T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK ANA BİLİM DALI

LİBYA TİCARET BANKASININ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

SALEM ABDALLA SALEM ALFAYTOURİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PROF. DR. MUHARREM ÇETİN

TEMMUZ - 2021
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Salem Abdalla Salem ALFAYTOURİ

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİBYA TİCARET BANKASININ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

SALEM ABDALLA SALEM ALFAYTOURİ

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: PROF. DR. MUHARREM ÇETİN

Çalışma, Libya Ticaret Bankası'ndaki halkla ilişkiler departmanının niteliğini ve bankanın imajını güçlendirmek amacıyla departman bünyesinde yapılan çalışmaları araştırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, halkla ilişkiler departmanının Libya Ticari Bankası Yönetimi bünyesinde karşılaştığı zorlukları ve sıkıntıları belirmek maksadıyla halkla ilişkiler departmanının işinin niteliği, yeni müşteriler kazanmaya yönelik çalışmaları ve bankacılık sektöründeki önemi de çalışmada incelenmiştir.

Çalışmada mülakat tekniği ile banka çalışanları ve halkla ilişkiler çalışanları ile yapılan görüşmeler vasıtasıyla ortaya çıkan veriler elde edilmiştir. Çalışmada, halkla ilişkiler departmanlarının bankanın itibarının attırılmasında, bankanın sosyal çevresinde farkındalık oluşturulmasında ve banka ile müşterileri arasında anlayışın sağlanmasında katkı sağladığı hususu üzerinde durulmuştur. Bankadaki diğer departmanlar tarafından görevlerine müdahale, halkla ilişkiler departmanının örgütün yapısında en üst yönetime bağlı olmaması, yeterli halkla ilişkiler alanında uzmanın bulunmaması ve yeterli bütçenin departman için sağlanmaması halkla ilişkiler departmanının başarısını etkilemektedir.

Çalışma sonucunda, halkla ilişkiler departmanı ve çalışanları hakkında bankalara ve çalışanlarına birtakım tavsiyelerde bulunulmuştur. Söz konusu bu tavsiyeler şöyle sıralanabilir: Halkla ilişkiler departmanı çalışanlarına eğitimler verilmeli, halkla ilişkiler departmanı bankanın en üst yönetimine bağlanmalı, modern teknolojinin bankacılık sektörünün gelişimine katkısından faydalanılmalı, bankanın yıllık planında halkla ilişkiler departmanı için gerekli bütçe ayrılmalı, halkla ilişkilerin faaliyetleri daha etkin ve programlı bir şekilde yürütülmelidir.

ANAHTAR KELİMELER: Bankacılığın Gelişimi, Halkla İlişkiler, Ticaret Bankası

Temmuz 2021, 109 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

AN ASSESSMENT ON PUBLIC RELATIONS ACTIVITIES OF THE LIBYA COMMERCIAL BANK

SALEM ABDALLA SALEM ALFAYTOURİ

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
PUBLIC RELATIONS AND ADVERTISING DEPARTMENT
SUPERVISOR: PROF. DR. MUHARREM ÇETİN

The study aims to investigate the studies carried out within the public relations department at the Libyan Commercial Bank to improve the quality of the department and to strengthen the image of the bank. Furthermore, the study examines the nature of the work of the public relations department, its efforts to gain new customers, and its importance in the banking sector to identify the difficulties and difficulties faced by the public relations department within the Libyan Commercial Bank General Management.

In the study, the data is obtained through interviews with bank employees and public relations employees using the interview technique. In the study, it is emphasized that the public relations departments contribute to the increase of the reputation of the bank, to create awareness in the social environment of the bank, and to provide understanding between the bank and its customers. The interference of other departments in their duties, the public relations department maintaining under the top management in the structure of the organization, and the lack of sufficient public relations experts and the lack sufficient budget affect the success of the public relations department.

As a consequence, the study proposes some recommendations to the banks and their employers about public relations and its employees. These recommendations can be summarized as follows: the employees of the public relations department should be trained, the public relations department should be directly attached to the top management of the bank, the contribution of modern technology to the development of the banking sector should be utilized, the necessary budget should be allocated for the public relations department in the annual plan of the bank, and public relations activities should be carried out in a more effective and programmed manner.

KEYWORDS: Public Relations, Development of Banking, Commercial Bank

July 2021, 109 Pages

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm övgü ve teşekkürlerim Yüce Allah'adır; O'nun yardımı olmaksızın bu çalışmayı tamamlamam mümkün değildi. Bu tezin tamamlanması, her biri kendi usul ve yöntemi ile katkı sağlayan çok sayıda özel insanın ve kurumun ilhamı ve teşviki olmadan gerçekleştirilemezdi.

En derin şükran ve minnetimi, değerli zamanlarını ve çabalarını yapmış olmaktan gurur duyduğum bu çalışmayı başarmam için bana adayan danışmanım Prof. Dr. Muharrem ÇETİN'e sunmak isterim. Prof. Dr. Muharrem ÇETİN gibi bir danışmanım olduğu için Yüce Allah'a şükrediyorum. Allah'ın izniyle kendisinin yardımı olmadan bu çalışma etkin bir şekilde tamamlanamazdı. Kendileri çalışmanın her aşamasında değerli, eleştirel ve aydınlatıcı yorum ve önerileri ile destek ve tavsiye konusunda oldukça cömert davrandılar.

Allah onu korusun.

Salem Abdalla Salem ALFAYTOURİ

Kastamonu, 2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TAAHHÜTNAME ..... **ii**
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **vii**
FOTOĞRAFLAR DİZİNİ ..... **viii**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Çalışmanın Konusu 3
1.2 Çalışmanın Önemi ve Amacı 3
1.3 Araştırma Soruları 4
1.4 Çalışmanın Sınırlılıkları 5
2. LİBYA TİCARET BANKASINDA HALKLA İLİŞKİLER **6**
2.1 Libya Ticaret Bankası 6
2.1.1 Bankanın Faaliyetleri ve Genel Hizmetleri 8
2.1.2 Bankanın Örgüt Yapısı 14
2.2 Halkla İlişkilerin İlkeleri ve Temel Amaçları 22
2.2.1 Halkla İlişkilerin İlkeleri 22
2.2.1 Halkla İlişkilerin Temel Amaçları 30
2.3 Halkla İlişkilerin Önemi 31
2.4 Halkla İlişkilerin Fonksiyonları 34
2.5 Kavramsal Olarak Halkla İlişkiler 44
2.6 Halkla İlişkiler Biriminin Banka İçindeki Yeri ve Önemi 47
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI **53**
3.1 Araştırma Yöntemi 53
3.2 Veri Toplama Yöntemi 54
3.3 Örneklem Seçimi 55
3.4 Geçerlilik ve Güvenirlik 55
3.5 Araştırmaya Katılanlar 56
4. SONUÇ VE ÖNERİLER **87**
KAYNAKLAR **98**
EKLER **108**

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 *Libya Ticaret Bankasının Örgüt Şeması* 14
Şekil 2.2 *Libya Ticaret Bankası Halkla İlişkiler Departmanına Bağlı Birimler* 21
Şekil 4.1 *Libya Ticaret Bankası Halkla İlişkiler Departmanı için Önerilen Örgütsel Yapı* 91

FOTOĞRAFLAR DİZİNİ

Sayfa

Fotoğraf 2.1 *Libya Ticaret Bankası Genel Yönetim Binası* 7
Fotoğraf 2.2 *Şeriat Denetimi Altında Teorik ve Uygulamalı İslami Bankacılık Eğitimi* 9
Fotoğraf 2.3 *ATM Makineleri* 11
Fotoğraf 2.4 *Libya Ticaret Bankası Halkla İlişkiler Departmanı* 22
Fotoğraf 3.1 *İslami Muharaba Reklamları (Araba)* 66
Fotoğraf 3.2 *Mobi Mal Uygulaması* 65
Fotoğraf 3.3 *"Libya Ticaret Bankası Genel Kurulu Toplantısına El-Habri Başkanlık Ediyor" Başlıklı Haber Fotoğrafı* 80
Fotoğraf 3.4 *Al-Khuwailidi* 81

1. GİRİŞ

Son derece rekabetçi olan iş dünyası içerisinde kalabalığın arasında fark edilebilir ve tercih edilebilir olmak isteyen birçok kurum hem halk hem de medya için kendilerini daha cazip kılmak için uğraş vermektedir. Kurumlar, bu amaçla yola çıkarak, kendilerini ön plana çıkaracak bir takım çözüm önerileri arayışına girmişlerdir. Yalnızca kaliteli ürün veya hizmet ortaya çıkarmanın rekabetin yoğun olduğu bu ortamda yeterli olmayacağının bilincinde olan kurumlar, iç ve dış hedef kitleleri ile ortak bir anlayış oluşturarak, güven ve destek sağlamaya matuf bir yapının oluşturulmasına yönelik acil bir ihtiyaç duymuşlardır. Tam da bu noktada kurumlar için halkla ilişkilerin hayati fonksiyonu gün yüzüne çıkmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetleri, kurumların çalışanlar ve yönetimin arasındaki anlayışı sağlamalarını, dış kamunun istekleri ile kendi amaç ve politikalarını bağdaştırmalarını ve güvenilir bilgi ve veri akışı sağlayarak destek ve itibarı elde etmelerini amaçlayarak (Assaf ve Saleh, 2004: 20), söz konusu bu rekabet ortamı içerisinde tercih edilebilirliklerini arttırmaktadır. Halkla ilişkiler, modern toplumlarda yönetimsel bir kavram olarak ve kurumlarda önemli bir fonksiyon üstlenerek kayda değer bir rol oynamaktadır. Halkla ilişkilerin öncelikleri, müşterilerin başta olmak üzere hedef kitlenin güvenini kazanmak, kurumu iyi bir şekilde temsil etmek ve iş ve ekonomi dünyasında yerini almasında ve sağlamlaştırmasında ön ayak olmak olarak belirtilebilmektedir.

Faaliyetlerinin temeli güvene dayanan bankacılık, halkla ilişkilere en çok ihtiyaç duyan sektörlerin arasındadır. Sektörün faaliyetlerinden ötürü teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek ve anında uygulamaya koymak zorunda olması da halkla ilişkilerin sektör içerisinde gelişmesine zemin hazırlamıştır. Temel kaynağı müşterilerin kendilerine emanet ettikleri mevduatlardan oluşan bankalar da, kamudan ve şirketlerden müşteri kazanma hususunda bir yarış içindedir. Dış kaynaklardan aldıkları paralarla faaliyetlerini yürüten bir iş kolu olan sektör içerisinde, bir bankanın yarışta ön sıralara geçmesi için en çok ihtiyaç duyduğu şey kendisine duyulan güvendir. Bir müşterinin tasarruf mevduatını teslim edebilmesi, bankaya olan güveninin bir göstergesidir. Ancak kendisini hedef kitleye iyi bir şekilde tanıtıp, onların desteğini ve güvenini kazanan bir banka bu yarışı sürdürebilir ve bu yarışta

başarılı olabilir. Bu güven algısının oluşturulabilmesi de ancak planlı ve stratejik yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. "Halkla ilişkilerin bankacılıktaki rolü bankanın hedef kitlesini muhafaza etmek ve onlarla arasında güçlü bir bağ oluşturmasını sağlamak amacıyla, kurumun iç ve dış hedef kitlesine iyi bir resim sunmak için banka ile müşterilerinin arasında yakın ilişkiler kurulmasını sağlamaktır" (Sumaidaie ve Yousef, 2001: 112). Dolayısıyla, bankacılığın müşteri odaklı çalışan bir hizmet sektörü olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, bir bankanın tüm departmanlarında halkla ilişkiler faaliyetlerini faal olarak yürütmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Çünkü Tolon'un (2004) da ifade ettiği üzere yapısı itibari ile hizmet sektörü kapsamında değerlendirilen bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti temel faktör olarak ele alınmalı ve en iyi hizmetin sunulmasına odaklanılmaktadır (Tolon, 2004). Merkezinde müşterinin bulunduğu bir anlayışa sahip olan halkla ilişkiler çalışmaları, müşterinin güvenini kazanmada ve müşteriye ürünlerini sunmada etkili bir araç olmaktadır ve banka içi ve banka dışı iletişimin sağlanmasında halkla ilişkilerin etkin kullanımı şarttır (Özdemir, 2012). Bu noktada, halkla ilişkiler çalışmalarının, bir bankanın sadece müşterileri ile sınırlı olmadığının ve bankanın hem iç hem de tüm dış çevresi ile ilgili ilişkilerini içerdiğinin de altını çizmek gerekmektedir (Ledingham ve Bruning, 1998). Yalnızca müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla yapılacak olan halkla ilişkiler çalışmaları ürün satma amaçlı yapılacak pazarlama faaliyetlerine dönüşecektir. Bunun önüne geçmek için bankacılık kapsamında yapılan halkla ilişkiler çalışmaları, bankanın hem iç hem de dış çevresi ile iyi ilişkiler kurmasına ve hem de bankanın imajını olumlu hale getirmeye ve güçlendirmeye yönelik faaliyetlere odaklanmalıdır. Özdemir'in (2012) ifade ettiği üzere sosyal sorumluluk ve demokratik mekanizmalara işlerlik kazandırmanın tüm kurumlar için esas olması gerektiği fikrinden hareketle, bankacılık sektöründe de halkla ilişkiler anlayışı ticari olmanın yanı sıra kamuoyuna karşı sorumluluk ilkesi etrafında yapılandırılmalıdır. Bu fikirden hareketle, çalışma halkla ilişkilerin bankacılık sektörünün gelişmesindeki rolünü Libya Ticaret Bankası örneği üzerinden incelemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın kavramsal ve kuramsal modelini teşkil eden konular oluşturmaktadır. Kavramsal ve kuramsal çerçeveyi oluşturan başlık altında Libya Ticaret Bankasının faaliyetleri, genel hizmetleri ve idari örgüt yapısı,

halkla ilişkilerin ilkeleri, temel amaçları, önemi, fonksiyonları ve halkla ilişkiler biriminin banka içindeki yeri ve önemi konularına yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Libya Ticaret Bankası üzerinde yapılan bir araştırma yer almaktadır. Yapılan araştırmada, banka bünyesinde görev yapan yönetici ve çalışanlarla birebir görüşmeler yapılmıştır. Hazırlanan görüşme formunda, çalışmanın esaslarını içeren sorular hazırlanmıştır ve bu çerçevede sorular yöneltilerek çalışanların ve yöneticilerin bankacılıkta sektöründe uygulanan halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin görüşleri alınmıştır.

