



HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN KAMULARLA İLETİŞİM: BELEDİYELERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE İLETİŞİM BECERİLERİ

COMMUNICATION WITH PUBLICS FROM A PUBLIC RELATIONS PERSPECTIVE: CONFLICT MANAGEMENT AND COMMUNICATION SKILLS IN MUNICIPALITIES

Emel KUŞKU ÖZDEMİR¹
Fusun TOPSUMER²



ORCID: E.K.Ö. 0000-0001-7232-9233
F.T. 0000-0002-6598-1466

Corresponding author/Sorumlu yazar:

¹ Emel Kuşku Özdemir

İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu, Türkiye

E-mail/E-posta: kuskuel@gmail.com

² Fusun Topsumer

Ege Üniversitesi, Türkiye

E-mail/E-posta: fusun.topsumer@ege.edu.tr

Received/Geliş tarihi: 10.07.2024

Benzerlik Oranı/Similarity Ratio: %4

Revision Requested/Revizyon talebi:

24.08.2024

Last revision received/Son revizyon teslimi:

30.08.2024

Accepted/Kabul tarihi: 18.09.2024

Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Permission:

Ege Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu / 06/01 / 26/06/2018

Citation/Atf: Kuşku Özdemir, E. & Topsumer F. (2024). Halkla İlişkiler Perspektifinden Kamularla İletişim: Belediyelerin Çatışma Yönetimi ve İletişim Becerileri. The Turkish Online Journal of Design Art and Communication, 14 (4), 1019-1038. <https://doi.org/10.7456/tojdac.1516933>

Öz

Bu çalışmada, belediyelerin kamu yönetimindeki iletişim çabaları incelenmiştir. Belediye çalışanlarının kamuya temas noktalarında sahip oldukları iletişim becerileri ve yaşadıkları iletişim çatışmalarını nasıl yönettikleri, kamusal iletişim yaklaşımı bağlamında ele alınmıştır. Çalışanların iletişim engelleri ve çatışma yönetimi tarzları analiz edilerek belediyelerin kamusal iletişim becerileri ölçümlenmiştir. Analizler, belediye çalışanlarının iletişim engellerinin düşük olduğunu göstermiştir. Çalışanlar, kamuya kurdukları iletişimde algısal, psikolojik, duyuşsal, kişisel ve dilsel-davranışsal engeller açısından sınırlı engellilik düzeyine sahiptirler. Çatışma yönetim tarzları incelendiğinde, çalışanların en fazla uzlaştırma ve tümleştirme tarzlarını kullandıkları belirlenmiştir; bunları kaçınma, hükmetme ve ödün verme tarzları takip etmektedir. Bulgular, çatışma yönetim stratejilerinin iletişim engellerinin etkisi altında belirlendiğini göstermiştir. Hükmetme tarzının duyuşsal ve kişisel engellere, ödün verme tarzının dilsel-davranışsal ve kişisel engellere, tümleştirme tarzının kişisel, algısal, dilsel-davranışsal ve duyuşsal engellere, uzlaştırma tarzının kişisel ve algısal engellere, kaçınma tarzının ise algısal ve dilsel-davranışsal engellere sahip olan çalışanlar tarafından benimsendiği söylenebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Kamusal İletişim, Çatışma Yönetimi, İletişim Becerileri, İletişim Engelleri, Belediyeler.

Abstract

This study examines the communication efforts of municipalities within public administration. The communication skills of municipal employees at their points of contact with the public, and how they manage communication conflicts in public communication processes, are addressed within the context of public communication. The communication barriers and conflict management styles of the employees were analyzed to measure the public communication skills of municipalities. The analyses revealed that municipal employees have low levels of communication barriers. In their interactions with the public, employees exhibit limited levels of perceptual, psychological, affective, personal, and linguistic-behavioral communication barriers. When examining conflict management styles, it was found that employees predominantly use reconciliation and integration styles; these are followed by avoidance, domination, and compromise styles. The findings indicate that the strategies used to manage conflicts in public communication are influenced by the existing communication barriers. It can be stated that employees with affective and personal barriers tend to adopt a domination style, those with linguistic-behavioral and personal barriers favor a compromise style, those with personal, perceptual, linguistic-behavioral, and affective barriers prefer an integration style, those with personal and perceptual barriers lean towards a reconciliation style, and those with perceptual and linguistic-behavioral barriers are inclined to use an avoidance style.

Keywords: Public Relations, Public Communication, Conflict Management, Communication Skills, Communication Barriers, Municipalities.



GİRİŞ

Halkla ilişkiler çalışmaları, kurumların kamuoyuyla etkili iletişim kurma, mevcut ilişkileri koruma ve geliştirme amacına odaklanmaktadır. İletişim planları aracılığıyla hedef kitlelerini etkileyen kurumlar, olumlu bir imaj ve itibar oluşturarak rekabet güçlerini artırmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler ve iletişim çalışmaları, kurumların rekabet edebilme yeteneklerini güçlendirmede kritik rol oynar. Kurumlar, planlı reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları ile doğrudan hedef kitleleriyle iletişim kurarak kurumsal iletişim süreçlerini yürütmektedir. Odak noktası, kurum ve kamular arasındaki temas ve bu temasın algı üzerindeki etkisidir. Literatürde, bu temas süreçlerinin çeşitli iletişim stratejileriyle yönetilebileceği belirtilmektedir. İlişki yönetimi olarak adlandırılan bu süreçte, kurumların kamuya yönelik faaliyetleri farklılık gösterebilir.

21. yüzyılda bilgi iletişim ve internet teknolojilerindeki değişimler, toplumsal, sosyal ve kültürel dönüşümleri kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu değişim, kişiler arası iletişimde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açmıştır (Kozinets, 1999). Birey-örgüt iletişimi sürecinin yeniden değerlendirilmesi ihtiyacı artmıştır (Willson, 2010). Geçmişte tek yönlü, ikna odaklı halkla ilişkiler yaklaşımları, yerini çift yönlü, diyalog ve karşılıklı anlayışı vurgulayan yaklaşımlara bırakmıştır. İletişimde bireyin ön planda olduğu, karşılıklı etkileşimin vurgulandığı diyalojik bir ortam oluşmuştur. Kamu kurum ve kuruluşları arasındaki iletişim ve anlayışın gelişimi de bu değişimden etkilenmiştir. Yeni kamu hizmeti yaklaşımı, vatandaş odaklılık, hizmet etme, katılım ve şeffaflık gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır. Kamu, iletişim süreçlerinde daha aktif bir rol üstlenmiştir. Kamusal iletişim sürecinin, kamu kurumlarındaki durumu önemli bir araştırma konusudur. Kamu kurumları, yürüttükleri iletişim çalışmaları ile kamuya karşılıklı anlayış ve diyalog ortamını artırmaya çalışmaktadır. Ancak, kamu kurumlarındaki halkla ilişkiler faaliyetleri, özel sektördekinden farklıdır ve bu farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

Halkla ilişkiler literatürü incelendiğinde kamusal halkla ilişkiler ve iletişimi konu alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmaların genel olarak Habermas'ın Kamusal Alanın Dönüşümü'nü (1992) temel aldığı ve kamu iletişimi uygulamalarının müzakere edici yanına vurgu yaptığı söylenebilmektedir (Outhwaite, 1994). Gelders, Bouckaert ve Van Ruler (2007) tarafından geliştirilen "Kamusal Halkla İlişkilerin Aktörleri Arasındaki İlişki Modeli" ise, kamusal halkla ilişkiler çabalarının özel sektör halkla ilişkiler çabalarından farklılaştığı görüşü temeline dayanmaktadır. Model, kamusal iletişim sürecinin yönetsel ve yasal olmak üzere kamu kurumlarının doğasından kaynaklanan bir gücün etkisinde gerçekleştiği yaklaşımını vurgulamaktadır.

Bu çalışmada kamu yönetiminin önemli bir basamağını oluşturan yerel yönetimlerin bir unsuru olarak belediyelerin yürüttükleri iletişim çabaları konu alınmaktadır. Özellikle kamusal iletişim yaklaşımı son dönem akademik çalışmalarda sıklıkla çalışılan bir kavram olarak küreselleşme ve onun ortaya çıkardığı yönetim kavramı bağlamında belediyelerin kamuyla temas noktalarını oluşturan belediye çalışanlarının iletişim kurma becerileri ve kamuyla iletişim süreçlerinde yaşadıkları iletişim çatışmalarını nasıl yönettikleri sorularına kamusal iletişim ve müzakere kavramları üzerinden cevap aranmaktadır. Çünkü yönetim ve kamusal iletişim yaklaşımlarının odak noktası, kurumların bağımsız bir yönetsel işlevi olarak halkla ilişkiler çalışmalarının gelişmeye açık ve tüm kamularla diyaloga dayalı ilişkilere dayanan bir yapıya sahip olması düşüncesini merkeze almasıdır. Kent ve Maureen (1998) diyalogu odak alan iletişimi, farklılık içeren her türlü fikrin ve düşüncenin kişiler arasında tartışılması, müzakere edilmesi ve bu düşünce ve fikirlerin kişiler arasındaki değişimi olarak tanımlamaktadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, vatandaşa hizmet odaklılık ve demokratiklik vb. gibi özelliklerin kurumlar için ön plana çıktığı yeni kamusal yönetim yaklaşımının yaygınlaştığı günümüzde halkla ilişkilerin güncel yaklaşımlarından olan diyalojik iletişimi kamusal iletişimin sağlanabilmesi için öne çıkarmaktadır. Özdemir (2009, s. 296), bu anlayışın kamu sektörü alanında yürütülen halkla ilişkiler uygulamaları üzerinde de değişimler yaratacağını belirtmekte, halkla ilişkilerin tanıma rolünün ön plana çıkaracağı, kamu-vatandaş ilişkilerini dönüştüreceği ve diyaloga dayalı ilişkinin gelişeceğinden bahsetmektedir.



LİTERATÜR ÖZETİ

Kavram Olarak Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, İngilizce karşılığı *public relations* olan kavramın literatürdeki tanımları incelendiğinde halk ve ilişki olmak üzere iki konu özelinde detaylı şekilde açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kavramın açıklanmasında ortaklaşılacak konular olmakla birlikte açıklamaların farklılaştığı noktaların da olduğu görülmektedir. Erdoğan' a göre (2014, s. 12-13), sosyoloji temelli bir kavram olan halk; “*belirli örgütlü yer ve zamanda yaşayan bazı ortak özelliklere sahip insan topluluğu*” olarak tanımlanmaktadır ve kavramın anlamı kullandığı bağlama göre farklılaşmaktadır. Örneğin, siyaset sosyolojisi alanında halk, siyasal açıdan insan kitleleri ve seçmenleri ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile yönetenler dışında kalan yönetilenleri tanımlamaktadır. Ticari açıdan anlamı değerlendirildiğinde ise; halk, kurumun ilişkide bulunduğu ve ortak bağ ile bağlı olduğu iç ve dış grupları nitelemektedir. Biber' e (2012, s. 21–22) göre ise, Türkçe tanımda geçen halk kavramı İngilizce karşılığında geçen public kavramı ile tam olarak örtüşmemektedir. Kavramın içinde ifade edilen halk kelimesi geniş kitleleri ifade etmekte iken, kavramın asıl karşılığının “*belirli konularda ortak tavır alan, ortak çıkarlara sahip, daha dar bir kitle ifade eden kamu kavramını ifade etmektedir.*” Diğer bir ifade ile tanımda yer alan halk sözcüğü çeşitli kamuları içinde barındıran parçalı bir bütünü ifade etmektedir. Bu nedenle halkla ilişkilerin halkı değil halkları vardır ve kamu olarak tabir edebileceğimiz halk bu meslek alanının hedef kamularından bir tanesini ifade etmektedir (Pira, 2004, s. 225).

