev., Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.

SRIRAMESH, Krishnamurty; YUNGWOOK, Kim. ve TAKASAKI, Mioko. (1999). "Public Relations in Three Asian Cultures: An Analysis", **Journal of Public Relations Research**. 11 (4), 271-292. Routledge, İngiltere, <http://pdfserve.informaworld.com>.

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

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

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

TURAN, Şerafettin. (2000). **Türk Kültür Tarihi**. Bilgi Yayınevi, Ankara.

VASQUEZ, G. M. ve TAYLOR, Maureen. (1999). "What Cultural Values Influence American Public Relations Practitioners?", *Public Relations Review*. 25(4), 433-449.

VERCIC, Dejan.; GRUNIG, Larissa. A. ve GRUNIG, James. E. (1996). "Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence From Slovenia", **International Public Relations A Comparative Analysis**. (der.) içinde, Edt. Hugh M. Culbertson ve Ni Chen, 31-67, <http://www.google.com/books>.

WILLIAMS, Raymond. (2005). **Anahtar Sözcükler**. İletişim Yayıncılık, İstanbul.

YILMAZ, Süleyman. Sırrı. (2001). "Kültür ve Bilincin Türdeşleşmesi Açısından Televizyon",
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,
www.yok.gov.tr.