1.1 Çalışmanın Konusu

Küreselleşme ve küreselleşme süreci ile birlikte artan hareketlilik, uluslararasılaşma politikaları ve teknolojik gelişmelerin etkileri, her alanda olduğu gibi finans dünyasının önemli çarklarından biri olan bankacılık sektöründe de gün geçtikçe daha fazla hissedilmektedir. Banka sayılarındaki artış ve sayıca artan bu bankaların sundukları hizmet ve ürünlerin giderek birbirine benzemesi ve aynı zamanda günümüz rekabet anlayışının müşteri-odaklı doğası bankaların hedef kitlenin algılarını etkileyerek seçilebilir olmalarını sağlamak için halkla ilişkiler faaliyetlerini zorunlu kılmıştır. Müşteri memnuiyetinin yanı sıra çalışan sadakatini oluşturmak ve bankanın belirlediği hedeflerine ulaşmalarını sağlamak açısından halkla ilişkiler faaliyetlerinin sektördeki önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla, bankacılık sektöründe halkla ilişkiler faaliyetlerine yeterince önem verilememesi birçok sıkıntıyı beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda çalışmanın konusunu, Libya'daki Ticaret Bankası'nda yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Çalışmanın konusuna ilişkin olarak Libya Ticaret Bankasında yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin niteliği, kapsamı ve yeterliliği araştırılacak ve banka çalışanları ve yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılarak ortaya konulacaktır.

1.2 Çalışmanın Önemi ve Amacı

Bankacılık sektöründeki halkla ilişkiler uygulamalarının içinde bulunulan rekabet piyasasında ayakta kalabilmeleri için halkla ilişkilerin önemine ilişkin farkındalığın artması ve uygulamalarının geliştirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bilhassa bankacılık

sektörünün gelişmesinde önemli bir yere sahip olan müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinde halkla ilişkiler uygulamalarının rolü çok büyüktür. Bu sebeple çalışma, ekonomik kuruluşlar ve hizmet kuruluşları içinde halkla ilişkilerin rolü ve kurumların amaçlarına ulaşmak için halkla ilişkiler yönetiminden nasıl fayda sağlayabileceği konularına değinmektedir. Çalışmanın önemi; bankalarda yürütülen halkla ilişkiler uygulamaları ve bu uygulamaların bankanın başarısında rol oynayan hizmetlerin ve etkinliğinin değerlendirilmesine dair genel bir resim sunmasından kaynaklanmaktadır. Çalışma aynı zamanda, çeşitli gruplardan oluşan müşteri potansiyeline sahip ve bu geniş hedef kitle ile güçlü ilişkiler kurmaya çalışan ve toplumlarda büyük bir öneme sahip bir banka kuruluşunun varlığını sürdürmesinde halkla ilişkiler uygulamalarına gereksinim duyduğunun altını çizmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, bankacılık sektörünün ve hizmetlerin geliştirilmesinde halkla ilişkilerin rolünü ortaya koymaktır. Bu temel amaca bağlı olarak Libya Ticaret Bankası genel yönetimi bünyesinde yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları irdelenerek, halkla ilişkiler uygulamalarının düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Halkla ilişkilerin bankadaki işleyişin başarısına yönelik ne gibi bir katkı sağladığının ve bunun için neler yapıldığının belirlenmesi hedeflenmiştir.

1.3 Araştırma Soruları

Bilimsel bir problemi ve bunun bilimsel formülasyonunu tespit etmek, çalışmaların ve alanların birçok türünde zaruri olan bilimsel araştırmanın en önemli adımıdır (Omar, 1992: 28). Tüm ekonomik kurumlar, bir takım baskı ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu baskı ve zorluklar, kurumların deneyim eksikliği sonucunda performans düşüşü ya da itibar kaybı gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu noktada, halkla ilişkilerin kurumun iç ve dış hedef kitlesindeki itibarını arttırmadaki rolü ön plana çıkmaktadır. Halkla ilişkiler departmanları, yönetim faaliyetlerinde ve kurumların politikaları için çeşitli stratejiler belirlemede temel dayanak haline gelmiştir. Bu sebeple, Libya'daki kurumlar, bünyelerine halkla ilişkiler departmanlarını de dahil etmişlerdir. Libya Ticaret Bankasının genel yönetimi de bunlardan biridir. Libya'da birçok banka kendisine ait bağımsız halkla ilişkiler departmanlarını oluşturmuştur. Halkla ilişkiler departmanları, bankaların zihinlerdeki

imajlarını güçlendirmeyi, yeni müşterileri cezbetmeyi, kamu ile olan ilişkileri güçlendirmeyi ve güven kazanmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmaya temel teşkil eden bazı sorular aşağıda yer almaktadır:

1. Banka yönetimi, halkla ilişkiler çalışmalarının bankanın başarısına katkı sağladığını düşünüyor mu?

2. Banka yönetimi, halkla ilişkiler uygulamalarının bankanın iç ve dış hedef kitlesinin nezdindeki imajını güçlendirdiğinin farkında mı?

3. Halkla ilişkiler departmanı çalışanları, banka çalışanlarının motivasyonlarının artmasında ve bankaya karşı aidiyet duymalarında halkla ilişkiler çalışmalarının önemli olduğu noktasında bilinçli mi?

1.4 Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışmada, daha sonra gerçekleştirilecek araştırma için fırsatlar oluşturabilecek bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Halkla ilişkiler ve bankacılık konularında yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan kaynaklardan elde edilecek olan verilerin güvenilir ve geçerli olarak kabulü araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Ayrıca, çalışmanın desteklenmesi amacıyla gerçekleştirilecek olan örnek olay incelemesi kapsamında yapılacak araştırma; Libya Ticaret Bankası Genel Müdürlüğü bünyesindeki yöneticiler ve çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Araştırmadan elde edilecek olan verilerin banka çalışanları ve yöneticileri tarafından doğru doğru paylaşıldığının varsayılması, araştırmanın sınırlılıklarından birisidir. Çalışmanın verileri 2020 döneminde elde edilmiş olup, yorumlar bu veriler üzerinden yapılmıştır.

2. LİBYA TİCARET BANKASINDA HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler departmanının banka içerisinde mevcudiyeti, bankanın politikaları ve hedeflerine ilişkin tam ve derin bir bilgi edinme ve bankanın karşılaştığı sorunların gerçek sebeplerini kavrama olanakları sunmaktadır. Hizmetin kalitesi arttıkça halkla ilişkileri olan ilgi de artmaktadır. Halkla ilişkilere olan ilgi arttıkça da hizmetin kalitesi artmaktadır. Bu sebeple günümüz rekabet piyasasında rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen ve bunun müşteri memnuniyeti ile sağlanacağını bilen bankaların halkla ilişkiler departmanlarına ve faaliyetlerine gösterdikleri ilgi gün geçtikçe artmaktadır.

2.1 Libya Ticaret Bankası

Libya Ticaret Bankası, 12 Aralık 1970 tarihinde çıkarılan 153 sayılı kanun hükümlerine göre 500 milyon Libya dinarı sermayeli bir Anonim Şirketi olarak kurulmuştur. Yabancı sermayelerin ticaret bankalarında kamulaştırılması, bunların yeniden organize edilmesi ve Libyalıların bu sermayedeki paylarının belirlenmesi Libya bankalarının görevleri arasındadır. Banka, Libya Merkezi Bankasındaki ticari işlemler departmanının ayrılması ve Al-Orouba Bankası ve The Independence Bankası ile birleşmesi sonucu kurulmuştur. Libya Ticaret Bankasının genel yönetimi Al-Bayda şehrinde inşa edilen modern bir binada bulunmaktadır.

Banka, Libya'da yalnızca yerel seviyede değil aynı zamanda bölgesel ve ulusal seviyede en eski ve en önemli bankalardan biri olarak addedilmektedir. Genel yönetimde çalışan memur sayısı yaklaşık 400 civarındadır. Banka, Libya'nın birçok şehrinde 69 şubeye ulaşana dek faaliyet göstermeye devam etmiştir ve böylece Libya'daki faaliyet gösteren diğer bankalarla kıyaslandığında bu denli coğrafik yayılıma sahip ilk banka olmuştur. Bu yayılma, bankanın işlerini hızlı ve doğru bir biçimde ve aynı zamanda müşterilerini zorluk ve yorgunluk sıkıntılarından kurtaracak şekilde tamamlamak için tüm modern ve gelişmiş teknikleri kullanarak en iyi bankacılık hizmetlerine ulaşma arzusundan kaynaklanmaktadır. Banka, 2007 yılında değerlerini katlamada bir rekora ulaşmış ve %59'luk bir artışla 7 milyondan fazla Libya dinarına ulaşarak ülke ekonomisini desteklemiştir. Banka, 22 Eylül 2008 yılında Libya Menkul Kıymetler Borsası'nın listesinde yer almıştır. 2017 yılında, 22,5 milyar

Libya dinarından daha fazla bir miktara ulaşarak değer hacminde rekor büyümeye ulaşmış ve 2016 yılı ile kıyaslandığında 19%'luk bir artış sağlayarak net karını yaklaşık 100 milyar Libya dinarına yükseltmiştir (https://www.ncb.ly/ar/about-us/our-history).

Fotoğraf 2.1 *Libya Ticaret Bankası Genel Yönetim Binası (*https://www.ncb.ly/ar/media-center/video-gallery/*)*



Bu çalışma kapsamında yapılan görüşmede Halkla İlişkiler Departmanı Müdürü, bankanın kuruluşundan bu yana yatırım ortamını desteklemek için kredi politikalarını geliştirerek, ilk önce Global borsaya odaklanarak, bankada uluslararası standartları uygulamaya çalışarak, kalkınmayı daha ileriye götürecek önemli ekonomik role sahip hizmetler sunarak, Arap banka sektöründeki ve uluslararası banka sektöründeki gelişmeleri takip ettiğini, kurumlara, kamu ve özel kuruluşlara kredi kolaylıkları sağlayarak, küçük ve orta ölçekli işletme açmaya çalışan çok sayıda müşteriye krediler vererek ekonomik kalkınmanın gelişmesine katkı sağladığını ifade etmiştir. Banka aynı zamanda, vatandaşlar için uygun ev inşa etmelerini sağlayacak krediler sunmakta ya da Libya halkının birçok kesimine maddi avantajlar sağlamaktadır. Libya Devleti'ndeki güvenlik koşullarına rağmen banka, ulusal ekonomiyi desteklemesinin yanı sıra mevcut pozisyonunu geliştirerek, kar ve değerler bakımından ilk seviyeye ulaşarak sektörde genişlemeyi ve gelişmeyi sürdürmeyi hedeflemektedir.

2.1.1 **Bankanın Faaliyetleri ve Genel Hizmetleri**

Bankaların genel olarak işleri, dışarıda binlerce müşteriye günlük hizmet sağlamaya dayanmaktadır. Bu müşteriler genellikle cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve mali durum bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Bankalar; para yatırma, maaş ödeme, avans ve kredi sağlama, para transferi, döviz bozdurma gibi birçok hizmet dahil olmak üzere çok sayıda faaliyet, hizmet ve işlem gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla, daima en iyi hizmeti sunmaya çabalamaktadırlar. Libya Ticaret Bankası genel yönetimi, tüm müşteriler için iyi bir imaj oluşturacak kalifiye çalışanları bünyesinde çalıştırmayı amaçlamaktadır. Bu sebeple banka, farkındalığı yaymayı ve ulusal ekonomiyi desteklemeyi amaçlayan birçok faaliyet icra etmektedir. Arap Bankaları Birliği, Arap Birliği ile işbirliği içerisinde, Libya Merkezi Bankası, Libya Bankalar Birliği ve küçük işletmeler için 27 ve 28 Ekim 2013 tarihinde Tripoli şehrinde "Ekonomiyi Geliştirmek ve Fırsatları Yaratmak için Stratejik Bir Opsiyon - Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler" başlıklı bir İhtisas Bankası forumu düzenlemiştir. Bu forum, farklı Arap ülkelerinden bakanlar, bankacılar, bankalardaki karar vericiler ile kamu ve özel sektördeki temsilcilere buluşmak ve Arap bankacılığı, finansal ve ekonomik topluma dair ilgili konuları danışmak ve tartışmak için bir zemin oluşturmuştur. Arap dünyasında meydana gelen siyasi ve sosyal değişiklikler, ekonomik yapılanmalarda da birçok değişikliğe yol açmış ve bunun sonucunda ülkenin ekonomik performansında da düşüşler gözlemlenmiştir. Bu esnada yaşanan tecrübeler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin değişimler, krizler ve ekonomik dalgalanmalar karşısında büyük işletmelere göre daha dirençli olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu forum, küçük ve orta işletmelerin Arap ekonomisini desteklemedeki payını ve bankacılık sektörünün, İslami Bankacılığın ve bölgesel ve uluslararası kuruluşların da küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesindeki önemini ve rolünü ortaya koymak açısından önemli bir faaliyettir (https://www.ncb.ly/ar/media-center/news/the-national-commercial-bank-get-honored-at-the-small-and-medium-enterprisesforum/).