Halkla ilişkilerin tanımlanmasında açıklama geliştirilen bir diğer kavram *ilişki* olgusudur. Cutlip, Center ve Broom' a (1994, s. 236-237) göre, insan doğası gereği ortaya çıkan ihtiyaç ve isteklerini gidermek için diğer bireyler ya da gruplarla ilişkiler geliştirmektedir. İlişkilerin özelliğine göre süreç, taraflar arasında etkileşim, bağlılık ve farklı konularda (ekonomik-toplumsal-siyasal) bir değiş tokuş sürecini beraberinde getirmektedir. Süreç içerisinde taraflar arasında gelişen iletişim ise yine tarafların ilişki bağlamı esasında şekillenen özel bir iletişim formuna bürünmektedir. Bu iletişim kimi zaman evlilik ilişkisi temeline, kimi zaman bir arkadaşlık ilişkisi temeline şekillenebilmektedir. Bu yönüyle ilişkinin türü iletişim sürecinin temel belirleyicisi konumundadır ve sözlü-sözsüz anlamda kurulan bu iletişim tarafların birbiri hakkındaki öngörülerini geliştirirken bir sonraki iletişim süreci için temel teşkil etmektedir. Bu tarafla kişilerarası iletişimin bir olgusu olarak ilişki kavramı tanımlanırken, halkla ilişkiler mesleği açısından, kurumun iç ve dış kamularıyla kurduğu iletişim ve ilişkiyi odak almaktadır. Halkla ilişkilerin temelinde yürütülen iletişimin odağında ise örgüt ve kamuları arasında karşılıklı anlayışa dayalı iyi ilişkiler kurmak ve bunları sürdürmek yer almaktadır (Tunçel, 2011, s. 257). Bir başka deyişle örgütlerin de birer açık sistem ve canlı bir organizma olarak kabul gördüğü günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarında, kurumun hedef kamuları, kurumun bu kamularla geçmişte geliştirdiği tüm ilişki pratikleri ve iletişim süreçlerinin sonraki süreçte gerçekleşecek olanları etkileme gücüne sahip olduğu söylenebilir. Örgütlerin halkla ilişkiler çalışmalarının odağını oluşturan kamular ise örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki başlıkta incelenmektedir (Biber, 2012, s. 22).

Paydaş Teorisi Kapsamında Halkla İlişkilerde Kamu ve Kamuoyu Kavramları

Halkla ilişkiler çalışmalarının hedeflediği gruplar tanımında yer alan ve sıklıkla karıştırılan genel halk değil aksine belirli öncelikler esasında bir araya gelmiş ortak özellikleri olan insanları ifade etmektedir. Bu nedenle ifade edilen halk kavramıyla kimlerin ifade edilmeye çalışıldığı ve bunların ayrıştırılması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli olan diğer nokta genel halk içinden daha küçük bölümlere (kamulara) ayrıştırılan paydaşların sahip olduğu özelliklerin ve onları davranışa sürükleyen diğer etkenlerin de iyi şekilde araştırılmasıdır.

Ülkemizde kamu kavramı, hem devlet yönetimi kurumlarını hem de bu kurumların hizmet verdiği halkı yani hedef kitleyi tanımlamaktadır. Ancak iletişim bilimi ve halkla ilişkiler disiplini üzerine yapılan akademik çalışmalarda kamunun; iletişim ve halkla ilişkiler çabalarının ulaşmayı hedeflediği kitle olarak tanımlandığı görülmektedir. Kamu kavramının halkla ilişkiler alanı açısından belirli özellikler esas alınması sureti ile kategorilere ayıran Kamu Kuramı' nda kamular örgütsel anlamda alınan kararlara katılmamasına rağmen örgüt içi ve örgüt dışındaki kişileri etkileme gücü bulunan bir karar alma ve karar uygulama grupları olarak ifade edilmektedirler. Bu grupların toplumsal anlamda uygulanacak faaliyetlere yönelik kurumlardan beklentileri bulunmakta ve çoğunlukla bu beklentileri gerçekleştirmek esasıyla bir araya gelmektedirler (Grunig, 2005, s. 778). Halkla ilişkiler çalışmalarının temel hedefininin

halk olduğunu belirten Geylan (2001) ise, halk sözcüğünün günlük konuşma dilinde kullanılan halk sözcüğü ile karşılaştırılmaması gerektiğini, halkla ilişkilerde ifadesini bulan halk sözcüğünün, kamu kavramının kapsamına işaret ettiğine dikkat çekmektedir. Buna göre; Halk, kurumun eylem ve işlerinden etkilenen, düşünce ve eylemleriyle örgütü etkileyen, ortak çıkarıya sahip insan gruplarını anlatmaktadır. Kamu ise sadece bireylerden oluşan bir grup değil, kurum faaliyetlerinden etkilenen, kurumu etkileyen ve ortak çıkarları bulunan insan grupları olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile kamu kurumlarının hizmet ettiği, etik ve yasal olarak sorumlu olduğu gruplar örneğin seçmenler kamular olarak ifade edilmektedir (aktaran Boztepe, 2013, s. 6–9). Kamu kavramından türeyen bir başka kavram olan kamuoyu ise, belirli bir sorun çerçevesinde bir araya gelen bireylerin-grupların genel anlamda yaygın olarak kabul edilen kanaat, fikir ve düşüncelerini ifade etmektedir. Bu kanaatler halkla ilişkiler çalışmaları açısından büyük öneme sahiptirler (Pira, 2004, s. 226).

Kamu ve kamuoyu kavramları incelendiğinde farklı tanımlamalarının yapıldığı görülmektedir. Kavramların farklı şekillerde tanımlanmasına neden olan Kamusal Alan konusundaki tartışmalardır. Günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarında da dönemin gereklerine yönelik şekillenen bu kamusal alan anlamlandırmaları odağında değişimler yaşanmıştır. Bu değişim örgütleri dış kamulara tanıtıcı halkla ilişkiler uygulamalarının da değişimini tetiklemiştir. İletişim alanında geleneksel uygulamaların yürütücüsü olarak tanınan halkla ilişkiler, bugün yerini örgüt ve paydaşları arasında güçlü bir etkileşim sağlayan çevresiyle uyumlaşma sürecine destek olan bir stratejik iletişim yönetimi aracına bırakmıştır. Bu nedenle bugün halkla ilişkiler faaliyetleri ile amaçlanan; örgüt ve paydaşları arasında etkileşimi sağlayan diyaloga dayalı çift yönlü iletişimin ve örgüt-çevre uyumunun sağlanmasıdır (Demir & Şatır, 2018, s. 1074). Örgüt ve paydaşları arasında çift yönlü etkileşim ve diyaloga dayanan iletişimin gerekliliği stratejik halkla ilişkiler dönüşümünü doğurmuştur.

Stratejik yönetim yaklaşımları odağında değerlendirdiğimizde örgütlerin kamuları, “*örgütlerin hedeflerine ulaşabilme yeterliliklerinden çıkarları, beklentileri olan ve bir şekilde fayda sağlayacak olan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar*” olarak tanımlanmaktadır (Demirel, 2013, s. 150). Örgüt kamuları bir diğer ifade ile örgüt paydaşları olarak da ifade edilmektedir. Freeman’ ın (1984) açıkladığı ve bugün halen geçerliliğini sürdüren Paydaş Teorisi çerçevesinde açıklanan *paydaş* kavramın İngilizce karşılığı *stake* yani kurumdan yarar ve menfaat beklentisi olan kişi ve kurum/kuruluşlar olarak ifade edilmektedir. Tanımda geçen yarar/menfaat durumu ise paydaşın kurumla olan bağlantısı ve kurum için önem durumu özelinde küçük ya da daha büyük değerleri içerebilmektedir (Ertuğrul, 2008, s. 2012).

Mitchell, Agle ve Wood (1997, s. 854), Paydaş Teorisi çerçevesinde örgüt paydaşlarını sınıflama yönelik yürüttükleri çalışmalarında, paydaşları;

- Firmanın sahipleri ve mülkiyeti olmayanlar; sermaye sahibi veya daha az maddi varlık sahibi olarak,
- Aktörler ya da üzerine hareket edenler; firma ile gönüllü veya istemsiz bir ilişki içinde mevcut olanlar;
- Hak sahipleri, müteahhitler veya ahlaki hak sahipleri; şirkete kaynak sağlayıcı veya bağlı olarak risk alan kişiler veya etkileyenler olarak sınıflandırmışlardır.

Kurumların faaliyette bulunduğu sektör, kurum yapısı ve sahipliği gibi sebeplere göre kurumların etkisinde bulunduğu paydaşlar farklılaşmakla birlikte, kurumların genel anlamda kamuları olarak; müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, hükümet, medya, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve toplum gibi taraflar sıralanabilmektedir (Sarıkaya, 2011, s. 43). Genel anlamda paydaşların her birinin birbirinden farklı olduğu ve bu nedenden dolayı örgütlere yönelik beklenti ve isteklerinin de ayrıştığı düşüncesi çerçevesinde paydaşlara yönelik yürütülen iletişim mesaj ve stratejilerinin de birbirinden farklılaşması gerektiği belirtilmektedir (Bat ve diğerleri, 2014, s. 129).

Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler

Hedef kitlelerde kuruma yönelik güvenin inşası, özellikle yönetsel güce sahip olan ve yönetsel gücün beraberinde getirdiği toplumsal yarara odaklanma sorumluluğunu taşıyan kamu kurumları açısından daha da fazla önem taşımaktadır. Kamu kurumlarının şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerini göz önüne alarak gerçekleştirdikleri tüm uygulamalar ve iletişim süreçlerinin bu ilkelere uygun biçimde

yönetilmesi hedef kitlelerde kamu kurumlarına yönelik kurumsal güvenin oluşmasında etkin rol oynayabilmektedir (Boztepe, 2013, s. 55).

Kamu kurumlarında halkla ilişkiler çalışmalarının ideal anlamda uygulanmaya başlandığı dönem, 2000'li yıllar olarak kabul edilmektedir. Ancak, bu dönem öncesinde atılan adımlar, günümüzde kamu sektöründe yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının yapılandırılmasına katkıda bulunmuştur. Canpolat (2012), Türk kamu kurumlarındaki halkla ilişkiler uygulamalarının ilk örneklerinin Cumhuriyet'in kuruluş dönemi (1923-1945) çalışmalarıyla başladığını belirtmektedir. Bu dönemdeki çalışmalar, Cumhuriyet ideolojisini yerleştirmeye ve halkı bilgilendirmeye yöneliktir. 1946-1960 yılları arasındaki ikinci dönemde ise liberal demokrasi ideolojisi hakim olmuş, iletişim çalışmalarında demokrasi ve özgürlük gibi kavramlar öne çıkmıştır. Bu dönemdeki çalışmalar, halkla ilişkilerde asimetrik uygulamalara örnek teşkil etmektedir. Üçüncü dönem olarak ele alınan çok partili döneme geçiş (1961-1980) yıllarında, iletişim eğitimi alanında yenilikler yapılmış ve halkla ilişkiler kavramı ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde halkla ilişkiler birimleri, kamu kurumlarının örgütlenmelerinde yer almaya başlamış ve halka yönelik faaliyetlerde halkla ilişkilerin düzenlenmesine yönelik görüşler ortaya çıkmıştır. Bu uygulamalar, bilimsel ikna ve kamuoyu bilgilendirme amacı taşımakta ve asimetrik-simetrik halkla ilişkiler uygulamalarına karşılık gelmektedir. 1981-2000 yılları arasındaki dönemde, neo-liberal ideolojinin etkisiyle tercih özgürlüğü, serbest piyasa ve hükümetin daha az etkisi öne çıkmıştır. Bu dönemde kurumlar, iç ve dış çevreleriyle iletişime önem vermiş, çift yönlü ve planlı halkla ilişkiler faaliyetleri, kurumsal imaj, kamuoyu yaratma ve sosyal içerikli uygulamalar ön plana çıkmıştır. Halkla ilişkiler, kamu sektöründe de ağırlık kazanmaya başlamış, halkla ilişkiler birimlerinin sayısı artmış ve yasal olarak önemli adımlar atılmıştır.

Kamu sektörü alanında yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının bugün özel sektör alanında yürütülenler kadar ağırlık kazandığını ve özelleştğini söylemek mümkündür. Bunu ortaya çıkaran sebepleri Çakmak ve Kilci (2011, s. 236); devlet anlayışında yaşanan değişimler sonucunda sosyal devlet anlayışının öne çıkması, kamunun bilinçlenmesi, kamuoyu kavramının yükselişi ve kalıcı yönetim için halk desteğinin öneminin anlaşılması olarak sıralamaktadır. Ancak iki sektörde uygulamaların belirli faktörler açısından farklılaşmasının altını çizmek gerekmektedir. Bu faktörler; örgütlenme, faaliyetlerin amacı, bağlı bulunan kurullar, taraflar ve hedeflenen gruplar, faaliyetlerin türü, kurumların finansal kaynakları ve denetim mekanizmaları olarak sıralanabilmektedir.