Forum boyunca, faaliyetlere eşlik edecek şekilde sponsor kurumların ve şirketlerin yer aldığı bir sergi düzenlenmiş ve böylece ticari ilişkileri oluşturmak ve geliştirmek için bir fırsat sunulmuştur. Söz konusu bu forumda Ticaret Bankası, Arap Bankalar Birliğinde Libya bankalarını üstünlük ve liderlik ile temsil etmesi ve ülkenin içinde

bulunduğu zor şartlara rağmen ülke varlıklarında ve gelirlerinde sağladığı büyüme ile en iyi Libya bankası olması bakımından tüm katılımcıların huzurunda Birlik tarafından onurlandırmıştır. Bu bağlamda Ticaret Bankasının tüm standartlar göz önünde bulundurulduğunda, Libya'daki bankaların öncüsü olarak kabul edilmiş ve bankacılık, kredi, proje finanseleri ve sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkı, Libya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişimi gibi hizmetleri sunma bakımından seçkin bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Forum esnasında birçok KOBİ sahipleri ve hedef yatırımcılarla ön görüşmeler yapılmıştır.

Libya Ticaret Bankası, aynı zamanda Al-Bayda şehrinde bulunan Genel Merkezi Ana Binasında "Şeriat Denetimi Altında Teorik ve Uygulamalı İslami Bankacılık Temelleri ve İslami Banka Şubeleri" adı altında bir eğitim programı da düzenlemiştir. Program, tüm banka şubelerinde Şeriat gözetimi ve İslami kanunun öğretileri doğrultusunda satış alanındaki çalışan bütün personelin katılımını hedeflemiştir. Bunun yanı sıra profesörler, ekonomistler, analistler, aktivistler, ilahiyat profesörleri ve din alimleri de eğitimde görevlendirilmiştir. Program bölgelere ayrılarak, 1 haftalık süre ile 05 Nisan 2015 tarihinde Libya'nın doğusunda bulunan Al-Jabal Al-Akhdar Bölgesinde başlamış ve daha sonra 12 Mayıs 2015 tarihinde 1 haftalık süre ile Benghazi Bölgesinde devam etmiştir (https://www.ncb.ly/ar/media-center/events/).

Fotoğraf 2.2 *Şeriat Denetimi Altında Teorik ve Uygulamalı İslami Bankacılık Eğitimi (*https://www.ncb.ly/ar/media-center/gallery/islamic-banking-training-the-theoretical-basics-for-islamic-banking/*)*



Araştırmanın içeriği kapsamında İnsan Kaynakları Departmanı Müdürü ile yapılan görüşmede, Libya'daki bankacılık sektöründe gözlemlenen yoğun rekabetin, bankaları hizmetlerini geliştirmeye ve dünya ile uyumlu bir şekilde yeni ve ileri teknolojileri

kullanmaya mecbur bıraktığını ifade etmiştir. Söz konusu bu teknolojiler ve hizmetler şöyle sıralanmaktadır:

- Banka, tüm şube ve bölümlerinin bankanın genel yönetimine bağlanmasını sağlayacak gelişmiş bir elektronik sistem kullanmaktadır. Bu sistem tarafından yürütülen görevlerin arasında herhangi bir banka şubesine ait bir müşterinin hesaplarının bilinmesinin yanı sıra bankanın tüm şubelerindeki çalışanların günlük giriş ve çıkışlarında doğrudan damga basması da bulunmaktadır.

- Visa Card ve MasterCard gibi uluslararası özelliğe sahip kredi kartlarının banka tarafından düzenlenmesi ve işlemlerde bu kartların kullanılması söz konusudur. Kredi kartları, peşin para çekmek için veya tüm dünyada bulunan mağaza ve marketlerden alışveriş yapmak için ya da otellerde ve restoranlarda rezervasyon yaptırmak için kullanılmaktadır.

- Kişisel borç kartları olan banka kartları, herhangi bir çalışma saati sınırlaması olmadan müşterinin hesabındaki parayı ATM'lerden kolaylıkla çekmek için kullanılmaktadır.

- Ön ödemeli bir Visa Kartı müşterilere, iş adamlarına, memurlara, öğrencilere ve siparişlerini POS cihazı ya da internet aracılığıyla ödemek isteyen herkese Libya Ticaret Bankası tarafından tedarik edilmektedir.

- Seyahat masraflarını karşılamak için tasarlanan ön ödemeli bir kart olan seyahat kartı, Libya Ticaret Bankası tarafından tedarik edilmektedir. Seyahat kartları, Visa veya Master kartlarla yapılan ödemeleri kabul eden dünyanın herhangi bir yerindeki mağazada alışveriş yapmak ya da herhangi bir ATM'den döviz çekmek için kullanabilmektedir.

Fotoğraf 2.3 *ATM Makineleri (*https://www.ncb.ly/ar/media-center/video-gallery)



- Libya Ticaret Bankası tarafından uygulanan Mobi Mal hizmeti, banka hesabına hızlı ve güvenli giriş sağlayan bir hizmettir.

- Müşteriye dilediği an ve kendisine en yakın yerde hizmet sunacak 100 adet para çekme makinesi, Libya'nın birçok şehrinde yayılmış bir şekilde mevcuttur.

- İslami Murabaha, malların edinim ya da satışının maliyet bedeli artı bilinen ve banka ile müşteri arasında mutabık olunan bir kâr payı ile gerçekleştirilmesini sağlayan bir sözleşmedir (bilinen karla satış). Libya Ticaret Bankası, müşteri tarafından istenen bir emtia talep etmekte ve daha sonra bunu her iki taraf tarafından üzerinde mutabık kalınan bir kâr payı karşılığında müşteriye geri satmaktadır. Bu hizmet, müşterilerin "Murabaha" yoluyla çok sayıda mobilya, ev aletleri, bilgisayar ve araba satın almasını sağlamaktadır. Murabaha, müşterilerin ihtiyaçlarını güvence altına almak için Libya Müftüsü tarafından tayin edilen Şeriat Teftiş Kurulunun denetimi ve gözetimi altında gerçekleştirilmektedir. Söz konusu bu İslami Muharaba, bazı şubelerin uygulamalarındaki hataları yüzünden ve ayrıca daha net bir çalışma mekanizması oluşturmak amacıyla bankanın yönetim kurulu tarafından sonlandırılmıştır.

Bu doğrultuda, Libya Ticaret Bankası aşağıda sıralanan bazı hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır:

1. Vadesiz mevduatların açık cari hesaba kabulü,

2. Çeşitli kredilerin ve kolaylıkların sağlanması,

3. Çek hizmetlerinin sağlanması ve döviz permilerinin alınması,

4. Kredi kartlarının, banka kartlarının ve para transferlerinin sağlanması,

5. Döviz piyasalarında kambiyo ile ilgilenilmesi,

6. Gerçek mülklerin alınması, satılması ve kiralanması,

7. Libya Merkezi Bankası tarafından belirlenen tüm banka faaliyetlerine iştigal edilmesi.

Libya Ticaret Bankası, orta ve büyük ölçekli şirketlerden kamu kurumlarına kadar müşterilerine bir ürünler ve hizmetler paketi sunmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onların banka hizmetlerini almasını sağlayarak onları her konuda desteklemek için bankacılık deneyimine sahip çalışanlardan oluşan bir ekip tarafından sağlanmaktadır. Bu sebeple, çalışma kapsamında yapılan görüşmede Halkla İlişkiler Müdürü, bankanın genel yönetiminin icra ettiği görevleri şu şekilde açıklamıştır:

1. Bankanın şubelerine ve departmanlarına, mali ve idari sistemler önererek ve banka şubelerinin görevlerini düzgün bir şekilde icra etmelerini sağlamak amacıyla banka işleri için gerekli bilgisayar sistemleri, kayıtlar ve formları hazırlayarak yardım ve teknik destek sağlamak. Aynı zamanda, tüm banka şubeleri için konsolide temel bir sistem dosyası ve bir muhasebe kılavuzu hazırlamak ve dağıtmak.

2. Libya'da veya yurt dışında kurulan anonim şirketlerin hisselerini satın almak, satmak ya da o hisselerinin sahibi olmak.

3. Veriler ve yatırım fonları gibi değerli şeyleri bankanın kasasında muhafaza etmek.

4. Olağan tüm banka hizmetlerini sağlamak ve tüm banka işlemlerini gerçekleştirmek.

5. Tahvil, çek, döviz ve diğer ticari kağıtları tanzim etmek.

6. Gelişmiş bankacılık sistemleri için gerekli tüm donanım ve aletleri tedarik etmek.

7. Bankanın tüm şube ve acentalarıyla birlikte esnaf ve işyerlerine vesikalı krediler açmak.

8. Libya Merkez Bankası ve Libya Yabancı Bankası ile koordineli olarak yurt dışı para transferlerini gerçekleştirmek.

9. Bankanın dış transferlerini koordine ve icra etmek. Bu dış transferler; bir müşterinin talebi üzerine aşağıdaki amaçlarla fonların transfer edildiği bir bankacılık hizmetidir:

    - Yurtdışındaki hastanelerde yapılan sağlık harcamaları: Libya Merkez Bankası şartlarına göre bu havaleler için yıllık kredi limiti 20.000 dolar olarak belirlenmiştir.

    - Yurtdışında öğrenim ücretleri: bu havaleler için yıllık kredi limiti 10.000 doları olarak belirlenmiştir.

10. Bankacılık sektöründe meydana gelen gelişmelere ayak uydurabilmek için bankanın ihtiyaç duyduğu gerekli cihaz ve teçhizatı da ithal yoluyla temin etmek.

11. Bankanın şubeleri arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlamak, onların işlerini organize etmek, onları bankacılık sistemine bağlamak ve doğrudan transferler yapmak.

12. Düzenli çek formları hazırlamak ve bastırmak ve aynı zamanda tasdik edilen çekler için konsolide bir form hazırlamak.

13. Bilgisayar sisteminde konsolide bir finansal döngü hazırlamak ve daha sonra bunun çıktısını alarak tüm banka şubelerine dağıtmak.

14. Hazineden borç para çekmek ve bu paraların yönetimi için anlaşmalar akdetmek, bunları banka şubelerine dağıtmak ve toplanmalarını takip etmek.

15. Yurtiçinde ve yurtdışında eğitimler düzenleyerek banka şubelerinde çalışan personelin etkinliğini arttırmaya çalışmak.

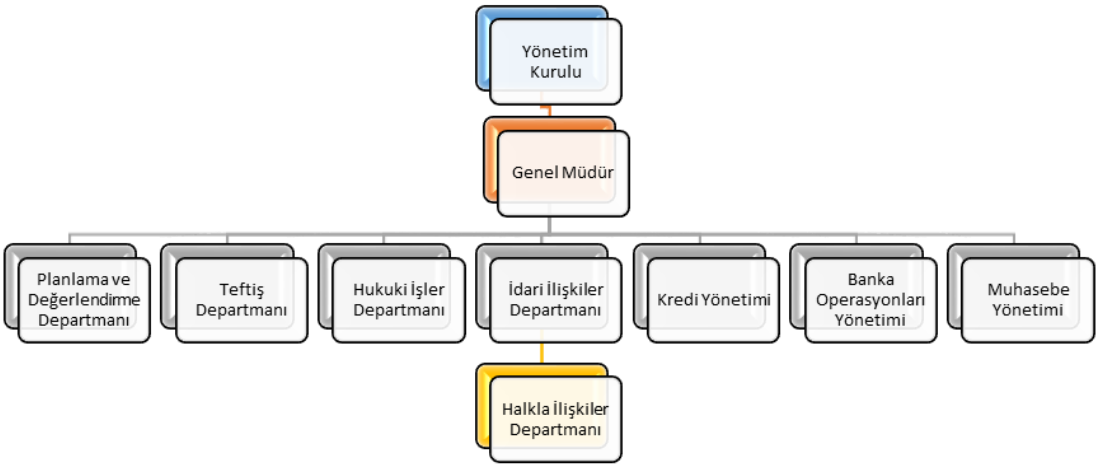
16. Bankanın genel yönetimi, Libya Merkezi Bankası ile koordine halinde, tüm şubeleri döviz ihtiyaçlarını gidermek için ve banka hizmetleri için gerekli olan ekipman, makine ve yayınların şubelere temini için bir döviz bütçesi ayırmaktadır.

17. Banka Genel Müdür ve Yardımcısı, banka şubelerinde düzenlenen genel kurul toplantılarına gözlemci olarak iştirak etmekte ve birtakım tavsiyeler ve talimatlar sunmaktadırlar.

18. Genel yönetimde görev yapan memurlar tarafından şubeler içerisinde karşılaşılan sorunları ve zorlukları tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen alan gezileri vasıtasıyla şubelerdeki departmanları takip etmek.

2.1.2 Bankanın Örgüt Yapısı

Şekil 2.1 *Libya Ticaret Bankasının Örgüt Şeması (Alobedy, 2009:145)*



Ticaret Bankası yönetim kurulu; bir başkan, bir başkan yardımcısı ve 5 üyeden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanının sahip olduğu yetkiler şöyledir:

1. Yönetim kurulu üyelerini toplantıya çağırmak, Genel Müdür ile birlikte gündemi oluşturmak, toplantıya başkanlık etmek ve kararları onaylamak.