Belediyelerde Kamusal İletişim Aracı Olarak Kamusal Halkla İlişkiler ve Belediye Çalışanlarının Rolü

Kamu yönetimi genel anlamda katı, dışa kapalı ve hiyerarşinin yoğunluklu olduğu bir alan olan kabul edilmektedir. Yönetim alanında yaşanan değişimlere paralel olarak gelişen yönetim yaklaşımı ve insan odaklı yönetim süreçlerinin öne çıkması ile birlikte kamu alanında yürütülen yönetim süreçlerinin de değişimi zorunlu olmaktadır. Yönetişim ve yerel yönetişimin kamu kurumları ve yerel yönetimlerde uygulanması söz konusu olduğunda Emimi ve Sancak'a (2018, s. 79) göre, uygulayıcı konumdaki birim halkla ilişkiler ve bu alanda uygulanacak etkili iletişim çalışmalarıdır. Belediyelerde kamuyu tanımaya yönelik farklı halkla ilişkiler yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemler: vatandaşların kişisel başvuruları, danışma, örgütlenmiş gruplarla ilişkiler, referandum, medya takibi, şikayet kutuları, personelden bilgi edinme vb. olarak sıralanabilmektedir. Belediyelerde kamuya tanıtmak için kullanılan halkla ilişkiler yöntemleri; basınla ilişkiler, radyo ve TV, kurum yayınları, önderlerden yararlanma ve kurum web sitesi olarak sıralanabilmektedir (Özüpek, 2013, s. 103–104). Belediyelerin kamularını bahsi geçen farklı halkla ilişkiler yöntemleri ile tanımaya çalışmasının nedeni belirli örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir.

Kamusal iletişimi yönetim yaklaşımının bir itici gücü olarak değerlendirdiğimizde kurumlar ve kamuları arasında gerçekleşen ilişkinin yönü ve biçiminin bir değişime uğradığından ve yeniden yapılanma sürecine girdiğinden bahsedilebilir. Yönetişimin bir gereği olarak hiyerarşik, tepeden inen ve emredici yapılanma yerine destekleyici, yönlendirici yatay, hesap verilebilir ve demokratik denetimi mümkün kılan, gücünü halktan alan ve katılımcı özellikteki yeni ilişkiler sisteminin gerekliliğinden bahsetmektedirler. Bu yaklaşım odağında yerel yönetimler esas alındığında kurumda çalışanlarının tamamının halkla ilişkiler görevlisi olarak değerlendirilebileceğinden bahsedilmektedir. Diğer bir ifade



ile belediyelerde kamuya hizmet verilmesi sürecindeki tüm çalışmalar halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında birer kaynak olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun nedeni hizmet verme sürecinde belediye çalışanlarının kamuya karşı tutumlarının, gerçekleştirmiş oldukları davranışlarının, el sıkışmadan, yardımcı olmaya, çalışanlarının iletişim kurma biçimine kadar her şeyin kamunun kuruma olan imajını etkilemesidir. Çünkü halkla ilişkiler kişisel olan ya da olmayan, dolaylı ya da dolaysız gerçekleştirilen tüm davranışları içerir ve kurumun dışına kadar uzamak sureti ile kamu kanaatlerini etkileyerek olumlu ya da olumsuz anlamda kurum hakkındaki kamuoyunu oluşturmaktadır (Gilbert, 1975, s. 12' den aktaran Özüpek, 2013, s. 29). İletişim kurma anlamında ulaşılabilecek kitlenin sınırlı olması özelliği bir yana bırakılacak olursa en doğal ve etkin yolun yüz yüze iletişim olduğu söylenebilir. Yüz yüze iletişim iletişimin çift yönlü gerçekleşmesine ve geri bildirim olanak tanınması anlamında diğer iletişim kurma biçimlerine göre öne çıkmaktadır. Yüz yüze iletişimde sözlü iletilerin hedef kitlelere iletilmesinin esnasında Bıçakçı (1998, s. 152) sesin tonu, temposu, kişinin sahip olduğu diksiyonu kullandığı jest ve mimikler gibi birçok unsurun öne çıktığından bahsetmektedir.

Belediyeler söz konusu olduğunda Gümüş ve Öksüz (2009, s. 2653), çalışanların kuruma yönelik bir temsili yerine getirdiğinden ve bu temsil sırasında halkla karşı benimsenen davranış ve tutumların kuruma yönelik izlenimleri şekillendiğinden söz etmektedir. Bu nedenle kamusal iletişim sürecinde yüz yüze iletişimi gerçekleştiren kurum çalışanlarının benimsemesi gereken ilkeler öne çıkarılmaktadır (Seçim & Coşkun, 1992, s. 118):

- İletişimi gerçekleştirirken vatandaşa karşı sabırlı, sakin ve güler yüzlü olunmalı,
- Gerçekleştirilecek davranışlar karşıdaki bireyin eğitim ve sosyal statüsüne göre belirlenmeli,
- İletişimin dili sade ve anlaşılır olmalı,
- Karşı tarafa bilgi aktarma sürecinde bazı bilgiler gizli kalmalı,
- Her şeyden önce iyi bir dinleyici olunmalı,
- Taraflara karşı samimi ve içten olunmalı,
- Karşı tarafın düşüncelerine saygı duyulmalı,
- İletişim esnasında gereksiz tartışmalardan kaçınılmalı,
- Taraflara ismen ve de bey, hanım eklentileriyle hitap edilmeli,
- Yüz yüze iletişimde iki yönlü iletişim olanağı olduğundan yalnızca karşı tarafı etkilemek değil, onun da vereceği mesajlara açık olunmalıdır.

Genel anlamda bu ilkelerin iletişim sürecinin etkili ve başarılı sayılabilmesinin ön koşulları olduğu söylenebilir. Bu ilkeleri Geçikli (2016, s. 280) ise; dilin anlaşılır biçimde tanımlanması, simgelerin benzer biçimde tanımlanması, iletişimde çoklu kanal kullanılması ve geri bildirim sağlanması olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte yazar göre tüm koşullar sağlanmış olsa bile iletişimin etkili bir biçimde gerçekleşmesini engelleyen, kişinin kendisinden kaynaklanan kişisel (psikolojik), kültürel, semantik, çevresel (ortamsal), mekanik (kanalsal), statü ve roller, mesajın yapısı vb. faktörler bulunmaktadır. Yüz yüze iletişimde etkinliğin sağlanabilmesi için bir diğer önemli husus geri bildirimle alınan bilgilerin kullanılabilmesi için kurum içinde etkin bir kurum içi iletişim ağının varlığıdır. Alt kademe çalışan ve birimleri ile kamu arasında yüz yüze gerçekleşen iletişim aracılığıyla elde edilen verilen bozulmadan üst yönetime iletilmesi gelecek yönetsel davranışların şekillendirilmesinde önemlidir (Kazancı, 2007, s. 133). İletişimin doğru şekilde gerçekleşmesi diğer bir ifade ile iyi bir iletişim becerisine sahip olunabilmesi için öncelikle bireylerin iletişimini engelleyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun nedeni olarak kişiler arası iletişim engellerinin belirlenmesi durumunda iletişimin daha etkili bir şekilde kurulabileceği gösterilmektedir (Başer ve diğerleri, 2016, s. 292).

Kamusal İletişimde İletişim Becerileri ve İletişimi Engelleyen Faktörler

Kurumların amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere yürüttükleri iki farklı iletişim şekli olduğu daha önceki bölümlerde de ifade edilmiştir. Belediyelerin kurum dışı kamularıyla gerçekleştirdikleri bir iletişim türü olarak kamusal iletişimin yüz yüze gerçekleştirilmesi sürecinde fiziksel olarak aynı ortamı paylaşan kaynak konumundaki belediye çalışanları ve alıcı konumundaki belediyeden hizmet alan vatandaşlar olmak üzere iletişimin iki tarafından söz edilmektedir. Elgünler ve Fener (2011, s. 35) iletişimi, kişi ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları



toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreç olarak değerlendirildiğinde kalitesinin artırılmasını zorunlu bir ihtiyaç olarak belirtilmektedirler. Kamusal iletişim sürecinde de diğer iletişim türlerinde olduğu gibi bilgi, duygu ve düşünce alışverişinde öne çıkan unsurlar olarak kaynak, mesaj ve alıcı kavramlarını öne çıkarmakta, etkili ve kaliteli bir iletişimin gerçekleştirilebilmesi için bu unsurların varlığıyla ilişkilendirmektedirler. Mükemmel ve etkili iletişimde mükemmelliğin içinde insan unsurunu barındırması nedeni ile mümkün olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu mükemmelliğin sağlanamamasının nedeni olarak ise, iletişim sürecine bilinçli ya da bilinçsiz olarak dahil olan/oldurulan engelleyici faktörlerden bahsetmektedir. Bu engelleyici faktörler nedeni ile iletişim sürecindeki iletiler bozulabilmekte ya da yanlış yorumlanabilmektedir. Konuyla ilgili olan bir diğer görüşe göre ise iletişim sürecini engelleyen unsurlar bireylerden kaynaklı olabileceği gibi iletişimin içinde gerçekleştiği ortamın özelliklerinden de etkilenmektedir (Avcı & Sürücü, 2018, s. 126).

Belediyeler özelinde kamusal iletişimi temel aldığımızda belediye adına hizmet sağlayan çalışanlar ve belediyeden hizmet alımını gerçekleştiren kamu olmak üzere iletişimde iki taraftan söz edilmektedir. Bu anlamda bahsi geçen iki taraf arasında gerçekleşen iletişimin etkin olarak değerlendirilebilmesi için Tengilimoğlu ve Öztürk (2016, s. 64), aşılması gereken üç iletişim engelinden bahsetmektedir. Belirtilen bu engellerin; alıcının taşıdığı özelliklerden, mesajın taşınması gerek özelliklerden ve kaynağın taşıdığı özelliklerden kaynaklanabileceğini belirtilmektedirler (s. 64). İlgili iletişim engellerinin doğru şekilde yönetilemediği durumlarda ise iletişim becerilerinde düşüş söz konusu olabilmektedir. Konuya kamusal iletişim perspektifinden baktığımızda ise kamuları tarafından belediyelerin kamusal iletişim becerisi açısından yetersiz kurumlar olarak değerlendirilebileceğinden bahsetmek gerekmektedir. Bu nedenle kamusal iletişimde etkinliğin artırılması için iletişimi engelleyen faktörlerin farkında olmak ve bu engellerin aşılması konusunda çözümler üretilmesi gerekmektedir. Yazıcı ve Gündüz (2010, s. 39), bu engellerin üstesinden gelmenin bir yolu olarak bu engellerin keşfedilerek analizlerin yapılmasını önermektedir. Başarer, Başarer ve Demirkaya (2016) bu amaçla iletişimi engelleyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma yürütmüş ve faktörlerin ölçülmesine yönelik bir ölçüm ölçeği tasarlamışlardır. Çalışmaları sonucunda iletişim engellerini; Dilsel-Davranışsal, Kişisel, Duyuşsal, Algısal ve Psikolojik olmak üzere beş boyutta belirtmişlerdir.

Dilsel- Davranışsal Engeller

Dilsel ve davranışsal engellerde ilki olarak beden dilinden bahsedilmektedir. Beden dili günlük hayatta bilinçli ya da bilinçsiz olmak üzere gerçekleştirdiğimiz el, kol, yüz hareketleri, seçtiğimiz ses tonu ve kıyafetler vb. iletişimde mesaj verme özelliği bulunan unsurların kullanılmasıdır. Bu unsurların iletişim sürecine dahil edilmesiyle Benzer' e (2015, s. 33) göre bireyler; kişilere, eşyalara ya da bir konuya yönelik duygu, düşünce ve tutumlarını yansıtmaktadırlar. Özellikle sözlü iletişim açısından anlam belirliliği sağlayan bu unsurları mesajın alıcı tarafından yorumlanmasında güvenilir olarak nitelenen iletişimin önemli bir parçasını oluşturmaktadırlar (Cangil, 2004, s. 71). Öyle ki sözlü mesajlar ile beden dilimiz arasından bir farklılık oluştuğunda bireyler görsel özellikteki beden dili unsurlarını kabul etme eğilimi göstermektedirler. Bunun nedeni olarak ise duygularımızın beden dilimizi etkileme gücü gösterilmekte, anlık ruh halimizin bedensel hareketlerimizi etkilediği belirtilmektedir (Tayfun, 2015). Öte yandan duygusal durumumuzun yalnızca beden dilimizi etkilemekle kalmayıp kişilerin bizi algılayış biçimini de etkilediği belirtilmektedir. Bu nedenle Tayfun (2015) kişilerle ilk temas anında etkinin beden dili ile sağlandığından bahsetmekte ve her birey için farklı beden dili anlamlandırmalarından söz etmektedir. Yazara göre belirli bir hareketin insanlar üzerindeki genel anlamının yanında bu hareketin kişi için ne anlama geldiğinin anlaşılması iletişimin etkinliği için önemlidir. Çünkü zaman zaman gerginlik olarak adlandırabileceğimiz bir davranış bazıları için alışkanlık olabilir. Bu nedenle anlamların doğru şekilde çözümlenmesi zamana ihtiyaç vardır. Erdoğan' a (2014, s. 123) göre iletişim süreci içerisinde gönderilen mesajın oluşturulmasında kullanılan işaretlerin alıcı tarafından çözümlenmesi sürecinde ise düz ve yan anlam olarak iki tür anlamlandırma seçilebilmektedir.

Dilsel ve davranışsal engellerden ikincisi olarak ise dil ve anlatım engellerinden bahsedilmektedir. İletişim sürecinde kullandığımız kelimeler zaman zaman iletişimi engelleyici bir rol oynayabilmektedir. Yanlış dil kullanımı olarak belirteceğimiz bu engeller diğer bir ifade ile semantik engeller olarak adlandırılmaktadır. Dilin bir engel olabileceği görüşünün dayanağı mesaj içinde yer alan kelimelerin

farklı insanlar tarafından, farklı anlamlandırılabilirliği (Lunenburg, 2010, s. 4). İletişim oluşturma sürecinde kullandığımız kelime ve adlandırmalar alıcı konumunda bulunan bireylerin bilgi, tecrübe ve sahip oldukları düşünsel artalanları doğrultusunda anlamlandırılmaktadır.

Kişisel Engeller

Kişisel engellerden ilki olarak düşünceleri dayatma ve kendine odaklanmadan bahsedilmektedir. Düşünceleri dayatma, kişinin kendince doğru olarak kabul ettiği görüşleri ya da farklılıkları çevresinde yer alan kişilere zorla kabul ettirme ve iletişimde uzun ve tekrarlı cümlelerle bunu yaptırma çabası olarak tanımlanmaktadır (Başerler ve diğerleri, 2016, s. 293). Bu eğilimdeki kişilerin çevresindeki diğer kişilere seçenek bırakmadan dayatma eğiliminde olduğu ve kendi sınır/kurallarına göre davranış göstermelerini bekledikleri ifade edilmektedir. Kalıplanmış düşünce yapısı gösteren bu kişilerin genellikle “*yapmamalısın, yapmalısın, aramamalısın, gelmen gerek, mümkün değil, asla*” gibi kesin, net ve sınırları belirlenmiş ifadelerle konuştukları belirtilmektedir. Ancak bu tür davranış eğilimiyle karşı karşıya kalan kişilerin korku ya da direnç hissiyle söylenenlerin tam tersini yapma eğilimi gösterebileceğinden bahsedilmektedir (Gürüz & Eğinli, 2017, s. 297).

Kişisel engellerden ikincisi olarak ise hatalı çözüm üretmeden bahsedilmektedir. Hatalı çözüm üretme ile ifade edilen; Kişiyi anlamak, problemlerini paylaşmak yerine ona karşı anne baba rolü oynamak olarak nitelenen öğüt vermek, , kendi sorunlarını çözmekten aciz olduğu görüşüne yol açabilecek olan onun yerine karar vermek, bir problem yokmuş gibi davranarak teselli etmektir (Başerler ve diğerleri, 2016, s. 294).

Duyumsal Engeller

Duyumsal engellerden ilki olarak yargılama hatalarından bahsedilmektedir. Yargılama hatalarının başında yaşanan olay ve durumlara ilişkin kişinin kendinde ya da diğerlerinde hata bulması anlamına gelen suçlamak yer almaktadır (Başerler ve diğerleri, 2016, s. 293). Suçlama davranışını kişi kendine yönelik gerçekleştirebildiği gibi karşı tarafa yönelik de yapabilmektedir. Karşı tarafa yönelik yürütüldüğünde genellikle kaynağı kişinin sorumluluklarını yerine getirmemesi ve bu nedenle bu şekilde bir savunma mekanizması işletmesidir. İki durumda da bu kişilerle iletişim sürecine yönelik tıkanıklar yaşandığı ifade edilmektedir (Gürüz & Eğinli, 2017, s. 298). Bir diğer yargılama hatası olarak kişinin problemleri paylaşmak yerine sorgulamayı tercih ettiği soru sormak, karşı tarafa sert ve kırıcı sözler sarf edebildiği tehdit etmek ve eleştirmekten bahsedilmektedir. Duyumsal engellerden ikincisi olarak ise alay etmek (dalga geçmek), şakalaşmak, ad takmak (lakap takmak) gibi davranışları içeren yanlış mizah kullanımından bahsedilmektedir (Başerler ve diğerleri, 2016., s. 293).

Algısal Engeller

Algısal engellerden ilki olarak zihinsel/duygusal etkenlerden bahsedilmektedir. Zihinsel/duygusal engeller; kişinin zihinsel ya da duygusal (korku, kaygı, gerginlik...) rahatsızlıklar nedeniyle yaşadığı iletişim sorunları olarak tanımlanmaktadır. Algısal engellerden ikincisi olarak ise fiziksel olarak dikkat dağıtan etkenlerden bahsedilmektedir. Fiziksel olarak dikkat dağıtıcı engellerin iletişimin etkililiğini azaltıcı bir etkisinden bahsedilmektedir. Bu fiziksel engeller zaman zaman, kişilerin görüşlerinden, kişilerarası mesafelerden ve seçilen iletişim kanallarının kaynaklanabilmektedir. Sayılan bu faktörlerden çoğunlukla bireylerin haberdar olduğu ancak engellenemediğinden bahsedilmekte bu durumun da iletişim engellerine yol açabildiği belirtilmektedir (Lunenburg, 2010, s. 4).

Psikolojik Engeller

Psikolojik engeller kişilerin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Psikolojik engelleri Elgünler ve Fener (2011, s. 37); ön yargılar, görüş farklılıkları, algılama farklılıkları, tutum ve davranışlar, sosyo-kültürel farklılıklar ve bilgi düzeyi olarak sıralamaktadır. Bununla birlikte Lunenburg (2010, s. 5), psikolojik engellerin özünde bireylerin arasındaki psikolojik uzaklığın bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Bireylerin tecrübelerini, yine bireylerin kendi birikimleri, algıları, değerleri, ihtiyaçları ve beklentileri oluşturmaktadır. Kaynak mesajı kodlar, ancak alıcı kendi tecrübesine ve bağlamına göre mesajı açar. Kaynak ve alıcı arasındaki örtüşme azaltıldığında, iletişim de zorlaşır. Görmek ve işitmek bireylerin duygusal durumlarına göre anlamlandırıldığından, kaynak ve alıcı aynı şeyi anlamayabilirler. Psikolojik engellerden ikincisi olarak hatalı tutumlardan bahsedilmektedir. İnsanlar, inanç, tutum,



görgü, gelenek ve alışkanlıklarına ters düşen mesajları reddetmeye yatkındır. Bazen de mesajı kabul eder fakat yine kendi inanç, görgü ve alışkanlıklarına uygun biçimde değişiklikler yaparlar. Başka bir ifade ile algılamalarını o zamana kadar edindikleri bu inanç, değer ve kültürlerinden oluşan zemin üzerinde oluşturacaklardır (Cüceloğlu, 2014, s. 33). Psikolojik engeller olarak kişilerin farklı duygusal yapıları, zayıflık ve zaaflarının da mesajların alıcı tarafından algılamasını etkileyebileceğinden bahsedilmektedir (Özden, 2015).

Güvensizlik iletişimde bir diğer psikolojik engel olarak ifade edilmektedir. Güven duyulmayan insanlarla iletişime girmekten kaçınıldığı, iletişime girmek zorunda kalınan durumlarda da bireylerin önyargılı ve savunmacı bir tutum içinde olduğu belirtilmekte bu özellikte bir kaynaktan gelen mesajlara şüpheli bir tutumla yaklaşıldığı dile getirilmektedir (Özden, 2015).

Kamusal İletişimde Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejiler

Çatışma, en az iki kişinin amaçlarına ulaşması için benimsediği yaklaşım ve eylemlerin biri birini engellediği ya da sınırlandırdığı durumlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile çatışma, kişilerin kendi yaşamı ile ilgili olarak belirlediği ihtiyaçlara, güdülere, dileklere veya amaçlara bağlı olarak diğer kişilerle yaşadığı uyumsuzluk hali olarak ifade edilmektedir. Çatışma durumunu ortaya çıkaran nedenler olarak; sınırlı olan kaynakların paylaşımı, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanamaması ve farklı değerlere sahip olmak sayılmaktadır. Bu anlamda bu nedenlerden biri ya da hepsinin var olması çatışma durumuna yola açabilmektedir (Kökdemir & Sığırı, 2017, s. 13). Çatışma durumunu ortaya çıkaran bir neden olarak farklı değerlere sahip olmak ile ilgili Tengilimoğlu ve Öztürk (2016) taraflar arasında oluşan anlam farklılıklarından bahsetmektedir. Bu anlamda farklı değerlere sahip olan bireylerin olayları yorumlama sürecindeki anlamlandırmalarının da farklılaştığından bahsetmekte ve bu durumun zaman zaman kişinin karşısındaki bireyle gerçekleştirdiği iletişimde kendisini kapatmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Bu değerlerin farklılaşmasının ise psiko-sosyal unsurların etkisiyle oluştuğuna ve bu unsurların değerler başta olmak üzere kişilerin duygularını, düşüncelerini, değer yargıları etkilediğine vurgu yapılmaktadır (2016, s. 67).

Çatışma unsurlarından bir diğeri olarak Kökdemir ve Sığırı (2017, s. 13), algı farklılıklarından bahsetmektedir. Algı farklılıklarının kişilerin çatışma oluşturabilecek durumlara yönelik görüşlerini farklılaştıracağını ifade etmektedir. Bunun nedeni olarak kişilerin tamamen aynı olan bir çatışma durumunu birbirinden çok farklı şekillerde algılayabilmesini göstermektedir. Dahası bu algıların çatışma durumunun şiddet düzeyini belirleyeceğini belirtmektedir. Çatışma durumuna ilişkin algıların şekillenmesinde ise; bireyin içinde yer aldığı grup / aile, topluluk veya toplumdaki baskın kültürel kabullerin etkili olduğunu ifade etmektedir. Kennet Boulding ise çatışmanın durumunun dört unsuru sıralamaktadır. Bunlar; en az iki tarafın var olması, çözümü için çatışma unsurlarının, çatışmanın dinamiklerinin ve yönetim/kontrol/çözüm süreçlerinin tanımlanmasıdır (Genç, 2017, s. 291). En az iki kişinin var olduğu bir ortamda ve bir konu özelinde ya da kişilerin sahip olduğu farklı algılar nedeni ile ortaya çıkan bir çatışma durumunun varlığı kabul edildiğinde bir sonraki adım çatışmaların yönetimi için çözümlerin yürütülmesidir. Yürür ve Soygüzel (2010, s. 34), bahsi geçen çatışma yönetimi sürecinde; toplumsal kültürel ortam, çatışma yaratacak konunun niteliği, tarafların çatışma durumundaki katılımı, tarafların kişisel özellikleri, yargılar ve algılar olmak üzere birçok faktörün etkili olduğundan bahsetmektedir.