2. Konseyin yıllık raporunu Genel Kurula sunmak.

3. Genel Müdür ile birlikte bütçe ve nihai hesapları imzalamak.

Yönetim kurulu, bankanın yönetiminden sorumludur ve yetkileri bankanın hedeflerine ulaşması için gerekli gördüğü tüm çalışmaları ve işlemleri yönlendirmek ve yönetmektir. Yönetim kurulu bilhassa aşağıdaki sorumlulukları üstlenmektedir:

1. Bankanın departmanlarının ve şubelerinin teftiş ve kontrolüne hükmeden, bankacılık yasası ve yönetmeliğindeki hükümler ve bu doğrultuda alınan kararlar, yayınlanan yayınlar ve talimatlara uygun kurallar koymak.

2. Banka tarafından mali durumuna yönelik hazırlanan raporları, tahmini bütçeyi ve mali durum tablolarını onaylamak.

3. Bankanın örgüt yapısını onaylamak ve departmanların işlevleri belirlemek.

4. Genel müdürün önerisine dayanarak bankadaki departman müdürlerini tayin etmek.

5. Müzayede ve ihale yönetmelikleri de dahil olmak üzere bankanın ticari, mali, idari ve teknik ilişkilerine yönelik, çalışanların maaşları, ödülleri ve mali yardımları da dahil olmak üzere banka çalışanlarının ilişkilerine dair iç yönetmelikleri ve bankanın hedeflerine ulaşması amacıyla uygulanacak diğer tüzükleri ve sistemleri belirlemek.

6. Libya içerisinde banka şubeleri ve departmanları, yurtdışında ise temsil şubeleri açmak.

7. Banka hesaplarını tutmak için kontrol ve kuralları belirlemek.

8. Onlara sunulan konuları çalışmaları için bir teknik heyet belirlemek.

Bankanın üst düzey yönetimi; Genel Müdür ve Yardımcısı tarafından temsil edilmektedir. Genel Müdür, bankanın Genel İcra Kurulu olarak addedilmektedir ve bankayı ve ilişkilerini yönetme ve aynı zamanda banka adına bireysel olarak imza atma yetkisine sahiptir. Buna ek olarak, yönetim kurulu önünde eylemlerinden sorumludur ve banka ister müşteki ister müdafi olsun adli yargı önünde bankayı temsil etmektedir (Central Bank of Libya, 2009). Diğer departman müdürleri de aynı zamanda Operasyonel İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı, Mali İlişkiler Genel Müdür Yardımcısı, Banka İlişkileri Genel Müdür Yardımcısı tarafından temsil edilmektedir. Banka hiyerarşisi içerisindeki en önemli departmanlar aşağıdaki şekildedir:

Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Tüm banka işlemlerini icra eden bir grup departmandan oluşmaktadır ve dışarıdaki teşebbüslere bankaya ilişkin bilgileri ve hesapları sunmaktadır. Bu teşebbüslerden biri de tüm kapasitesi ile Libya'da faaliyet gösteren bankalardan sorumlu bir kuruluş olan Libya Merkezi Bankasıdır. Söz konusu bu departmanları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

1. Geri Ödeme Müdürlüğü: Bu müdürlük, borçlulara verilen kredileri takip etmektedir. Böylelikle krediler, aylık taksitlerinde ödenmektedir. Müdürlük, vadesi geçmiş borçların toplanmasına ek olarak mali dengenin sağlanmasında yardımcı olmakta ve müşteriler ile güvenilir bir ilişki kurma ve ödemeleri zamanında alma arasında bir denge oluşturmaktadır. Aynı zamanda borçlularla iletişim kurarak, onların taksitlerini ödemesi için düzenlemeler yapmak, geri ödeme alma faaliyetine ilişkin periyodik bir rapor hazırlamak ve tüm kayıtları kolayca ulaşılabilecek şekilde düzgün tutmak bu müdürlüğün görevleri arasındadır. Zaman aşımı nedeniyle tahsil edilemeyen borçlar; müşterileri araştırarak, onları borçlarını geri ödemelerine ve kendileri ile anlaşmalarına teşvik ederek ve müşterinin yeni bir uzlaşmaya taahhüdü sağlanarak tahsil edilmektedir.

2. Teftiş Departmanı: Şubelerin ve daha üst departmanların iç denetimlerini ve teftişlerini icra etmektedir. Banka talimatlarının yerine getirilmesini, bankanın yıllık planlarının uygulanmasını, banka denetleme kurumlarının ve dış gözlem kurumlarının raporlarını takip etmektedir. Müşterilere ilişkin problemleri incelemektedir. Görevlerin mümkün olan en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlamak için meydana gelebilecek hataları ve düzensizlikleri engellemek maksadıyla önlemler almaktadır. Bankanın bu departmanı, bankanın yönetim kuruluna sunmak üzere gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik periyodik bir rapor hazırlar. Yapılan denetlemeler ve teftişler sonucu elde edilen gözlemlere yönelik banka yönetimi bilgilendirilir ve sorunların çözülmesine teşvik edilir.

3. Dış İletişim Departmanı: Departman, elektronik posta yoluyla gelen mesajları alıp, bu mesajları yanıtlamanın yanı sıra, ortak çıkarların gerçekleştirilmesi için gerekli koordinasyon ve anlayışı sağlamak maksadıyla diğer banka kurumlarıyla iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Ayrıca, yurtdışı biletlerini ayarlamakta ve yurtdışı görevleri için döviz kurunu üç Libya dinarına sabitlemektedir. Banka hizmetleri için pazarlama ve reklam faaliyetlerini yürütmektedir. Yönetim; paydaşlar, potansiyel yatırımcılar ve düzenleyici kuruluşlarla banka arasında bir güven ortamı kurulmasına ve böylelikle bankanın itibarını yükseltmeye yardımcı olmaktadır.

4. İnsan Kaynakları Yönetimi: Departman; iş görüşmeleri, sözleşmeler, idari düzenlemeler, ikramiyeler, çıkış tazminatları, hastalık durumlarında tedavi, yurtdışı görevleri ve dış eğitimler gibi faaliyetleri uygulamaktadır. Aynı zamanda, banka çalışanlarının ve banka şubelerinin kendilerini geliştirmelerini sağlamak maksadıyla deneyimlerini artırmalarını sağlayacak eğitim kursları düzenlemektedir. Maaş ödemelerinin yanı sıra, çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağlayacak ve üretkenliği artıracak teşvikler de sunmaktadır. Tüm bunlara ek olarak departman, banka personelinin işe devam ve devamsızlık süreçlerini de takip etmektedir. Çalışanların karşı karşıya kaldıkları problem ve zorlukları çözme ve banka bünyesinde bulunan tüm departmanlar arasında koordinasyon ve organizasyon sağlama gibi görevlerine ilaveten, çalışanlar yasal yaş seviyesine ulaştıklarında emeklilik işlemlerini de gerçekleştirmektedir. Gelen elektronik postaların alınması, tüm şubelere ve ilgili yetkililere elektronik posta atılması, banka belgelerinin arşivlenmesi

çalışanlara ilişkin tüm belge ve sözleşmelerin saklanması departmanın temel görevleri arasındadır.

5. Muhasebe ve Raporlama Yönetimi: Bu departman; bankaya ait nihai hesapların ve genel bütçenin hazırlanması, şube bütçelerinin aylık denetimi, bankanın mali durumu ve ödemelerine ilişkin veri ve raporların hazırlanması, departmanlar ve şubeler tarafından ihtiyaç duyulan masrafların belirlenmesi ve sigorta prosedürlerinin uygulanması gibi faaliyetleri içeren bankanın tüm mali görevlerini icra etmektedir. Banka tarafından yayımlanan bu veri ve raporlar, Merkezi Bankanın ihtiyaç duyduğu ülkenin ulusal ekonomisine dair göstergeleri temsil etmektedir. Merkezi Banka, Libya'daki bankalardan sorumlu yetkilidir. Departman, bankanın mali durumunu analiz etmek ve bankanın belirlenen planları ve hedefleri gerçekleştirmedeki çabalarının rayında gitmesini sağlamak amacıyla gerekli değişimleri önermek suretiyle bankanın gelecekteki performansını geliştirmek için bilginin sağlanmasında yardımcı olmaktadır. Ayriyeten banka satın alma, satış, para kaynağı sağlama ve diğer harcamalar gibi mali işlemleri gerçekleştirirken, departman da gelirler, giderler ve çeşitli faaliyetleri denetlemektedir.

6. Risk Yönetimi: Departman, yönetim kurulu tarafından onaylanan risk oranları sınırları doğrultusunda uygun stratejiler, politikalar prosedürler belirlemektedir. Departman aynı zamanda yönetim kuruluna, bankanın risk ölçümü ve risk sistemine ilişkin bilgi sağlamaktadır. Farklı risklere maruz kalmaya dair raporlar hazırlama ve bilgi sağlama amaçlı diğer departmanlarla koordinasyon kurma da departmanın görevleri arasındadır.

7. Hukuki İşler Departmanı: Bankanın bu departmanı, bankaya ve bağlı kuruluşlara ilişkin tüm yasal işlemleri icra etmektedir. Departmanın görevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Bankada cari hesap açmak için müşterilere sunulan prosedürlerin geçerliliğinin sağlanması, bankanın karşı tarafa açtığı ya da bankaya açılan davaların takip edilmesi, ödenebilecek hesapların rezerve edilmesi için idari ve adli rezervlerin kullanılması, kaybedilen banka tahvillerine ilişkin hüküm verilmesi, bankanın tüm departmanları, kuruluşları ve şubelerine yasal danışmanlık sunulması ve bankadan alınan borçların dava açma yoluyla ödenmesinin sağlanması, mali

uzlaştırma prosedürlerinin uygulanması, bankanın tüm mahkemelerde savunulması, sözleşmelerin ve taslaklarının düzenlenmesi, bankanın karşılaşabileceği tüm yasal sorunların (bankanın mevduat mudilerinden birinin ölümü, çözülmesi, yasal sorumluluk yaşı altındakilerin miras hakkını sağlamak amacıyla yasal temsil, yasal sorumluluk yaşı altındakilerin vasilik kararının kabul edilmesi gibi) belirlenmesi ve daha sonra gözlemlerini iletmesi ve uygulama için gerekli olanları belirtmesi ve bankanın Genel Müdürüne detaylı bilgi sunulması.

8. Kredi Yönetimi: Kredi departmanı, Libya Merkezi Bankası tarafından belirlenen kredi politikası çerçevesinde peşin ya da taahhütlü teminat mektupları hazırlamakta, müşterilere orta ve uzun vadeli ikrazlar halinde daimî kredi olanakları sunmakta, özel durumlarda mali avanslar temin etmekte ve projeleri finanse etmektedir. Departman kredi temin edilmesi, kimlerin kredi alma hakkına sahip olduğuna karar verilmesi ve bu hususlarda izlenecek prosedürlerin ve şartların belirlenmesi gibi hususlarda bankanın yönetim kurulu tarafından belirlenen örgütsel kurallara riayet etmektedir. Kredi itibarının sağlanması için verilen bilgi ve verilerin doğru olmasına ek olarak, bankadan kredi isteyen iyi itibar sahibi kişilerin bir fizibilite çalışmasına bağlı yeterli garantiyi sağlaması, kredinin talep edildiği faaliyetin için nakit akışının yeterli olduğunu ispatlaması ve banka tarafından onaylanacak kefillerin getirilmesi talep edilmektedir.

9. Kamu İlişkileri Yönetimi: Departman, bankanın dış sektörlerden talep ettiği tüm hizmetleri sağlamaktadır ve üç departmandan oluşmaktadır:

I. *Binalar ve Ofisler Departmanı:* Departman binalar için gerekli olan tüm bakım ve tamirat işlerini ve mobilya, alet ve ekipman gibi ihtiyaçların satın alınmasını gerçekleştirmektedir. Bakım ve tamirat işleri, binanın işlevsel etkinliğini arttırmanın yanı sıra, bina güvenliğinin sağlanması, bina ömrünün uzatılması ve sürekliliğinin sağlanması için önemlidir. Acil planlanmayan bakım ve tamirat işlerine ek olarak, talimatlar ve standartlara uygun gerekli malzemelerin kalite garantisi de göz önünde bulundurulmaktadır. Ayrıca bu talimat ve standartlar doğrultusunda ihtiyaç duyulan bakım ve tamir işlerinin belirlenmesi için ve yapılan

bakım ve tamiratın daha sonradan değerlendirilmesi için teknik raporlar da departman tarafından hazırlanmaktadır.

II. *Halkla İlişkiler Departmanı:* Departman; banka, çalışanları ve müşteriler arasında anlayış ve uyum ortamının oluşturulmasını sağlamaktadır. Libya'nın Misurata, Tripoli, Benghazi, Al-Zawiya ve Sabha şehirlerinde bulunan Ticaret Bankaları bünyesinde toplam beş halkla ilişkiler ofisi bulunmaktadır. Her bankada halkla ilişkiler departmanlarına bağlı iki şube bulunmaktadır ve yönetim tarafından alınan kararların halka iletilmesi ve iç ve dış hedef kitleye hizmet sunulması sorumlulukları arasındadır. Bu şubelerin sorumlulukları şu şekildedir:

A. Genel Hizmetler Birimi: Birim, müşteriler gibi bireylerin ve toplum temelli örgütlerin, devlet kurumlarının ve medyanın yani dışarıdaki halkın güvenini kazanmak üzere oluşturulmuştur.

Sorumlulukları:

1. Daha iyi hizmetler sunmak amacıyla banka ile müşterileri arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlamak.