Öte yandan çatışmanın bireyler ve grupların yanı sıra örgütsel olarak da görüldüğü ifade edilmektedir (Genç, 2017, s. 291). Örgütsel çatışma, örgütte yer alan bireyler ya da gruplar arasında ortaya çıkan birlikte çalışma sorunları ve bu sorunlardan dolayı örgütlerdeki işleyişin durmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2016, s. 587). Örgütsel çatışmalar dört farklı başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki aynı örgüt içinde farklı birimlerde, farklı görev ve sorumlulukları yerine getirmek için çalışan kişiler arasında yaşanan anlaşmazlıkları ifade eden bölümler arası çatışmadır. İkincisi örgüt için farklı iki grubun görüş ayrılığına düşmesi olarak tanımlanabilen gruplar arası çatışmadır. Üçüncüsü bir örgüt ile farklı bir başka örgüt arasında yaşanan anlaşmazlıkları ifade eden örgütler arası çatışmadır. Örgütsel çatışmaların sonucusu olarak ise en yaygın olarak görülen tür olan iki farklı bireyin birbiri ile duygu, düşünce ve görüş açısından ayrılığa düşmesi yani bireyler arası çatışmalardır (Eren, 2016, s. 595).

Örgütsel anlamda taraflar arası iletişim engeli ve çatışma olarak ortaya çıkan bu sorunların kurum dışına yönelik yürütülen halkla ilişkiler uygulamalarını negatif anlamda etkilediğinden bahsedilmektedir. Halkla ilişkiler alanında söz edilen bu negatif etkiler; yönetsel dil sorunu, yönetsel açıdan halka kapalı tutum, biçime aşırı düşkünlük, karmaşıklaşan sorunlar, halkla ilişkiler çalışmalarının önemini anlaşılamaması, yönetilen yöneten beklentileri arasında farklılık, yönetime karşı çekingenlik, halkın yönetsel açıdan bilgisizliği, kamu isteklerine gereken önemin verilmemesi olarak sıralanmaktadır. Bu negatif etkilerin ise yönetilen ve yöneten arasındaki çatışmaları tetiklediğinden bahsedilmektedir. Türk kamu yönetimi, halkla ilişkiler uygulamaları açısından değerlendirildiğinde diğer alanlara göre farklı anlam ve içeriğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunun sebebi olarak Türk Kamu Yönetimi' nin sahip olduğu yönetsel yapı ve yönetsel anlayış gösterilmektedir (Arklan, 2013, s. 54). Diğer bir ifade ile Türk Kamu Sisteminde hakim olan bürokrasi, dikey yapılanma ve yönetsel açıdan terk edilemeyen geleneksel yaklaşım yeni kamu hizmeti yaklaşımının; vatandaş odaklılık, hizmet etme, tarafların katılımı ve şeffaflık olarak sayılan ilkeleri ile çelişmekte ve bu nedenle kamu isteklerine cevap verilememektedir. Bu durum zaman zaman kamu ve belediye çalışanları arasında iletişimi engelleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmakta ve çatışmaya neden olabilmektedir.

Bununla birlikte örgütsel çatışmalar, iyi yönetilebildiklerinde örgütler için yıkıcı sonuçlar doğurmak yerine yeni davranış biçimleri ve karar alternatiflerini ortaya çıkararak süreçleri iyileştirebilmektedirler (Eren, 2016, s. 587). Bu nedenle geleneksel çatışma yönetimi yaklaşımlarında (1930-1940) bir örgütte kötü yapılandırılmış iletişim ve ödüllendirme sistemlerinin istenmeyen belirtisi olarak nitelenen ve iyi yönetilebilen örgütlerde çatışmalardan kaçınılabileceği görüşü, yeni yaklaşımlarda yerini çatışmanın örgütlerde yenilik ve değişimlerin gerçekleşebilmesi için gerekli bir unsur olduğu ve belirli ölçülerde var olduğu zaman örgütsel amaçlara ulaşmada itici bir güç olduğu görüşüne (Luthans, 1973, s. 473) bırakmıştır. Dahası Luthans, yeni yaklaşımlarda çatışmaların çalışanlara enerji veren ve sistemin işlerliğinin analizi için iyi bir gösterge olduğuna dikkat çekmiştir (1973, s. 474).

Kamusal İletişimde Çatışmaların Yönetiminde Halkla İlişkilerin Aracı Rolü

Halkla ilişkilerin kamu yönetimi alanında yaşanan çatışmaların yönetimindeki rolü bu çalışmada öne çıkarılan bir diğer önemli konuyu oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler örgüt ve kamuları arasında var olan çatışmaların yönetiminde arabulucu bir rolde tanımlanmakta ve çatışma yönetimi anlamında bir müzakere tekniği olduğundan bahsedilmektedir. Özellikle de kamusal yönetim yaklaşımlarının öne çıktığı günümüz kamu yönetimi alanında halkla ilişkilerin hem yönetsel hem de ideolojik boyutuyla öne çıktığını düşünürsek; halkla ilişkiler kamudan geri bildirim almanın ötesinde Mert' (2014, s. 128) göre, kamusal etkileşim, uyum ve denge sağlamanın temel aracı konumundadır. Özellikle kamu kurumları ile halk arasında iki yönlü iletişimi olanaklı kılan simetrik iletişim yaklaşımının benimsenmesi ile kamusal halkla ilişkiler ve kamusal iletişim anlamında halkla ilişkilerin arabuluculuk görevi mümkün olabilmektedir. Kamusal müzakere ve arabuluculuğun sağlanabilmesi için ise olası/var olan çatışma durumlarının tespit edilmesi, çatışmaların yönetimi için stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Rahim'e (2003) göre çatışmaların çözümlenmesi ve yönetilmesi iki farklı kavramı ifade etmekte ve çatışmaya yönelik iki farklı yaklaşımı içermektedir. Çatışma yönetimi, örgüt için fayda sağlamayacak çatışmanın en aza indirilmesi amacıyla etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin geliştirilmesi için belli düzeyde çatışmanın var olması gerekliliği düşüncesine dayanmaktadır. Çatışma çözümü yaklaşımında ise çatışma yaratan durumun ortadan kaldırılması, azaltılması ya da çatışmadan kaçınılması görüşü hâkimdir (2002, s. 208).

Çatışmanın yönetilmesine anlamında çalışanların benimseyecekleri çatışma yönetimi tarzlarının birbirinden farklı olabileceği ifade edilmekte, çatışma yönetimi stilleri bireyin uygulama anında tercih ettiği davranışsal modeller olarak nitelenmektedirler (Moberg, 2001, s. 47). Bu anlamda Rahim (2003) çatışma yönetimi sürecinde; problem çözüme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere benimsenecek beş farklı çatışma yönetim tarzından bahsetmektedir. Kökdemir ve Sığırı (2017, s. 18), çatışma yönetimi yaklaşımı olarak bireylerin benimseyebileceği üç yaklaşımdan bahsetmektedir. Bu yaklaşımlara göre çatışma yönetimi sürecinde bireyler; kendi çıkarlarını ön planda tutabilirler, tarafların ortak çıkarlarını gözetebilirler ya da çatışma sonucunu önemsemeyebilirler. Buna ek olarak durumlara göre tarafların çatışmaları çözmek için kullanacakları tarzın değişebileceğinden bahsedilmektedir.

Tümleştiren (Problem Çözme)

Kökdemir ve Sığırı (2017, s. 18), tarafların kazancısını esas alması dolayısıyla problem çözme tarzını çatışma yönetimi tarzlarının rasyonel türü olarak tanımlamaktadır. Problem çözme tarzında birey hem kendi hem de diğer tarafa yönelik yüksek ilgi düzeyine sahiptir. Çatışmayı yönetmek için açık ve bilgi paylaşımına yönelik bir tutum sergilenmekte, problemin çözümüne yönelik alternatif yollar aramak sureti ile iki taraf için de kabul edilebilir çözümlere yoğunlaşmaktadır (Rahim, 2003, s. 208). Bu yaklaşım her iki taraf için de kabule edilebilir çözümü esas aldığı için yoğun çabaları içermekte olup çalışanlar tarafından benimsenen en etkili çatışma yönetim tarzı olarak belirtilmektedir (Gross & Guerro, 2000, s. 200).

Ödün Verme

Yürür ve Soygüzel' e (2010, s. 35-36) göre, ödün verme tarzında birey kendine düşük, karşı tarafa yönelik yüksek ilgi düzeyine sahip olup taraflar arası farklılıklardan ziyade ortak yanlara vurgu yapmak sureti ile karşı tarafın koruma eğilimi göstermektedir. Kökdemir ve Sığırı, bu tarzı benimseyen bireylerin karşı tarafın isteklerini ve taleplerini kendi istek ve taleplerinden daha doğru veya anlamlı bulabilme eğilimi gösterdiğinden bahsetmektedir. Ancak bu durum çatışmanın yönetiminden ziyade psikolojik olarak dengesizlik ve yenilgi hissine neden olabilmektedir (2017, s. 18).

Hükmetme

Hükmetme çatışma yönetim tarzında birey karşı taraftan ziyade kendi istek ve ihtiyaçlarını öne çıkarmak sureti ile grup çıkarlarından ziyade kendi kazancına odaklanabilmektedir (Yürür & Soygüzel, 2010, s. 35-36). Yapı olarak saldırgan bir yaklaşımı içerdiği için karşı tarafa üstünlük sağlama, baskı kurma ve kazanma güdüsünün hakim olduğu davranışları içermektedir. Hükmetme çatışma yönetimi tarzı nedeni ile çatışma durumunun şiddetinin daha da arttırılabileceği belirtilmektedir (Kökdemir ve Sığırı, 2017, s. 17-18).

Kaçınma

Yürür ve Soygüzel' e (2010, s. 35–36) göre kaçınma tarzında birey geri çekilme eğilimi sergilemekte ve çatışmayı yönetmek yerine sorumluluğu karşı tarafa atma eğilimi göstermektedir. Kökdemir ve Sığırı' ya (2017, s. 18) göre, bu stratejide kişi ne kendi ne de karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını önemsemekte olup çatışma durumuna girmekten kaçmaktadır. Kaçınma stratejisinin bu tarafı çatışma durumlarının ilk aşaması için taraflara zaman tanınması yönünden faydalıdır; ancak sorunların yönetimi açısından sürekli olarak benimsenmesi süreçlerin iyileştirmesine katkı sağlamamaktadır. Rahim' e göre kaçınma stratejisi bireyin hem de karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi açısından başarısız bir yaklaşım sunmaktadır. Gross ve Guerro (2000, s. 200) tarafından yürütülen araştırmada bu çatışma yönetimi tarzının bireyler tarafından da etkisiz ve yanlış olarak algılan bir yaklaşım olduğu belirlenmiştir.

Uzlaşma

Uzlaşma tarsi, Yürür ve Soygüzel (2010, s. 35–36) tarafından bireyin hem kendi hem de karşı taraf açısından kabul edilebilir bir çözüm kararı verilmesi yaklaşımının benimsendiği bir çatışma yönetimi tarzı olarak belirtilmektedir. Ortak fayda sağlama açısından iki taraf için de bazı şeylerden vazgeçme mantığının benimsendiği mantıksal bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Rahim, 2003, s. 218). Kökdemir ve Sığırı' ay göre taraflar arasında işbirliğini temel alır ve grubun istek ve ihtiyaçlarının karşılanması görüşü hâkimdir (2017, s. 17).

ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Kamu-yerel yönetimler arasındaki ilişkinin kamusal halkla ilişkiler ve iletişim yaklaşımları bağlamında yorumlanmasını konu alan bu çalışmada; yerel yönetimlerin bir unsuru olarak belediyelerin kamuya temas noktalarını oluşturan belediye çalışanlarının kamusal iletişim becerilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Nicel araştırma deseninde tasarlanan çalışmada saha araştırması yürütülmüştür. Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Türkiye'de daha önce yerel yönetimlerin kamusal iletişim becerilerinin ölçülmesine yönelik çok sayıda çalışmanın bulunmaması sebebi ile çalışma betimleyici araştırma özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda belediyelerin ve belediye çalışanlarının kamuya hizmet kapsamında gerçekleştirdikleri çalışmalarda iletişim kurma becerilerinin bir göstergesi olarak sahip oldukları iletişim engelleri ve olası çatışma durumlarında

kullandıkları çatışma yönetim tarzları ölçümlenmektedir.