2. Milli ve dini sergiler ve törenler düzenlemek.

3. Yerel gazeteler düzenlemek, bu gazetelerde basılı bilgileri takip etmek, bankaya ilişkin kararlar almak ve bunlara yönelik raporlar düzenlemek.

4. Alınan kararları sosyal medya, elektronik posta, SMS, banka internet sitesi, televizyon ve radyo ve broşürler aracılığıyla müşterilere iletmek.

5. Bankanın yurt dışından gelecek konuklarının bilet ve otel rezervasyonlarını yapma, vize işlemlerini takip etme, konukları karşılama ve konaklamalarını sağlama gibi hizmetlerinin yanı sıra bankanın kültürel, sosyal ve spor faaliyetlerini düzenlemek.

B. Çalışan Hizmetleri Birimi: Birim, banka çalışanları arasında bir iş birliği ruhu oluşturmak ve bir takım ruhu içerisinde çalışmalarını sağlamak için aralarındaki bağı güçlendirmek üzere oluşturulmuştur.

Sorumlulukları:

1. Banka çalışanları için pasaport, kimlik gibi resmî belgelerin alınması işlemlerini yürütmek.

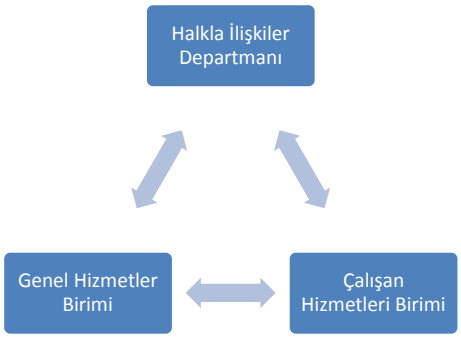
2. Banka çalışanlarının elektrik, su ve telefon faturalarını ödemek, kooperatif birliklerine ya da eğitim kurumlarına kayıtlarını sağlamak gibi resmi işlemleri gerçekleştirmek.

3. Çalışanları, idarenin aldığı kararlara ilişkin personel iletişimi, resmi yazışma ve ilan panosu yoluyla bilgilendirmek.

4. Departman Müdürü çalışanlarla toplantı düzenlemekte ve bu toplantıda çalışanları alınan yeni kararlara ilişkin bilgilendirmektedir. Departman toplantılarının tarihleri çalışanlara bankanın gazetesi, internet sitesi ve Instagram, Facebook gibi sosyal medya sitelerinden duyurulmaktadır.

Yapılan gözlem ve inceleme sonrasında, söz konusu bu iki şubenin yalnızca bankanın politikası ve hedeflerini netleştirme ve açıklama hususlarında değil aynı zamanda bankanın müşterilerle ve çalışanlarla olan sorunlarını tespit edip bu sorunlara çözüm bularak, onlarla olan ilişkilerini geliştirme hususunda da oldukça öneme sahip oldukları tespit edilmiştir.

Şekil 2.2 *Libya Ticaret Bankası Halkla İlişkiler Departmanına Bağlı Birimler*



Fotoğraf 2.4 *Libya Ticaret Bankası Halkla İlişkiler Departmanı* (https://www.ncb.ly/ar/media-center/video-gallery/)



III. *İdari İlişkiler Departmanı:* Departman, bankaya ait araç ve makinelerin bakım ve onarım işlerini üstlenmektedir. Buna ek olarak, bankaya ait araçların sigorta anlaşmaları ve çalışanların sağlık sigortası anlaşmalarını imzalamaktadır. Ayrıca idari ilişkiler departmanı müdürlüğü, genel bir posta birimine sahiptir ve bu birim aracılığıyla banka, bankanın tüm şubeleri ile diğer organları arasında posta alışverişini gerçekleştirmektedir. Departman aynı zamanda, banka içerisindeki idari departmanları koordine etmekte ve yetki alanına uygun olarak görev dağılımlarını gerçekleştirmektedir. Bunun yanı sıra, bankanın hedeflerine ulaşması için plan hazırlamak, diğer departmanlara görevlerini icra etmelerini sağlamak için çalışma saatleri içerisinde veya haricinde ulaşım araçları tahsis etmek de departmanın sorumluluğundadır. İdari işler departmanı binaların donatılması ve onarılması işlemlerinden tamamen sorumludur.

2.2 Halkla İlişkilerin İlkeleri ve Temel Amaçları

2.2.1 Halkla İlişkilerin İlkeleri

Halkla ilişkiler, uzmanlarının çalışmaları bağlı olduğu bir dizi ilkeye dayanmaktadır. Söz konusu bu ilkeleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

1. Kurum içi halkla ilişkiler: Günümüzde kurumların başarısı ve pazar içerisindeki tutunumunda, kurum yöneticilerinin çalışanlarla olan ilişkisi ve rolü göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple, kurum bünyesindeki üst düzey yönetimin, çalışanlarla duygu ve düşünce paylaşımında bulunarak, onlara iş birliği içerisinde çalıştıkları

duygusunu hissettirmelidir. Bu sebeple, kurum yöneticilerinin kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin öneminin farkında olmaları ve bu faaliyetlere ağırlık vermeleri kurumun imaj yönetimi ve kurumsal başarısı açısından oldukça önem taşımaktadır. Kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları sayesinde, çalışanlar arasında oluşturulan diyalogların sonuçları kurum içi aidiyet ve daha verimli bir çalışma ortamı olarak kuruma olumlu geri dönüşler sağlamaktadır. Çalışanların her konuda bilgilendirilmeleri ve önemli kararların alınmasında söz sahibi olmaları, çalışanların kendilerine olan özsaygılarını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacaktır. Çalışanların karar alma sürecine ortak edilmesi, çalışanlar arasında bir sorumluluk duygusu oluşturacak ve kurumsal hedeflerin başarılmasında daha istekli ve verimli bir şekilde çalışacaklardır. Mansour'un (2005: 52) da belirttiği üzere, kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarıyla ilk önce kurumun üyeleri arasında kolektif bir ruh ve iş birliği atmosferi oluşturulmalı, daha sonra daha sonra kurum ile dış hedef kitlesi arasında sağlıklı ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye başlamalıdır. Çünkü Kshk'nin de ifade ettiği gibi (1999: 24) kurum, dış kamu tarafından çalışanlarının ve işçilerinin gözünden görülmektedir ve onların insanlara davranma şekli ve görevlerini yerine getiriş biçimleri, halkla ilişkilerin kurum içinde başladığının altını çizmektedir.

Ayrıca, kurumun çalışanlarının kendi aralarındaki iletişimi güçlendirmek için bir takım kültürel ve sportif faaliyetler düzenlemesi, çalışanların özel günlerinde, başarılarında veya yakın vefatı vs. gibi önemli durumlarda yanında olduğunu hissettirmesi veya ikramiye, çift maaş gibi ödüllerle çalışanların ödüllendirilmesi, çalışan aidiyeti açısından önem taşımaktadır. Böylelikle, çalışanlarla yöneticiler arasında sağlıklı iletişim kurmayı başaran kurumlar, dış hedef kitle ile de oluşturduğu olumlu ilişkiler sayesinde kolaylıkla hedeflerine ulaşacaklardır. Bedouin'in (2001: 34) de ifade ettiği üzere; "Bir kurumun başarısı, kurum ile tüm personeli arasındaki iş birliği ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkiye bağlıdır. Kurumun, iç hedef kitlesi ile ilişkisi ters gidiyorsa, dış hedef kitlesi ile olan ilişkisinin geliştirmeye başlaması hiçbir anlam ifade etmez". Bu sebeple kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri, kurum yöneticileri ve çalışanlar arasında uyum ve iş birliği sağlayarak, bir takım sosyal ve kültürel faaliyetlerle çalışanların verim ve motivasyonunu arttırarak yalnızca çalışanların kurumun vizyon ve misyonuna uyumlu çalışmalarını sağlayarak değil aynı

zaman kurumun dış hedef kitle ile oluşturacağı olumu ilişkilere zemin hazırlayarak da kurumun başarısına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, kurum çalışanlarının algı ve tutumlarının dış hedef kitle üzerinde ve bununla doğrudan bağlantılı olarak kurum imajı üzerinde etkisinin bilincinde olan üst düzey yöneticiler, kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine oldukça önem vermektedir.

2. Halktan gerçekleri saklamamak: "Gizleme sistemi şüpheleri arttırır, kötü niyetli dedikoduların kapılarını açar ve örgüt ile kitleleri arasında güvensizliğe yol açar" (Jawda, 2008: 26) mantığı ile yola çıktığımızda, halkla ilişkilerin kabul görmüş en temel ilkesinin doğruluk ve dürüstlük olduğunu söylemek mümkündür. Burada halkla ilişkilerin ana hedefi; kurumu halkla tanıtırken, yönetimin istediği gibi değil tüm gerçekleriyle olduğu gibi aktarmasıdır. Bu sebeple, kurum yönetiminin kuruma dair alınan kararların iletilmesi, kurumun hizmet ve ürünlerinin kamuya tanıtılması, kurum içinde yaşanan krizlerin açıklanması gibi durumlarda halkla ilişkiler departmanlarına yetki vermesi oldukça önemlidir.

Günümüz küresel rekabet ortamında müşteri odaklı rekabet anlayışının benimsenmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple halkla ilişkiler departmanları, hedef kitleyi kuruma ilişkin ikna etmek için sürekli olarak bilgilendirmek durumundadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerin hızla ilerlediği ve bilgiye erişimin hedef kitle açısından bu kadar kolay olduğu günümüzde, halkla ilişkiler uzmanlarının halka gerçeği yansıtmaması, doğruluk ve dürüstlük prensibinden sapması, kurumun imajına oldukça zarar verecektir. Bu sebeple halkla ilişkiler uzmanlarının, tanıtım çalışmalarını yaptıkları kurum veya kişiyi kitle iletişim araçları vasıtasıyla hedef kitleye doğru bir şekilde aktarmalıdır. Bunu yaparken amacının manipülasyon değil, ikna etmek olduğunu unutmamalı ve hedef kitleyi kafasını karıştıracak detaylara maruz bırakmamalıdır.

Halka kurumla ilgili gerçekleri açıklamak, kurumun ait olduğu toplum içerisindeki itibarını ve pozisyonunu korumak açısından oldukça önemlidir. Kuruma karşı kazanılan güven, kuruma ilişkin ortaya çıkabilecek asılsız iddialar meydana geldiğinde kurumun bu krizin üstesinden de kolaylıkla gelmesine yardımcı olacaktır (Mansour, 2005: 51). Bu sebeple, halkla ilişkiler departmanları yalnızca kuruma ilişkin alınacak kararlarda ve belirlenecek politikalarda söz sahibi olmakla kalmamalı, aynı zamanda

kuruma ilişkin oluşabilecek doğru olmayan haberlerin önünü kesmek için halkı da bu kararlar ve politikalara ilişkin doğru bir şekilde bilgilendirmelidir. Böylelikle, kurumun imajına ve itibarına gelebilecek zararlar engellenmiş olacaktır. Bu sebeple, halkla ilişkiler programları dürüst olmalı ve sahtekarlıktan, yanlış bilgilendirmeden ve yanlış propagandadan uzak durmalıdır. Örneğin, kurum kar artışları ya da bütçe açıkları ile ilgili haklı bilgilendirmeli, ayrıca sağladıkları hizmetteki başarı ya da başarısızlıkla ilgili sebepleri açıklamalıdır. Bu durum, halkla ilişkilerin etik amacının temel unsuru olmasının yanı sıra aynı zamanda sosyal şuurun gelişiminde de güçlü bir araçtır (Mansour, 2005: 52). Aslında halkla ilişkilerin, halktan gerçekleri saklamama ilkesi, demokratik ülkelerde temel insan hakları bağlamında değerlendirilen kişinin bilgi edinme hakkı ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple, kurumların halkla ilişkiler departmanları aracılığıyla, kitleleri kurum hakkındaki gerçekleri saptırmadan objektif olarak bilgilendirmeleri aynı zaman kurumun insana ve insan haklarına verdiği önemi de ortaya koymaktadır.

3. Bilimsel araştırma politikasını izlemek: Bilimsel bir yöntemin kullanılması ancak eğilimler, değerler, davranış araştırmasına ve doğruluk ile objektifliğe dayandığı anlamına gelmelidir (Allozi, 2010: 55). Halkla ilişkilerin, kamunun ilgisini çeken konuları kamuya sağladığı bilgisi, halkla ilişkiler yönetiminin başarısının temellerinden biridir. Halkla ilişkiler; planlama, bilimsel gözlem ve bilimsel araştırma yöntemlerine dayanmaktadır ve dolayısıyla onun mantığa dayalı bir harita olduğunu ve doğru ve bilimsel analizler vasıtasıyla önyargıdan uzak bir şekilde sonuçlara ulaşmaya çalıştığını söylemek yanlış olmayacaktır (Allozi, 2010: 56).

Bilimsel araştırmalar ve kamuoyu yoklamaları, halkla ilişkiler departmanlarının programlarını ya da medya kampanyalarını hazırlarken, halkın yönelimlerine dair göstergeleri öğrenmek adına en çok başvurdukları yöntemlerdir (Hjab ve Wehbe, 1999: 48). Bu sebeple, halkla ilişkilerin bilimsel çalışmalar ve araştırmalar yürütmesine ve uygun sonuçlara meseleleri önyargıdan uzak bir şekilde bilimsel temellere dayalı mantık çerçevesinde ulaşması oldukça önemlidir.

Bilimsel araştırma; sorunun belirlenmesi ve tanımlanmasıyla başlar. Daha sonra belirlenen sorunun çözümüne ilişkin temel hedefler, çalışma yöntemi ve zaman,

mekân, finansal ve beşeri yeterliliklere yönelik araştırma eksenleri belirlenir. Bilgi ve verilerin toplanmasının, analiz edilmesinin ve çalışılmasının ardından sonuç ve öneriler elde edilir (Hjab ve Wehbe, 1999: 48). Bu sebeple, halkla ilişkiler uzmanlarının bilimsel araştırma yöntemleri hususunda bilgili ve donanımlı olmaları oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler uzmanlarının bilimsel araştırmalar ve çalışmalar yürütmelerini ve doğru ve uygun sonuçları elde etmelerini sağlamak için bu bilgi ve donanıma sahip olmaları ve gelişen yöntem ve tekniklerden güncel olarak haberdar olmalarını sağlamak amacıyla uygun eğitimleri almaları şarttır. Günümüzde kamuoyunun gücü ve önemi eskiye kıyasla oldukça artmıştır ve eskiden yalnızca halkın protestolarıyla sınırlı kalan bazı durumlar bugün kanun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, halkla ilişkiler uzmanlarının halktan gelen mesajları hızlı bir şekilde analiz etme kabiliyetine sahip olmaları oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler uzmanları, halkın fikirlerine ilişkin bilgi ve veri toplamalı, bu bilgileri yorumlamalı ve bu yorumları üst düzey yönetime bildirmelidir. Böylelikle, kararların kamunun düşünce ve fikrîlerine uygun olarak alınmasını sağlayarak, yönetimsel kararların alınmasını kolaylaştırmaktadırlar.

Kamunun halkla ilişkiler departmanlarına ve uzmanlarına güven duyması ve onları desteklemesi, sağladıkları çalışmalardaki ve sundukları bilgi ve sonuçlardaki yaratıcılığa bağlıdır (Allozi, 2010: 55). Dolayısıyla, bilimsel yöntem bu güven ve desteği sağlayabilecek en iyi yöntemdir. Çünkü bilimsel yöntem sayesinde tutumlar, davranışlar, değerler, taahhütler ve eğilimler en doğru ve objektif şekilde değerlendirilecektir (Allozi, 2010: 56). Halkla ilişkiler çalışmaları kapsamında yapılan araştırmaların halkın genel eğilimine ilişkin doğru bir resim sunduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, kurumların da politikalarını oluştururken bu araştırmaların sonuçlarını dikkate almaları gerektiğinin altını çizmek gerekmektedir. Ayrıca, bu çalışmaların gelecekte kurumun karşılaşabileceği olası sorunları ve krizleri ve bunlara yol açacak sebeleri belirlemedeki rolü de oldukça büyüktür.

4. Kurumun toplum refahına katkısı: Halkla ilişkiler departmanlarının yürüttüğü program ve çalışmalar, kurum ile kurumun içinde bulunduğu toplumu birbirine bağlamakta ve toplumsal kalkınmaya da fayda sağlayacak şekilde istek ve arzuları karşılayarak, uygun ürün ve hizmetleri sunmaktadır (Hjab ve Wehbe, 2006: 36).

Kurumun, bir varlık olarak toplumun önemli bir parçası olduğunu dikkate aldığımızda, kurumun da toplumun refahına katkı sağlamasının bir sosyal sorumluluk olduğunu da göz ardı etmemiz gerekmektedir. Nasıl ki toplum, projenin faaliyeti için ona bir yer sunuyorsa, yönetim de projenin toplumun faydalı bir üyesi olması için uğraşmalı ve halkın gelişimi ve refahı için çalışmalıdır (Hjab ve Wehbe, 2006: 37).

Toplum, çalışmalarını yürütmesi ve kâr elde etmesi için ihtiyaç duyduğu alanı ve aynı zamanda insan gücünü kuruma sağlamaktadır. Bunun karşılığında kurumun da topluma karşı, kamunun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve çevrenin korunmasını sağlamak gibi yükümlülükleri bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, toplumun genç üyelerine istihdam olanakları sağlayarak ve onların yaşam standartlarını geliştirmelerine yardımcı olmaları kurumların toplumların refahına sağladıkları katkı bağlamında değerlendirilebilir. Bu genç nüfusun topluma yönelik farkındalıklarının artmasını ve aynı zamanda bu bireylerin sosyal ve kültürel hayata katılımlarını sağlamaktadır. Bu noktada halkla ilişkilerin rolü bu ortak çıkarlar arasında bir denge oluşturmaktır: halkın isteklerini ve fikirlerini kuruma, kuruma yönelik bilgileri de halka aktararak toplum ve kurum arasında bir köprü oluşturacaktır. Bu sebeple, halkla ilişkiler uzmanlarının kamuyu ikna etmek için kamuoyuna ilişkin yeterli bilgiye sahip olmaları, insan doğasından anlamaları ve ikna yöntemlerini nasıl uygulayacaklarını iyi bilmeleri gerekmektedir.

Ayrıca kurumlar, içinde varlıklarını sürdürdükleri toplumda yaşanan sıkıntıları görmezden gelemezler. Ürün ve hizmetlerin kalitesi, fiyatı gibi daha önce kurumlar arasındaki farklılıkları belirleyen unsurlar, günümüzde artık etkisini gittikçe yitirmektedir. Hedef kitlenin tercih etme kriterlerinin en başında artık kurumların içinde bulundukları topluma karşı sosyal sorumluluklarına ilişkin duyarlılıkları gelmektedir. Sosyal sorumluluk kurumların çevreye, topluma, çalışanlarına, hissedarlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, rakiplerine ve ilişki içinde oldukları diğer bütün paydaşlara karşı sorumlu ve etik davranmasını kapsamaktadır (Mediacat, 2011: 2). Dolayısıyla kurumlardan, yalnızca ürün ve hizmet sunan oluşumlar olmaktan daha fazlası beklenmektedir. Bu sebeple kurumlar, yalnızca kar elde etmek değil aynı zamanda toplumun refahına katkı sağlamak için de çaba göstermektedirler. Bu noktada, kurum ve hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, iş birliği ve uzlaşı gibi

ilkeleri amaç edinen halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk anlayışının kurum içerisine yerleşmesine öncülük etmektedir (Göksel, 2010: 134). Çünkü "halkla ilişkiler, katı bir şekilde belirlenen örgütsel bir fonksiyondan daha geniş olarak sosyal, kültürel ve siyasi bağlamda toplum ve kamuoyu için daha kapsamlı uygulamalara sahip olarak anlaşılmalıdır" (Holtzhausen, 2000: 93-114). Bu bağlamda halka ilişkiler departmanları kurumlar adına, çevre, sağlık, eğitim, insan hakları gibi birçok hususta toplumun karşı karşıya kaldığı sorunların çözümünde kurumun da katkı sağlaması için sosyal sorumluluk projeleri adı altında çalışmalar gerçekleştirirler. Kazancı'nın da (1997: 40) ifade ettiği üzere iyiliksever yatırımlar, kirliliğin azaltılması, kirliliğin önlenmesi, gürültü kontrolü, atıkların değerlendirilmesi, reklamda dürüstlük, doğru mesaj, ürün garantisi, sağlık, sanat ve eğitim çalışmalarına destek, derneklere katkıda bulunmak gibi uygulamalar sosyal sorumluluk uygulamaları arasında sayılabilir. Dolayısıyla, halkla ilişkilerin toplum ve kurumlar arasında bir köprü görevi kalmakla kalmayıp aynı zamanda, toplumun refahını arttırmak amacıyla toplumun ihtiyaç ve beklentileri ile kurum arasında bir eşgüdüm oluşturmaktadır.

5. Halkla ilişkilerde demokrasi: Kurum ve kuruluşların temelde amaçlarının kamuya hizmet olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, kamudan bağımsız hareket edemeyeceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda varlıklarını da sürdürebilmeleri için halkın sevgisine ve güvenine her zaman ihtiyaç duydukları da aşikâr bir gerçektir. Bu noktada halkla ilişkilerin faaliyetlerinin rolü ve önemi ortaya çıkmaktadır çünkü demokrasinin temelinde halkın görüş ve fikirlerini değerlendirmeye almak yatmaktadır. Bunun yanı sıra "halktan gerçeği saklamamak" ilkesi altında daha önce ifade edildiği gibi, demokrasinin bir diğer gereği olan kurumun hizmet ve politikaları hakkında kamunun bilgilendirilmesi yine halkla ilişkilerin sorumlukları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda "oldukça plüralist bir nitelik kazanan 20. yüzyılın toplumları, gelişen demokratik haklar, yurttaşların ve kamuoyu baskı gruplarının yönetim üzerinde artan belirleyici etkileri halkla ilişkilerin önemini büyük bir hızla ön plana çıkarmıştır" (Ertekin, 1986: 74-75). Çünkü, demokrasinin benimsenmediği toplumlarda halkın hakkını arama ve hesap sorma bilinci gelişmemiş olduğundan, halkla ilişkilere de çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır.

Demokrasi, halkla ilişkiler faaliyetinin uygulanmasının temelidir ve uygulamada diktatörlüğe yer yoktur (Saleh, Khaleq ve Ramadan, 2004: 42-43). Kamu ve kurumlar arasında çift taraflı iletişime ve bilgi alışverişine dayalı olan halkla ilişkilerde fikir tartışmalarına her zaman yer vardır. Aynı zamanda propaganda gibi doğrudan kamuyu manipüle etmek yerine bilgilendirerek ikna etmeye dayalıdır. Buna dayanarak kurumda, yenilikler ve öneriler için daha fazla moral ve fırsat hakimdir. Yöneticiler, sorumluluk almak için yönetimin ve personelin dahil edilmediği özel bir politikayı dayatamazlar. Bu durum demokrasiye teşvik etmekte ve uygun insani ilkeleri desteklemektedir (Saleh ve arkadaşları, 2004: 42-43).

6. Diğer kurumlarla örgütsel iş birliği: Bir kurumun toplum içerisinde diğer kurumlardan bağımsız olarak kendi misyonunu gerçekleştirmesini tezahür etmek zordur. İş birliği, başarının temellerinden biridir. Bu sebeple, bir kurum diğer kurumlarla iş birliği içerisinde olmadan faaliyetlerini yürütemez ya da halk ile olan ilişkilerini güçlendiremez. Dolayısıyla, hakla ilişkiler aralarındaki iş birliği hususunda mutabık olmalarını sağlamak için kurumlar arasında iletişimi organize etmelidir (Mansour, 2005: 52).

Kurumun faaliyetlerini yürütürken ve hedeflerini gerçekleştirirken yalnızca hedef kitlesi ile iletişim kurması ve bütünleşmesi başarı sağlaması için yeterli değildir. Günümüz rekabet ortamında diğer kurumları görmezden gelmek çok da mümkün değildir ve bilhassa diğer kurumlarla iletişim ve iş birliğini göz ardı eden kurumların genellikle başarısız oldukları görülmektedir. Tam da bu noktada halkla ilişkiler devreye girmektedir. Çok sayıda birbirinden farklı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, kurumların birbirleri ile iletişiminin organize edilmesinin gereksinimi, kurumlar arasında karşılıklı iş birliği ve anlayış sağlanması için ihtiyaç duyulan iletişim ağlarını oluşturması için halkla ilişkilere duyulan gereksinimi de beraberinde getirmektedir. Kurumlar arasında oluşturulan iş birliği ve anlayış yalnızca kurumların başarısı için değil aynı zamanda toplumun kalkınması için de büyük önem arz etmektedir.

Bilhassa, kurumlar bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında diğer kurumlarla olan örgütsel iş birlikleri kendilerine oldukça fayda sağlamaktadır. Bir bankanın, bir problem ya da kriz anında üniversitelerden ve diğer eğitim kurumlarından uzmanlarla

ve ekonomistlerle iş birliği yapması, onların fikirlerini alması ve o kişi veya kişilerden yardım ve destek alması kurumlar arası iş birliğine örnek verilebilir. Bu noktada, halkla ilişkiler kurumlar arasındaki bilgi alışverişinde rol oynamaktadır.

2.2.1 **Halkla İlişkilerin Temel Amaçları**

Halkla ilişkilerin temel amaçları esasen, yapısının doğası ne olursa olsun örgütten örgüte farklılık göstermemektedir. Halkla ilişkilerin ana hedefi, örgüt ile iç hedef kitlesi (çalışanlar) ve dış hedef kitlesi (tedarikçiler, müşteriler, ticaret birlikleri ve diğer örgütler) arasında ortak bir anlaşma ve karşılıklı güven sağlamaktır. Bu bilginin ışığında halkla ilişkilerin, hizmet ya da ürün sağlayan bir kurumun performansını arttırmaya katkı sağlayacak temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Halkla ilişkiler, kuruma iyi bir itibar sağlayarak, kurum isminin tanınırlığını arttırmayı amaçlar. İyi itibar, halkla ilişkilerin temel taşlarından biridir.

2. Halkla ilişkiler, halkın nezdinde kurumun sosyal kabulünü sağlamaya çalışır.

3. Halkla ilişkiler, halkı ikna etmeyi ve memnuniyeti sağlamayı ve onları kurumlar tarafından tedarik edilen ürün ve hizmetlerin lehine müşteriye dönüştürmeyi amaçlar.

4. Halkla ilişkiler, halk tarafından kabul edilen yeni fikirlerin yayılması ve kuruma bir liderlik imajı oluşturulması yoluyla kurumu geliştirmeyi amaçlar. Halkla ilişkiler tüm liyakatiyle sorumluluk alır ki bu durum, onu ön plana çıkarmaktadır.