Türkiye’ de hizmet veren belediyelerin tamamına ulaşmak hem zaman hem de maliyet sınırlılıkları sebebi ile mümkün olmadığından, çalışma alanı olarak Ege Bölgesinde hizmet veren belediyeler seçilmiştir. Bu kapsamda araştırma örnekleminin belirlenmesinde çeşitli illerde faaliyet gösteren belediyelerin üyeliklerinin bulunduğu Kıyı Ege Belediyeler Birliği’ne başvurulmuştur. Birliğe üyeliği bulunan tüm belediyelerde araştırmanın yürütülmesi için gerekli izinler alınmıştır. Kararsal örnekleme esasına, zaman ve maliyet sınırlılıklarına göre araştırmanın yürütüleceği belediyeler belirlenmiştir. Araştırma verileri Narlıdere Belediyesi (İzmir), Karabağlar Belediyesi (İzmir), Urla Belediyesi (İzmir), Didim Belediyesi (Aydın) ve Efeler Belediyesi (Aydın) olmak üzere toplam beş merkez ilçe belediyenin çalışanlarından toplanmıştır.

Katılımcıların formları gönüllülük esasına göre ve isimsiz olarak yanıtlaması istenmiştir. Kasım 2018-Nisan 2019 tarihleri arasında toplanan anketlerin Etik Kurul İzni 26.06.2018 tarihinde Ege Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan alınmıştır. Toplamda 64 ifadenin bulunduğu anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların kamusal iletişime yönelik engellerini ölçmeye yönelik 30 adet ifade; ikinci bölümde, çalışanların çatışma yönetim tarzlarını belirlemeye yönelik 28 adet 5’li Likert tipinde hazırlanmış ifade yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların; yaş, cinsiyet, eğitim durumlarını ve çalıştıkları belediyeleri değerlendiren 4 açık uçlu ifade yer almaktadır.

Araştırmanın analizleri eksiksiz ve doğru şekilde yapıldığı belirlenen 500 anket formu üzerinden yürütülmüş, hipotez testleri için SPSS 21 programı, ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi için ise AMOS programı kullanılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenirlik

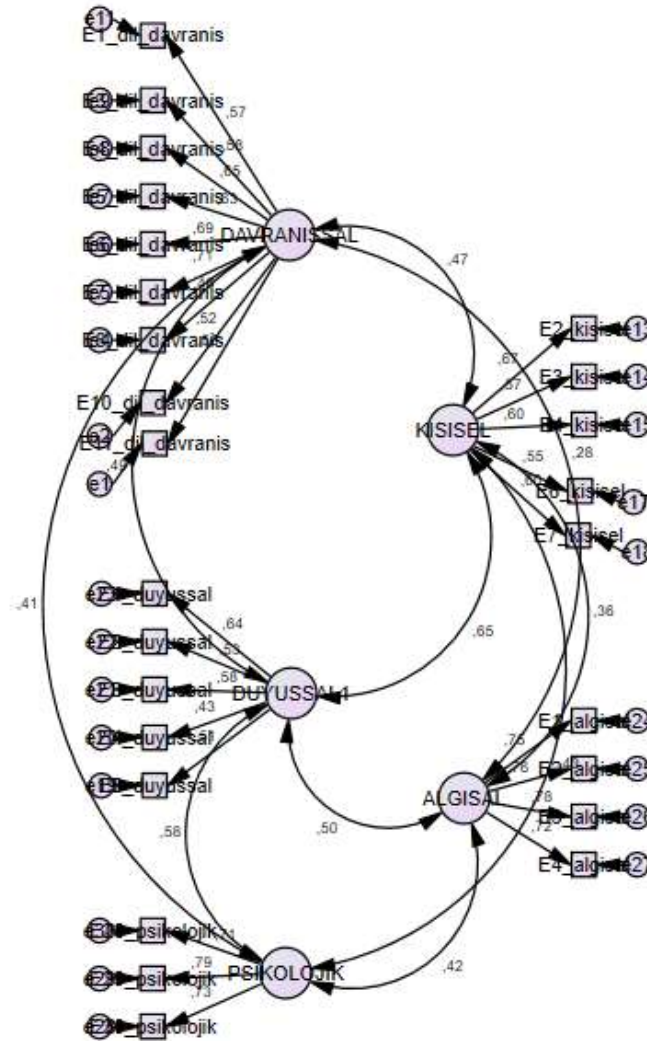
İletişim Engelleri Ölçeği, Başarer vd. (2016) tarafından kişilerarası iletişim engellerini ölçümlemek amacıyla geliştirilen, beş boyutlu ve 30 ifadeden oluşan bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin orijinalindeki güvenilirlik değeri 0,946 olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada 73 ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,87 olarak (Cronbach Alpha=0,87) hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısı değeri kapsamında ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçekte yer alan 11 ifade Dilsel-Davranışsal Boyutu, 7 ifade Kişisel Boyutu, 5 madde Duyuşsal Boyutu, 4 madde Algısal Boyutu ve 3 madde Psikolojik Boyutu ifade etmektedir. Belirtilen yapı DFA yapı geçerliliği ile test edilmiş, analiz sonucunda ölçeğin teorik yapı anlamında literatürle iyi uyum değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda ilgili istatistikler incelenmiş bazı boyutlarda yer alan belirli ifadelerin kamusal iletişim engellerini ölçme anlamında düşük korelasyona sahip oldukları belirlenmiştir. Analiz sonucunda Dilsel-davranışsal boyutta yer alan 2 ifadenin ve Kişisel boyutta yer alan 2 ifadenin madde toplam korelasyonunun standart değerlerinin altında olması nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Belirlenen düşük korelasyona sahip maddeler çıkartılarak DFA testi yinelenmiştir. Bu kapsamda İletişim Engelleri Ölçeği için yeni iç tutarlılık katsayısı 0,86 olarak (Cronbach Alpha=0,86) hesaplanmış ve teorik yapı anlamında literatürle paralel iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. İletişim Engelleri Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Endeks	Eşik Değerler	Ölçek Uyum Değerleri
CMIN	< 3 iyi	3,577
(Chi-square /df)	< 5 makul	
RMSEA	<0,05 çok iyi < 0,05-0,10 iyi > 0,10 kötü	0,72
CFI	> 0,95 çok iyi > 0,90 iyi > 0,80 makul	,80
GFI	> 0,95 çok iyi > 0,80 iyi	0,85
HI90	< 1	0,76
PCLOSE	> 0,05	,000

Kaynak: Eşik Değerler için Çapık, 2014 esas alınmıştır.

Yinelenen DFA analizi sonucunda ölçek yine beş boyutlu bir yapı gösterirken ölçekte yer alan toplam ifade sayısı 26 olarak belirlenmiş, ölçek yapısı Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. İletişim Engelleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

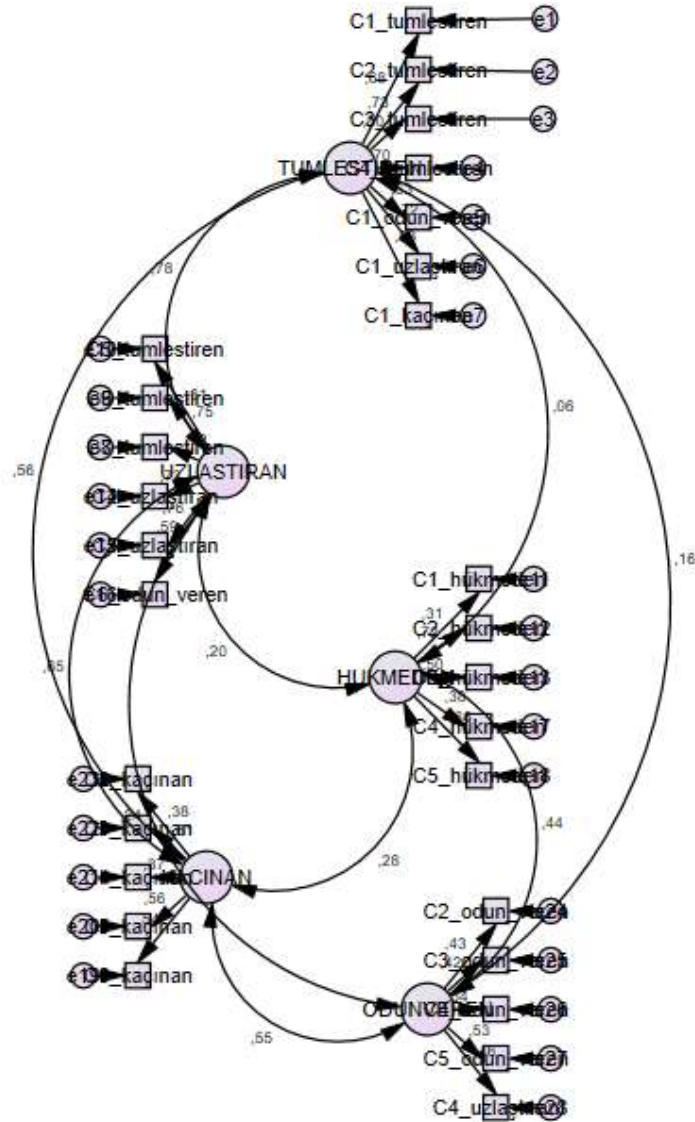
Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği (ÇYTÖ), (Rahim, 1983) tarafından kişilerin çatışma yönetim tarzlarını ölçümlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin daha önce çeşitli çalışmalarda (Ting-Toomey ve diğerleri, 2009; Rahim & White, 1999) ölçüm için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir. (Ölçeklerde güvenilirlik, araştırmalar özelinde toplanan veriler ile ilgili olmasından dolayı güvenilirlik testleri bu çalışma özelinde yeniden yürütülmüştür. Analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,85 olarak (Cronbach Alpha=0,85) hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısı değeri kapsamında ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. ÇYTÖ'nün geliştirildiği çalışmada (Rahim, 1983), tümleştirme boyutunda 7, ödün verme boyutunda 6, hükmeden, kaçınan ve uzlaştıran boyutlarında ise 5'er ifadenin yer aldığı belirtilmektedir. Bu kapsamda ölçeğin belirtilen yapısı esas alınarak DFA ile yapı geçerliliği test edilmiş, analizi sonucunda ölçeğin teorik yapı anlamında literatürle iyi uyum değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda ilgili istatistikler incelenmiş bazı boyutlarda yer alan ifadelerin çatışma yönetimi tarzlarını ölçme anlamında ilgili oldukları boyutla düşük korelasyona sahip oldukları belirlenmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların formu yanıtlama esnasında bazı boyutlara ait ifadeleri farklı boyutlarla ilişkilendirmiş oldukları tespit edilmiştir. Bu kapsamda ilgili maddelerin yüksek ilişki gösterdiği diğer boyutlara dahil edilmesi sureti ile DFA yinelenmiş, yinelenen analiz sonucunda modelin yeni yapısının kamusal iletişimde 77 çatışma yönetimi tarzlarını ölçme anlamında iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. İletişim Engelleri Ölçeği DFA Uyum İyiliği Değerleri

Endeks	Eşik Değerler	Ölçek Uyum Değerleri
CMIN (Chi-square /df)	< 3 iyi < 5 makul	3,577
RMSEA	<0,05 çok iyi < 0,05-0,10 iyi > 0,10 kötü	0,72
CFI	> 0,95 çok iyi > 0,90 iyi > 0,80 makul	,80
GFI	> 0,95 çok iyi > 0,80 iyi	0,85
HI90	< 1	0,76
PCLOSE	> 0,05	,000

Kaynak: Eşik Değerler Çapık, 2014 esas alınarak ölçümlenmiştir

Yeni yapı, yine beş boyutlu bir yapı gösterirken ölçekte yer alan toplam ifade sayısı 28 olarak belirlenmiştir. Yeni yapıda tümleştirme boyutu 7, uzlaştırma boyutu 6, hükmetme, kaçınma ve ödün verme boyutları 5'er ifadeden oluşmaktadır. Ortaya çıkan ölçek yapısı şekil 2' de gösterilmiştir.

**Şekil 2.** Çatışma Yönetimi Tarzları Ölçeği (ÇYTÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgiler

Belediye çalışanlarının yaş, cinsiyet ve eğitim durumları açısından belediyelere göre dağılımı araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde Narlıdere Belediyesinin en çok (%47) 18-35 yaş aralığında/genç çalışanlara sahip olduğu görülmektedir. Urla Belediyesi'nde de genç çalışanların sayısı diğer guruplardan yüksektir (%42). Diğer belediyelerin çalışanlarının yaş dağılımı incelendiğinde ise Didim (%67), Efeler (%60) ve Karabağlar (%57) Belediyelerinin 36-55 yaş aralığında/orta yaş grubu çalışanlara sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca tüm belediyelerde 56 yaş üstü çalışanların oranı oldukça düşüktür. Çalışanlar cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde tüm belediyelerde erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısından fazla olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar eğitim durumları açısından incelendiğinde ise Narlıdere (%51) ve Didim (%39) Belediyelerinde çoğunluk olarak lise eğitim derecesine sahip çalışanların yer aldığı görülmektedir. Karabağlar (%47), Urla (%46) ve Efeler (%40) Belediyelerinde ise lisans eğitimi almış çalışanların sayısı diğer eğitim guruplarından daha yüksektir (Tablo 3).