5. Halkla ilişkiler, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları zorlukları ve krizlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmaya çalışır.

6. Halkla ilişkiler, yönetim ve paydaşlar arasında güven tesis edilmesi ve aralarındaki ilişkinin güçlenmesini amaçlar (Abuasba, 1998: 97-98).

7. Halkla ilişkiler, örgütün politikalarına ilişkin halkı bilgilendirir ve örgüt içerisindeki üst düzey yönetimi halkın isteklerine ilişkin bilgilendirir ve aynı zamanda örgütün diğer örgütlerle olan iletişimine dikkat eder.

8. Halkla ilişkiler, çalışanların hem kültürel hem de terfilerle ilgili ihtiyaçlarını anlamalı ve sorunlarını çözmelerinde onlara yardımcı olmalıdır. Aynı zamanda çalışanların entelektüel ve sosyal faaliyetlere katılması için onları teşvik etmelidir (Al sherman ve Abdulsalam, 2001:30).

9. Halkla ilişkiler, örgütün etrafındaki çevresi ile uyum ve ahengi sağlayabilmesi ve hem örgütün hem de çalışanlarının amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için bilgi sağlamayı ve karar verme süreçlerini desteklemeyi amaçlar (Allozi, 2010: 57).

10. Halkla ilişkiler iç ve dış hedef kitlenin düşüncelerini araştırmalı ve bunları ölçerken en gelişmiş yollara ve yöntemlere dayandırmalıdır (Shaybah, 2005: 57).

11. "Halkla ilişkiler departmanları, kurum çalışanlarına çalışmaları, araştırmaları ve tüm bilgilendirme gereçlerinin sunmalarının yanı sıra, kurumun politikası hakkında halkı bilgilendirmek maksadıyla bilgilendirme gereçlerinin ve yayınların hazırlanmasında kurumun diğer departmanları ile ortak çalışmaktadırlar" (Al jewhr, 2000: 22).

Sonuç olarak, halkla ilişkiler toplum içindeki örgütler ile halk arasında bir anlayış ve uyum oluşturmayı amaçlamaktadır. Halkla ilişkiler, insanın bireyin değerini tanıması felsefesinde temsil edilen sosyal ahengi ve siyasi, ekonomik ve sosyal eğilimlerin belirlenmesinde kitlelerin önemini sağlayabilmelidir (Althba, 2014: 68). Halkla ilişkiler, toplumun refahı ve müşterilerin çıkarları ile çatışmayacak kurallara, değerlere ve temel amaçlara sahiptir. Farklı kurumlardaki halkla ilişkiler uygulamalarının bilimsel ve teknik seviyesinin arttırılması amacıyla yapılan tüm çabaları gerçekleştirebilmek için dürüstlük meselesi daima göz önünde bulundurulmalıdır (Althba, 2014: 69).

2.3 Halkla İlişkilerin Önemi

18. Yüzyılın ikinci yarısında Sanayi devriminin ortaya çıkması, fabrikaların yaygınlaşması ve büyük şirketlerin binlerce işçi ve milyonlarca tüketiciyi cezbetmesi, yönetim kurulu üyeleri ile işçiler ve memurlar arasında birbiri sıra gelen sorunlara, karışıklıklara ve ayaklanmalara yol açmış ve böylece kurumun iç ve dış paydaşları ile arasındaki iletişime duyulan ihtiyaç, halkla ilişkilerin önemi arttırmıştır (Mahmood ve Hassn, 1985: 10).

Toplum nezdinde halkın desteğinin sağlanması amacıyla kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin artmış olması, uzmanlaşmış ve modern bir idari işlev olarak halkla ilişkilerin önemini yirminci yüzyılın ikinci yarısında arttırmıştır (Sahn, 2003: 35). Eski Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Harry Truman sözleri ile halkla ilişkilerin önemini açık bir şekilde gözler önünde sermektedir: "ABD başkanın otoritesi herkes tarafından bir süper güç olarak algılandı fakat en nihayetinde şunu söyleyebilirim ki bu güç, büyük bir ölçüde halkla ilişkilerin başarısına dayanmaktadır" (Moustafa, 2009: 39). Bu sebeple, halkla ilişkiler departmanları birçok modern yapının ve kurumun örgüt şemasının içindeki yerini almıştır. Çağdaş kurumlar kendileri ile iş yaptıkları hedef kitle arasında bir uyum sağlamayı amaçladıkları için günümüzde halkla ilişkiler oldukça önem kazanmıştır. Halkla ilişkiler modern toplumda hükümetlerin ve kurumların ilgi alanı haline gelmiştir çünkü bir yandan günümüz kurumlarına uygun bir yapı oluştururken, bir yandan da hedef kitlelere daha iyi bir sosyal hayat sunmaktadır (Yousuf, 2008: 71-72).

Jaradat ve Shami'nin de (2009: 47) ifade ettiği üzere halkla ilişkiler, toplumun daha iyi bir hayata doğru sürekli bir bilimsel değişiklik kazanma, kitlelerin isteklerini yerine getirme ve bireye toplumun birliğinin artmasını sağlayacak bir sorumluluk ve fedakârlık duygusu veren değerleri, hak ve eşitliği sağlama aracı olarak oldukça önemlidir. Bu sebeple, hedef kitlesini oluşturan halkı kurumun politikaları hakkında bilgilendirme, kamuoyunun eğilimleri hakkında araştırma yapma, kitleleri ikna etmeye çalışma ve aralarında bir konsensüs oluşturma yöneticilerin görevi haline gelmiştir (Jaradat ve Shami, 2009: 48).

Halkla ilişkilerin başarısı; iç ve dış hedef kitlenin doğasını belirlemek için araştırma süreci ile başlayan, elde edilen bilgiyi analiz etmek amacıyla farklı sosyal bilimlerden

faydaanmak ve hedef kitle ile iletişim kurmak amacıyla mesajı iletmek için uygun teknikleri kullanmak ile devam eden ve nihayetinde ne kadar başarılı olduğunu öğrenmek için değerlendirme süreci ile son bulan net ve organize adımlara dayanmaktadır (Bodhan, 2015: 107). Bu sebeple halkla ilişkiler departmanı, tüm kaynaklarını seferber etmekte ve uzmanlığını kamusal sorunları çözmek, davranış değişikliği oluşturmak ve eğilimleri bütünleştirmek amacıyla kullanmaktadır (Taii, 2017: 46).

Yukarıda verilmiş olan bilgiler ışığında, halkla ilişkilerin halk, toplum ve örgütler için önemi şöyle sıralanabilir:

1. Yeni düşünce ve fikirlerin kabul edilmesi için kamuoyu oluşturmak ve kurum ile hedef kitle arasındaki bağları kuvvetlendirmek ve dolayısıyla da toplumu güçlendirmek amacıyla kurumu destekleyen hedef kitlelere ulaşmak

2. Kuruluşlar, kurumlar ve hedef kitleler arasında gerekli insan uyumunu sağlamak.

3. Halkla ilişkiler araştırmacıları, kurumların ve örgütlerin hedef kitlelerinin gerçek eğilimlerini ve isteklerini açıklamak suretiyle örgütlerin kendilerini bu isteklere uygun bir şekilde değiştirmelerini yardımcı olurlar.

4. İç hedef kitleler için yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları, onların yararı için çok sayıda insani hizmet sunar ve mutlu ve iyi bir hayat sağlar.

5. Hedef kitleler arasında sosyal sorumluluğun aşılanması ve desteklenmesi yoluyla zorlukların ve krizlerin aşılmasına yardımcı olur (Kamal, 1967: 39-40).

Vercic, Ruler, Bütschi ve Flodin (2001:376) halkla ilişkilerin önemini sahip oldukları roller üzerinden şu şekilde açıklamıştır:

- Halkla ilişkilerin önemi, idari bir rol oynamak ve çeşitli ticari kuruluşlarda ve hizmet kurumlarında iç ve dış hedef kitle ile ilişkileri sürdürmek için stratejiler geliştirmektir.

- Halkla ilişkilerin önemi, örgüt ile tüm çalışanları ve müşterileri arasında irtibat rolü oynamak ve iletişim süreçlerini uygulamayı ve değerlendirmeyi amaçlayan iletişim planlarına önem vermektir.

- Halkla ilişkilerin önemi, örgütsel değerlere verdiği önemle ve örgütün sosyal sorumluluğa ilişkin değerleri ve pozisyonunu kontrol altında tutmak için toplumdaki eğilimleri ve değişimleri analiz etme ve bunları örgütün üst düzey yönetimi ile münazara etme rolüyle belirlenmektedir.

- Halkla ilişkiler departmanları, sosyal taleplere cevap verebilmek için iletişim kurmaya nitelikli olmaları için kurumun tüm çalışanlarını eğitmekte ve yönlendirmektedir. Bu rolün önemi örgütün iç kamusunun düşünce tarzını geliştirmek ve iyi davranış ve tutum oluşturmaktır.

2.4 Halkla İlişkilerin Fonksiyonları

Halkla ilişkiler departmanlarının, kurumların içinde bulunduğu toplum içerisinde sahip olduğu imajı güçlendirmek ve hedeflerine ulaşmak için verdiklerin hizmetlerin seviyesini arttırmak maksadıyla yürüttükleri faaliyetlerde birçok fonksiyonu yerine getirmektedirler. Halkla ilişkiler uzmanları, halkla ilişkilerin kurum ile toplumdaki kitle arasında bir uyum sağlamak için profesyonel, etik ve sosyal olarak sorumlu olduklarının farkında olmak durumundadır (Clark, 2020).

Halkla ilişkiler departmanlarının yerine getirmekte olduğu bu fonksiyonları; Araştırma, Stratejik Planlama, İletişim ve Yönetim olarak dört ana başlıkta şu şekilde açıklamak mümkündür:

Araştırma Fonksiyonu

Araştırma, "karşılaşılan herhangi bir probleme çözüm bulabilmek veya ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmek amacıyla sistematik, düzenli, objektif ve bilimsel bilgi toplama, bilgi işleme ve analiz çabası" olarak tanımlanmaktadır (Gegez, 2010: 4). Halkla ilişkilerde araştırma ise, örgütün iç ve dış kamusunun kamuoyu eğilimlerine ilişkin bilgi toplamak, bu bilgiyi analiz etmek ve üzerinde çalışmak ve onların fikirleri

ve pozisyonları hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamaktadır (Aljrida, 2013: 226). Bu bilgi edinme ihtiyacı, kimi zaman bir halkla ilişkiler uygulamasının nasıl programlanması gerektiğini, kimi zaman uygulanan bu programın işleyişinin denetlenmesini, kimi zaman da meydana gelen sonuçları ve bu sonuçların etkilerini kapsayabilmektedir (Cutlip, Center ve Broom, 2001: 339-340). Böylelikle, araştırma sayesinde farklı örgütlerin sorunları için uygulanan medya kampanyalarının ve programlarının güvenilir gerçeklere ve bilgilere dayandırıldığından emin olarak doğruları öğrenmek mümkündür (Aljrida, 2013: 226).

Halkla ilişkiler, üst düzey yönetimin önemli kararları almasında yardımcı olacak kamuoyu eğilimlerini ölçmek için araştırma yoluyla ekonomik, sosyal ve siyasi durumlarda süregelen gelişmeler üzerinde çalışma yapmaktadır. Araştırma, aynı zamanda halkla ilişkilerin teknik temel ilkelerini de içermektedir ve ulaşılması gereken doğru hedeflere odaklanarak örgütün para ve zamandan tasarruf etmesine yardımcı olacaktır (Harbi, 2014: 127). Bu sebeple, Cutlip ve arkadaşları (2001:5), araştırmanın etkili halkla ilişkilerin temeli olduğunu ve halkla ilişkiler sorunlarının tanımlanması, halkla ilişkiler programının izlenmesi ve programın etkilerinin değerlendirilmesi için merkezi bir rol oynadığını ifade etmişlerdir. Halkla ilişkilerde araştırma fonksiyonun genel amaçları Marton (1963: 177) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Hedef kitlenin düşünce, tutum ve davranışlarını saptamak,
- Hedef kitlenin gerçek görüşlerini ortaya çıkarmak,
- Kamuoyu ile kurum arasında çift yönlü bir iletişim sağlamak,
- Halkla ilişkiler maliyetini azaltmak,
- Olumsuz gelişmeleri önceden ortaya çıkarmak,
- Doğru zamanlamayı sağlamak,
- Rakiplerin gücünü öğrenmek,
- Mesajları yayınlanma aşamasından önce test etmek,
- Sonuçları değerlendirmek.

Özetle, araştırma fonksiyonu bir kurum, kuruluş ya da örgüt için bilgi edinme işlevini kapsamaktadır ve bu bilgi toplama işleminin bilimsel yöntem anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda, halkla ilişkilerin bilgiye dayalı bir iletişim disiplini olduğu (Kadıbeşegil, 1998: 6) gerçeği dikkate alındığı, halkla ilişkiler uzmanlarının doğru ve yerinde kararlar alabilmesi için bilimsel yönteme dayalı araştırmaların önemi de göz edilmemelidir (Özkaya, 2013). Dolayısıyla, halkla ilişkiler uzmanları başarılı bir halkla ilişkiler uygulaması gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi toplamak amacıyla bilimsel bir yol izleyerek öncelikle bir yöntem belirlemekte ve daha sonra gerekli veriyi toplamaktadır. Odabaşı ve Oyman'ın (2006: 136) da ifade ettiği gibi, "hedef grupların tutum ve beklentilerini anlama, karşılaşılabilecek sorunları önceden görebilme, gerçekçi amaçlara odaklanmak suretiyle bütçe, zaman ve çabaların etkin kullanımı gibi yararlar sunan araştırma sayesinde, ne kadar çok bilgi edinilirse stratejik halkla ilişkiler planlaması o denli güçlü olmaktadır".