Tablo 3. Çalışanların Demografik Değişkenler Açısından Belediyelere Göre Dağılımı

	Narlıdere	Urla	Karabağlar	Efeler	Didim	F		
YAŞ	Genç (18-35 yaş)	36 %47	42 %53	34 %40	52 %37	36 %30	200 %40	
	Orta (36-55 yaş)	35 %45	37 %46	48 %57	83 %60	80 %67	283 %57	
	Yaşlı (56 ve üstü)	6 %8	1 %1	3 %3	4 %3	3 %3	17 %3	
	CİNSİYET	Kadın	33 %43	39 %49	38 %45	50 %36	39 %33	199 %40
		Erkek	44 %57	41 %51	47 %55	89 %64	80 %67	301 %60
EĞİTİM		İlköğretim	5 %6	12 %15	6 %7	7 %5	20 %17	50 %10
Lise	39 %51	25 %31	26 %31	47 %34	46 %39	183 %37		
Ön lisans	7 %9	5 %6	11 %13	27 %19	15 %13	65 %13		
Lisans	23 %30	37 %46	40 %47	56 %40	36 %30	192 %39		
Lisansüstü	3 %4	1 %1	2 %2	2 %1	2 %2	10 %2		
GENEL TOPLAM	77	80	85	129	119	500		

BULGULAR

Kamusal İletişim Engellerine Yönelik Bulgular

Tablo 4'de yer alan iletişim engellerine yönelik ifadeler katılımcıların genel olarak düşük katılma eğilimi gösterdiği görülmektedir. (Ölçek yanıt ortalaması $\bar{X}=2,42$). Buradan hareketle belediye çalışanlarının kamusal iletişimde iletişim engellerine sahip olmadığı söylenebilir. Katılımcıların sahip oldukları/olası kamusal iletişim engellerinin boyutlar bazında ortalamaya göre değerlendirilmesi Tablo 4'de özetlenmektedir.

Tablo 4. İletişim Engelleri Ölçeğinin Boyut Ortalamaları

Boyutlar	\bar{X}	En Düşük	En Yüksek
Dilsel-Davranışsal	2,08	2,02	2,14
Kisisel	2,47	2,41	2,53
Duyusal	2,48	2,41	2,54
Algısal	3,12	3,03	3,21
Psikolojik	2,56	2,47	2,63

Tablo 4 detaylı şekilde incelendiğinde: Dilsel-davranışsal engeller 2,08, Kişisel engeller 2,47, Duyuşsal engeller 2,48, Psikolojik engeller 2,56, Algısal engeller ise 3,12 ortalamaya sahiptir. Bu verilerden hareketle kamusal iletişim sürecinde çalışanların sahip olduğu iletişim engellerinin farklılaştığı söylenebilmektedir. Kamusal iletişim sürecinde sırasıyla: algısal engeller, psikolojik engeller, duyuşsal engeller, kişisel engeller ve dilsel-davranışsal engellerin etkisinden bahsedilebilmektedir.

Kamusal İletişimde Çatışma Yönetimi Becerilerine Yönelik Bulgular

Tablo 5’de yer alan çatışma yönetimi tarzlarına yönelik ifadeler katılımcıların genel olarak katılma eğilimi gösterdiği görülmektedir (Ölçek yanıt ortalaması $\bar{X}=3,73$). Buradan hareketle belediye çalışanlarının kamusal iletişim sürecinde çatışma eğilimi gösterdiği söylenebilmektedir.

Tablo 5. ÇYTÖ’ne Verilen Yanıtların Boyut Ortalamaları

Boyutlar	Ortalama	En Düşük	En Yüksek
Tümleştiren	3,73	3,66	3,80
Uzlaştıran	3,75	3,69	3,82
Hükmeden	2,80	2,73	2,88
Kaçınan	3,16	3,09	3,23
Ođun_Veren	2,42	2,36	2,47

Tablo 5’de de görüleceği üzere ödün veren boyutunun ortalaması 2,42 hükmeden boyutunun ortalaması 2,80, kaçınan boyutunun ortalaması 3,16, tümleştiren boyutunun ortalaması 3,73 ve uzlaştıran boyutunun ortalaması 3,75’ dir. Buradan hareketle katılımcıların çatışma durumlarında ödün verme ya da karşı tarafa hükmetme eğilimi göstermediği söylenebilmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların kamusal çatışmaların yönetilmesinde ağırlıklı olarak tümleştirme ve uzlaştırma eğilimine sahip olduğu görülmektedir. Buradan hareketle belediye çalışanlarının kamusal iletişim sürecinde kullandığı çatışma yönetimi tarzlarının farklılaştığı söylenebilmektedir.

Kamusal İletişimde İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi İlişisine Yönelik Bulgular

Tablo 6’da, iletişim engellilik durumunun benimsenen çatışma yönetim tarzlarına etkisi ile ilgili istatistiksel veriler yer almaktadır. Veriler incelendiğinde benimsenen çatışma yönetim tarzının tamamında sahip olunan iletişim engellerinin yüksek etkisi ($p<0,05$) bulunduğu görülmektedir. Etkinin en fazla olduğu boyutlar sırasıyla: hükmeden, ödün veren, tümleştiren, uzlaştıran ve kaçınan boyutları olarak söylenebilmektedir.

Hükmeden boyutunun çatışma yönetimi tarzı olarak benimsenmesinde iletişim engellerinin etkisi %13 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile çatışma yönetim tarzının seçilme davranışı %13 lük bir oranla sahip olunan iletişim engelleri ile açıklanabilmektedir. Bunu etkiyi açıklayan iletişim engellerinin hangileri olduğu incelendiğinde ise, duyuşsal ($p=,000$) ve kişisel engellerin ($p=,002$) etkisi görülmektedir. Diğer bir ifade ile duyuşsal ve kişisel iletişim engelleri bulunan kamu çalışanları yüksek oranda hükmetme çatışma yönetim tarzını benimsemektedirler.

Ödün vermenin çatışma yönetimi tarzı olarak benimsenmesinde iletişim engellerinin etkisi %10 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile çatışma yönetim tarzının seçilme davranışı %10 luk bir oranla sahip olunan iletişim engelleri ile açıklanabilmektedir. Bunu etkiyi açıklayan iletişim engellerinin hangileri olduğu incelendiğinde ise, dilsel-davranışsal ($p=,001$) ve kişisel engellerin ($p=,001$) etkisi görülmektedir. Diğer bir ifade ile dilsel-davranışsal ve kişisel iletişim engelleri bulunan kamu çalışanları çatışma yönetim tarzı olarak yüksek oranda ödün vermeyi benimsemektedirler.

Tümleştirme tarzının benimsenmesinde sahip olunan iletişim engellerinin etkisi %8 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile tümleştirme çatışma yönetim tarzının seçilme davranışı %8 lik bir oranla sahip olunan iletişim engelleri ile açıklanabilmektedir. Bunu etkiyi açıklayan iletişim engellerinin hangileri olduğu incelendiğinde ise, kişisel ($p=,000$), algısal ($p=,000$), dilsel-davranışsal ($p=,001$) ve duyuşsal engellerin ($p=,023$) etkisi görülmektedir. Ancak tümleştirme tarzının seçilmesinde kişisel ve algısal iletişim engellerinin olumlu bir etkisi bulunurken, dilsel-davranışsal ve duyuşsal engellerinin olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Bunun nedeni bu boyutlar için etkinin ters yönlü olmasıdır. Diğer bir ifadeyle dilsel-davranışsal ve duyuşsal engelleri arttıkça kamu çalışanlarının tümleştirme tarzını



benimseme oranı düşmektedir. Özetle dilsel-davranışsal ve duyusal engeli bulunanlar tümleştirme tarzını benimsememektedir. Bu tarzı benimseyenler kişisel ve algısal iletişim engellerine sahip olan kamu çalışanlarıdır.

Uzlaştırma tarzının benimsenmesinde sahip olunan iletişim engellerinin etkisi %6 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile uzlaştırma çatışma yönetim tarzının seçilme davranışı %6 lik bir oranla sahip olunan iletişim engelleri ile açıklanabilmektedir. Bunu etkiyi açıklayan iletişim engellerinin hangileri olduğu incelendiğinde ise, kişisel (p=,000), algısal (,000), dilsel-davranışsal (p=,002) ve psikolojik engellerin (p=,032) etkisi görülmektedir. Ancak uzlaştırma tarzının seçilmesinde kişisel ve algısal iletişim engellerinin olumlu bir etkisi bulunurken, dilsel-davranışsal ve psikolojik engellerinin olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Bunun nedeni bu boyutlar için etkinin ters yönlü olmasıdır. Diğer bir ifadeyle dilsel-davranışsal ve psikolojik iletişim engelleri arttıkça kamu çalışanlarının tümleştirme tarzını benimseme oranı düşmektedir. Özetle dilsel-davranışsal ve psikolojik iletişim engeli bulunanlar uzlaştırma tarzını benimsememektedir. Bu tarzı benimseyenler kişisel ve algısal iletişim engellerine sahip olan kamu çalışanlarıdır.

Kaçınma boyutunun benimsenmesinde iletişim engellerinin etkisi %4 olarak belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile kaçınma çatışma yönetim tarzının seçilme davranışı %4 lük bir oranla sahip olunan iletişim engelleri ile açıklanabilmektedir. Bunu etkiyi açıklayan iletişim engellerinin hangileri olduğu incelendiğinde ise, algısal (p=,012) ve dilsel-davranışsal (p=,034) etkisi görülmektedir. Diğer bir ifade ile algısal ve dilsel davranışsal engelleri bulunan kamu çalışanları yüksek oranda kaçınma çatışma yönetim tarzını benimsemektedirler.

Tablo 6. İletişim Engellerinin Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi

Değişkenler	B	T	P	F	Model (p)	R2	VIF
Bağımlı Değişken: Tümleştiren							
Dilsel_Davranis	-,206	-3,456	,001				1,335
Kisisel	,251	3,811	,000				1,611
Duyussal	-,131	-2,274	,023	9,155	,000	0,077	1,611
Algısal	,179	4,559	,000				1,313
Psikolojik	-,092	-1,895	,059				1,518
Bağımlı Değişken: Uzlaştıran							
Dilsel_Davranis	-,173	-3,124	,002				1,335
Kisisel	,242	3,930	,000				1,611
Duyussal	-,074	-1,373	,171	7,732	,000	0,063	1,611
Algısal	,140	3,824	,000				1,313
Psikolojik	-,097	-2,147	,032				1,518
Bağımlı Değişken: Hükmeden							
Dilsel_Davranis	,047	,772	,440				1,335
Kisisel	,212	3,147	,002				1,611
Duyussal	,289	4,917	,000	15,984	,000	0,131	1,611
Algısal	-,068	-1,710	,088				1,313
Psikolojik	,015	,311	,756				1,518
Bağımlı Değişken: Kaçınan							
Dilsel_Davranis	,127	2,130	,034				1,335
Kisisel	,116	1,751	,081				1,611
Duyussal	-,105	-1,826	,068	5,038	,000	0,040	1,611
Algısal	,099	2,534	,012				1,313
Psikolojik	,017	,356	,722				1,518
Bağımlı Değişken: Ödün Veren							
Dilsel_Davranis	,155	3,271	,001				1,335
Kisisel	,182	3,466	,001				1,611
Duyussal	-,020	-,445	,657	12,077	,000	0,100	1,611
Algısal	,042	1,345	,179				1,313
Psikolojik	,024	,612	,541				1,518

SONUÇ

Halkla ilişkiler çalışmaları kurum ve kamuoyu arasında ilişki kurma, var olan ilişkileri koruma ve geliştirme çabalarının tamamını içermektedir. Bu çabaların odağı iletişim faaliyetleridir. Bugün kamuya hizmet yaklaşımı odağında çalışmalarını gerçekleştiren kamu kurumları, yürüttükleri çeşitli iletişim



çalışmaları ile kamuyla karşılıklı anlayış, diyalog ortamını sağlamaya diğer bir ifade ile kamusal iletişimde etkinliğini arttırmaya çalışmaktadırlar. Ancak kamu kurumlarının özel sektör kurumlarından farklı olarak sahip olduğu özellikler olan bürokrasi, dikey örgütlenme vb. sebeplerle bu dönüşümü hızlı bir biçimde sağlayamamaktadır. Diğer kamu yönetimi birimlerine göre yerel yönetimlerin halka daha yakın ve merkezi yönetime göre daha küçük birimler olmaları sebebi ile bu dönüşümü sağlamada daha hızlı gelişme gösterebildikleri belirtilmektedir. Bu görüşten hareketle, halkın ihtiyaçları için ilk müracaat yeri konumunda olan ve temel amacı yerel halka kamu hizmeti sağlama olan yerel yönetimler kamusal iletişim becerilerinin incelenmesi açısından öne çıkmaktadır.

Yüz yüze gerçekleştirilen sözlü iletişim kişiler arası iletişimde sıkça kullandığımız bir yöntem olduğu gibi kurumsal düzeyde gerçekleştirilen iletişimde (kurum içi- kurum dışı) de öne çıkan bir iletişim yöntemidir. Karaçor ve Şahin (2004, s. 15) kamu kurumlarında iletişim kurma yöntemleri ve iletişim engellerine yönelik kamu kurumu çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışmada yüz yüze iletişim en çok kullanılan iletişim yöntemi olarak belirlemişlerdir. Tüm bu ön kabullerden hareketle mevcut çalışmada kamu- yerel yönetimler ilişkisi bağlamında belediye çalışanlarının kamuyla yüz yüze gerçekleştirdikleri iletişim ilişkisel yaklaşım üzerinden incelenmiş, çalışanların sahip oldukları/olası iletişim engelleri ve çatışma yönetimi tarzları üzerinden belediyelerin kamusal iletişim becerilerinin ölçülmesi temel alınmıştır.

Yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının kamusal iletişimde düşük oranda iletişim engellerine sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar kamuyla kurdukları iletişimde ise sırasıyla; algısal (sahip olunan önyargılar, kalıplaşmış düşünceler, karşıdaki kişiye karşı hatalı tutum), psikolojik (sahip olunan önyargılar, kalıplaşmış düşünceler, karşıdaki kişiye karşı hatalı tutum), duyuşsal (karşısındakini yargılama, suçlama, tehdit etme ve yanlış mizah kullanma), kişisel (düşünceleri dayatma ve kendi fikirlerine odaklanma, sorunlara hatalı çözümler üretme) ve dilsel-davranışsal (hatalı beden dili, hatalı dil ve anlatım) engellerin açısından oldukça sınırlı sayılabilecek engellilik düzeyine sahiptirler. Konuyla ilgili yürütülen daha önceki çalışmalarda da (Karaçor & Şahin, 2004, s. 15) benzer olarak çalışmalarında, kamu kurumlarında yaşanan iletişim sorunlarının kişisel engeller, hatalı dil ve teknik dil kullanımı, sosyo-kültürel, psikolojik, fiziksel engellerden ziyade uygulama süreçleri, zaman darlığı, yönetsel ilişkisinden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Kamusal iletişime etkisi olduğu varsayılan bir diğer değişken olan çatışma yönetim tarzlarına yönelik bulgular incelendiğinde; belediye çalışanlarının en fazla kullandığı çatışma yönetme tarzlarının uzlaştırma ve tümleştirme tarzları olduğu belirlenmiştir. Bunları sırasıyla; kaçınma, hükmetme ve ödün verme tarzları takip etmektedir. Diğer bir ifade ile yaşanan çatışma durumlarında belediye çalışanları genellikle uzlaştırma ve tümleştirme eğilimi gösterirken, bazen çatışmalardan kaçınma ya da hükmetme eğilimi göstermekte, nadiren de olsa ödün verme tarzını benimseyerek çatışmaları yönetmeye çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında araştırılan bir diğer konu kamusal iletişim engellerinin benimsen çatışma yönetim tarzlarına olan etkisidir. Bulgular kamusal iletişim sürecinde yaşanan çatışmaları yönetmek için kullanılan çatışma yönetim stratejilerinin sahip olunan iletişim engellerinin etkisinde belirlendiğini göstermiştir. Buna göre: hükmetme tarzını duyuşsal ve kişisel engellere, ödün verme tarzını dilsel-davranışsal ve kişisel engellere, tümleştirme tarzını kişisel, algısal, dilsel-davranışsal ve duyuşsal engellere, uzlaştırma tarzını kişisel ve algısal engellere, kaçınma tarzını ise algısal ve dilsel davranışsal engellere sahip olan çalışanlar benimsemektedirler. Ancak psikolojik iletişim engellerine sahip olmanın benimsenen çatışma yönetimi tarzlarına doğrudan bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tüm bunlardan hareketle kamu yönetim birimlerinden biri olan belediyelerin yürüttüğü kamusal iletişim odaklı çalışmalarda belediye çalışanlarının sahip olduğu iletişim engellerinin ve çatışma yönetim tarzlarının etkisinin bulunduğu söylenebilmektedir. Kamusal iletişim konusunda yürütülecek gelecekteki çalışmalarda kamusal iletişimin belirleyicisi konumunda bulunabilecek çatışma yönetimi ve iletişim engellerinden farklı değişkenler açısından da irdelenmesinin konuya yönelik literatürün gelişmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Buna ek olarak kamusal iletişimin belediyeler dışında diğer kamu yönetimi birimlerinde de araştırılması kamu alanında yürütülen iletişim çalışmalarına daha

geniş bir bakış açısı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Arklan, Ü. (2013). *Halkla İlişkiler ve Bilgi Edinme Hakkı: Türk Kamu Yönetimi Açısından Bir Yaklaşım (2. Baskı)*. Literatürk: Konya.
- Avcı, Ö. ve Sürücü, Ç. (2018). İletişim Engellerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Bartın Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi, 23-25 Kasım, Kocaeli/Türkiye*, 126-131.
- Başerer, Z., Başerer, D. ve Demirkaya, P. N. (2016). Kişiler Arası İletişim Engelleri Ölçeği Geliştirme. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 43, 290-303.
- Bat, M., Vural, B.A. ve Ulaş, S. (2014). Paydaş ve Örgütsel İletişimde Sosyal Medya. H. Hale Bozkurt içinde, *Halkla İlişkilerde Yeni Yaklaşımlar* (s. 121-149). Paradigma Akademi: Çanakkale.
- Benzer, A. (2015). Türkçe Öğretiminde Beden Dili Kullanımının Öğrenme ve Tutum Üzerindeki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 33-47.
- Biber, A. (2012). *Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*. Vadi: İstanbul.
- Boztepe, H. (2013). Halkla İlişkiler Perspektifinden Güven Kavramı: Katılımcılık, Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik İlkelerinin Kamu Kurumlarına Yönelik Güvenin Oluşmasındaki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 45, 53-74.
- Çakmak, A.F. ve Kilci, S. (2011). Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri Ve Önemi. *Kamu-İş*, 11(4), 219-270.
- Cangil, B.E. (2004). Beden Dili ve Kültürlerarası İletişim. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 69-78.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İletişim Donanımları (47. Baskı)*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. ve Broom, G.L. (1994). *Effective Public Relations*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Demir, Z. G. ve Şatır, Ç. K. (2018). Kamuların Durumsal Kurami Bağlamında Stratejik Halkla İlişkilerde Kamu Segmentleri: Türkiye'deki Aktif, Uyanmış Ve Gizli Kamuların Profili. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6 (2), 1073-1105.
- Demirel, G. A. (2013). Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş: Aracı Yaklaşımlar. *The Journal of Academic Social Sciences*, 1(1), 149-149.
- Elgünler, T. Ç. ve Fener, T. Ç. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1(1), 35-39.
- Emini, F. T. ve Sancak, E. (2018). Yerel Yönetişim Ve Halkla İlişkiler: Yerel Yönetimlerin Tanıma Ve Tanıtma Yöntemleri Üzerine Bir Derleme. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 79-90.
- Erdoğan, İ. (2014). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler (3. Baskı)*. Erk: İstanbul.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (12. Baskı)*. Beta: İstanbul.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Geçikli, F. (2016). *Halkla İlişkiler ve İletişim (4. Basım)*. Beta: İstanbul.
- Gelders, G., Bouckaert, G. ve Ruler, B. (2007). Communication Management in the Public Sector: Consequences for Public Communication About Policy Intentions, *Government Information Quarterly*, 24(2), 326-337.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (5. Baskı)*. Seçkin: Ankara.
- Gross, M. ve Guerrero, L. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of The Competence Model To Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Grunig, J. E. (2005). *Situational Theory of Publics*. Sage Publications, Inc.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(14), 2129-2150.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. (2017). *Kişiler Arası İletişim: Bilgiler, Etkiler, Engeller (6. Basım)*. Nobel: Ankara.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Kazancı, M. (2007). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler (7. Baskı)*. Turhan Kitabevi: Ankara.



- Kent, L. M. ve T. Maureen. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334
- Yeşilirmak, A. ve Kekeç, E. K. (2017). *Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı*. Altan Özyurt Matbaacılık: Ankara.
- Kozinets, R. V. (1999). E-tribalized MarkeF?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. *European Management Journal*, 17(3), 252–264.
- Lunenborg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness. *Scooling*, 1 (1), 1-11.
- Mert, Y. L. (2014). Türkiye’de Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler Bölümlerinin Örgütlenmesi Ve Çalışanların Nitelikleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(24), 127-153.
- Mitchell, R. K. (2024). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salienc: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Managment Review*, 22, 853-886.
- Moberg, P. (2001). Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. *International Journal of Conflict Management.*, 12(1), 47–68.
- Outhwaite, W. (1994) *Habermas: A Critical Introduction*. Oxford: Polity.
- Özdemir, B. P. (2009). Yönetişim ve Kamu Yönetimi Halkla İlişkiler Anlayışındaki Değişim. *Alternatif Politika*, 1 (2), 282-299.
- Özden, N. (2015). İletişim Engeller. İbrahim Yıldırım içinde, *Temel Arabuluculuk Eğitim Programı Kitabı*. Adalet Bakanlığı arabuluculuk Daire Başkanlığı: Ankara.
- Özüpek, N.M. (2013). *Belediyelerde Halkla İlişkiler (2. Baskı)*. Eğitim Yayınevi: Konya.
- Pira, A. (2004). Bir Halkla İlişkiler Hedef Kitle; Halkın Tamamı Veya Büyük Bir Kısmı Olarak Kamu; Kavramsal Çerçeve. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Dergisi*, 6(12), 225–234.
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of Organizational Conflict. *The Journal of General Psychology*, 109(2), 189–199.
- Rahim, M. A. (2003). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M.A. ve D. White. (1999). An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 154–171.
- Sarıkaya, M. (2011). Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Eylül-Ekim*, 43–58.
- Seçim, H. ve Coşkun, S. (1992). *Halkla İlişkiler*. Anadolu Üniversitesi Yayın No:609: Eskişehir.
- Tayfun, R. (2015). Arabuluculuk Görüşmelerinde Sözlü vee Sözsüz İletişimin Rolü. İbrahim Yıldırım içinde. *Temel Arabuluculuk Eğitim Programı Kitabı*. Adalet Bakanlığı Arabuluculuk Daire Başkanlığı: Ankara.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2016). *İşletmelerde Halkla İlişkiler (4. Baskı)*. Seçkin: Ankara. Seçkin.
- Ting-Toomey, Stella ve diğerleri. (2009). Self-Construal Types and Conflict Management Styles. *Communication Reports*, 14(2), 87-104.
- Tunçel, H. (2011). Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum. *Marmara İletişim Dergisi*, 18, 252–267.
- Willson, M. (2010). Technology, Networks and Communities: An exploration of network and community theory and technosocial forms. *Information, Communication & Society*, 13 (5), 747–764.
- Yazıcı Ö. ve Gündüz Y. (2010). Etkili Eğitim Denetiminde Yaşanan İletişim Engelleri ve Bu Engelleri Aşma Yolları. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(2), 37–52.
- Yürür, S. ve Soygüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 31-47.