Stratejik Planlama Fonksiyonu

Günümüzde kurum ve kuruluşlar toplumun dinamik birer parçası olarak etkileşim içerisinde oldukları ve sürekli değişim gösteren çevreye ayak uydurmak ve kendi yapılarını, hedeflerini ve etki alanlarını bu değişime göre uyarlamak zorundadırlar. Aksi takdirde, çevreleri tarafından kabul görmeyecekleri, tercih edilmeyecekleri ve sonuç olarak da rekabet piyasasında tutunma sıkıntılarıyla karşı karşıya olacaklarının bilincinde olan kurum ve kuruluşların, söz konusu bu değişimlere ayak uydurabilmek için strateji ve planlamaya dayalı bir yönetimi benimsemeleri gerekmektedir. Bunun bilincinde olan kurum ve kuruluşlar, strateji ve planlama fonksiyonuna sahip olan halkla ilişkilerin önemini gün geçtikçe daha fazla kavramaktadır. Çünkü Özer'in (2007) de ifade ettiği üzere gelinen bu noktada stratejik düşünme ve stratejik planlama ile birlikte stratejik karar alma yeteneği büyük önem taşımaktadır.

Türkçe'de "sürme, gönderme, götürme ve gütme" (Tosun, 1978: 220) anlamına gelen strateji kelimesi; ilki Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramı, ikincisi ise eski Yunan Generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen generalin ismi olmak üzere iki farklı kökene sahip bir sözcüktür (Eren, 2000: 1). Yönetim

biliminde ve iş dünyasında bugün kullanılmakta olan birçok kavram gibi askeri literatüre ait bir kavram olarak doğan "strateji", 1930'lu yıllardan itibaren iş dünyasında ve iktisadi alanda, 1970'li yıllardan itibaren ise sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan bir kavram halini almıştır.

Kurum, kuruluşlar ve yönetim açısından strateji kavramı; Güçlü (2003) tarafından, kuruluşların rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, etkinliklerini artırabilmek, üstünlük elde edebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için aldıkları tedbir ve düzenlemeleri kapsayan izledikleri yol olarak tanımlanmıştır. Mucuk'a (1994:33) göre ise strateji; sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde amaca nasıl ulaşılacağına ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir eylemdir. Wit ve Meyer (aktaran White, 2004:5) ise stratejiyi; kurumsal amacın/amaçların başarıya ulaştırılması için gerçekleştirilen eylemler dizini olarak tanımlamaktadır. Aslında strateji Erkut'un (2010: 39) da ifade ettiği üzere bir eylem ya da hareket olmaktan ziyade eylemin nedenidir, o eylemin yönünü belirleyendir. Tüm bu tanımlamaları göz önünde bulundurduğumuzda strateji; bir kurumun veya kuruluşun belirlediği uzun dönemli amaçlara ulaşmada dayanak sağlaması amacıyla belirlediği yol ve yöntemler ile karşısına çıkabilecek zorluk ve güçlüklere karşı aldığı tedbirler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Stratejik planlama ile ilgili bir diğer kavram da planlamadır. Genel olarak kavramın anlamına baktığımızda ise Öztekin'e (2002: 39-40) göre planlama ile ilgili birçok tanım yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları kısaca şöyle sıralanabilir:

- Kurumun yazılı ya da yazısız olarak önceden belirlenmiş amaçları ya da hedefleridir.

- Kurumun yöneticisinin ya da yöneticilerin, kurumunu ya da birimlerini ulaştırmak istedikleri hedeflerini ve almak istedikleri sonuçları önceden ortaya koymalarıdır.

- Yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel öğesidir.

- Kamu olsun, özel sektör olsun, sivil toplum olsun, kurumların kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri tüm hedefleri (personel, bütçe, araç, gereç, mal, hizmet vb.) ortaya koyan yazılı ya da yazısız belgeler ve bilgilerdir.

Bu noktada planlama, stratejide belirlenen nedenlerin eyleme dönüşmesi için yapılan yazılı tespitler anlamına gelmektedir. Planlama fonksiyonu, hedeflere belli bir zaman zarfı içinde ulaşmayı, gelecekle ilgili öngörüde bulunmayı ve belirlenen hedeflere ulaşmak için ne yapılması, nasıl yapılması ve kim tarafından yapılması gerektiğini önceden belirlemeye çalışmaktadır. "Planlama, gelecekteki şartları yönetme ve manipüle etme arzusu ile şimdiki davranışları kontrol etmeye yönelik bilgi sağlamaktadır" (Mahmood, 2017: 68). "Eylem sürecindeki doğrudan rolü nedeniyle etkin bir tüm değişkenlerin hesap edildiği, detaylı, amaç odaklı, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, araştırmalara ve değerlendirmelere bağlı bir yapıya sahip olmalıdır" (Özkan, 2019: 52).

Kurum ve kuruluşlar için stratejik planlama, arzu ettikleri hedeflerine ulaşma yolunda çevresindeki cazip fırsatlardan faydalanması için en güçlü taraflarını kullanmaları ve rekabet piyasası içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri açısından birtakım yollar sunmaktadır. Stratejik planlama süreci; vizyon, misyon ve etik değerlerin saptanması, örgütsel amaçların belirlenmesi, örgütün rekabetçi pozisyonunun tespiti, strateji oluşturma süreci ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Akgemci, 2008:20). Dolayısıyla stratejik planlama, kurum ve kuruluşlar için genel politikanın ve vizyonun oluşturulması anlamına gelmektedir. Söz konusu bu stratejik planlama; temel amaçların ve hedef kitlelerin belirlenmesi, medya programlarının tasarlanması, bütçenin oluşturulması, faaliyetlerin belirlenmesi, kurumun politikaların halkla açıklanması ve onlarla iş birliği oluşturabilmek için herhangi bir değişikliğin ya da uyarlamanın kabul edilmesi aşamalarını kapsamaktadır (Mahmood, 2017: 68). Dolayısıyla, "etkin bir halkla ilişkiler uygulaması için planlama sürecinin çok detaylı hazırlanması, pek çok değişkenin göz önünde bulundurulması, muhtemel kriz konularının önceden analiz edilerek alternatif planların hazırlanması ve planların ölçülebilir olması gerekmektedir" (Özkan, 2019: 52).

Grunig ve Repper (1992), kurum ve kuruluşların daha etkin faaliyetlerinin oluşmasında halkla ilişkiler ile kurulan ilişkinin ve halkla ilişkilerde uzun dönemli ve stratejik uygulamaların önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Hedef kitlenin stratejik plan kapsamında gerçekleştirilmesi öngörülen bu faaliyetleri etkileyecek ya da bu faaliyetlerden etkilenecek kilit unsur olduğu göz önünde bulundurduğumuzda, halkla ilişkilerin bu planın şekillenmesindeki rolü daha görünür olmaktadır (Dikici ve Taşkıran, 2019). Dolayısıyla halkla ilişkilerin strateji ve planlama fonksiyonları, kurum ve kuruluşların hedef kitleleri ile uzun süreli ilişkiler kurabilmeleri ve bu ilişkileri devam ettirebilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir.

İletişim Fonksiyonu

İletişim, toplum içerisinde bulunan insanların kendilerini diğerlerine anlatmak ve aynı zamanda diğerlerini de anlayabilmek için bir arada yaşayabilmelerini olanaklı kılan en temel koşuldur. İletişim, bir bakıma insanın kendisini psikolojik olarak ve toplumsal açıdan sürekli olarak üretmesini sağlayan bir motive olarak değerlendirilebilir (Kartal, 2016: 50). Dolayısıyla iletişimi, hem insanların toplumda bir arada yaşamalarını sağlayan hem de içinde bulunduğu toplumda, toplumsal varlığını yeniden üretmesini sağlayan ve farklı araçlar vasıtasıyla gerçekleştirdiği eylem olarak tanımlamak mümkündür. Bu araçların doğal ya da insan üretimi teknolojik araçlar olsun; kullanılmasında, örgütlenmesinde, yürütülmesinde, tutulmasında, geliştirilmesinde ve gerek duyulduğunda değiştirilmesinde her zaman iletişim kullanılmaktadır (Erdoğan, 2014: 23). Yani iletişim, toplumun içinde her yerde ve her zaman kullanılan bir anlam yaratma, bir uzlaşım sürecidir (Kartal, 2016: 51).

Halkla ilişkiler, yapısal olarak ve felsefi ve uygulamaları gereği bir iletişim ve etkileşim sürecini gerektirmektedir. Bu sebeple, geçmişten günümüze halkla ilişkiler kavramına ilişkin yapılan yüzlerce tanımın birçoğu halkla ilişkilerin iletişim fonksiyonuna vurgu yapmaktadır. Grunig ve Hunt'a göre (1984:6); halkla ilişkiler, "bir kurumla kamusu arasındaki iletişim yönetimidir". Peltekoğlu ise (2007:07); halkla ilişkiler kavramını, "kurumun amaçları üzerine yapılanan önem sırası – kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımcı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimi"

olarak tanımlamaktadır. “Halkla ilişkilerin ancak iletişim ile gerçekleşebilmesi kavramın iletişim ile ilişkisini anlaşılır kılmaktadır” (Özgür, 2018: 34).

“Duygu, düşünce, fikir, bilgi ve kültürü kapsayan anlamların semboller yardımıyla aktarıldığı bir süreç” (Tutar, 2003:34) olarak tanımlanan iletişim; mesajın kaynağı, mesajın alıcısı, mesaj (aktarılan bilgi, davranış, duygu), mesajın kanalı ve geribildirim olmak üzere değişmez olarak edilen beş temel öğeden oluşmaktadır (Aziz, 2010:27) Mesaj alışverişlerinden oluşan bu süreç, halkla ilişkiler faaliyetlerinin de temelini oluşturmaktadır. Halkla ilişkilerde iletişimin işlevi; kurum ve kuruluşlardan ilgililere (hedef kitlelere) yöneltilen haber akısına, alıcıların diğer bir ifadeyle hedef kitlelerin verdiği yanıtların yönetim tarafından değerlendirilmesi ve yönetim işlevlerinin bu geri bildirime (feedback) göre düzenlenmesi (Göksel, 1997: 20-21) olarak belirtilmektedir. Özgür halkla ilişkilerdeki bu iletişim sürecini şu şekilde aktarmaktadır (Özgür, 2018: 34):

Genel olarak halkla ilişkilerde iletişim süreci kaynak, mesaj (ileti) ve alıcı (hedef kitle) öğelerinden oluşmaktadır. Bu süreçte kaynak mesajı düşünüp tasarlar, mesajlar daha sonra uygulamaya dönüşür, kodlanır, belli bir kitle iletişim aracı ya da ortamı ile hedef kitleye iletilir, hedef kitle de mesajı yorumlar ve mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını belirten bir sinyali kaynağa geri besleme ile geri gönderir. Halkla ilişkilerde iletişim faaliyetlerinde mesajı oluşturan kaynak (işletme, halkla ilişkiler şirketi) mesajın hedef kitle ile buluştuğu halkla ilişkiler faaliyeti (basım bülteni, TV program, broşür), bu faaliyetin işlenebilmesi/dinlenebilmesi/okunabilmesi için temkinli bir alt yapıyı gerektirir. Halkla ilişkiler faaliyetleri hedef kitleye ulaşmak ve onları etkilemek için gerçekleştirilir.

Kişisel iletişim, reklam, broşürler, dergiler, gazeteler, telefon, radyo, televizyon, röportajlar, konferans ve seminerler halkla ilişkiler faaliyetlerinin uygulama sürecinde kullanılan iletişim araçlarından bazılarıdır (Al zwbgi, 2016: 60). Bu araçlar vasıtasıyla kurulan iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi için iletişimin çift yönlü olması oldukça önemlidir. Günümüz çağdaş halkla ilişkiler uygulamaları da çift yönlü iletişime dayalı bir şekilde yürütülmektedir. Halkla ilişkiler disiplininin özü olan iletişim, bilgilendirmekten öte hedef kitlelerin

görüş ve düşüncelerini etkilemesi nedeniyle ikna edici iletişim süreci ile doğrudan ilişkilidir (Peltekoğlu, 2007: 182). Kurumlar, hedef kitlenin algı ve tutumlarını belirlemek, biçimlendirmek ya da değiştirmek - kısacası hedef kitleyi ikna etmek- amacıyla uyguladıkları halkla ilişkiler faaliyetlerinde yalnızca hedef kitleye mesaj göndermenin yanı sıra, o kitlenin mesaja yönelik geri bildirimlerini de dikkate almaktadırlar. Gregory'e (2010:10) göre;

> İletişimin amacı yalnızca vizyona ilişkin bilgi vermek değil aynı zamanda hedef kitle üzerinde istenen etkiyi sağlamak için aktif takip-izleme sağlamaktır. İletişim aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır çünkü iletişim; bütün kilit hedef kitlenin, örgütün üst düzey yönetiminin politikasını, değerlerini ve vizyonunu anlamasını sağlayarak onlardan destek sağlamak için kullanılan bir araçtır; zira iletişim davranışı etkilemek için tasarlanmaktadır.

Bu sebeple halkla ilişkiler alanında çalışan uzmanların gelişmiş iletişim becerilerine sahip olmaları önemlidir. Çünkü farklı kanallardan hedef kitle ile iletişim kurulması, kurulan bu iletişimin korunması ve sürekliliğinin sağlanması konusunda halkla ilişkiler uzmanlarının becerikli olması gerekmektedir (Erdoğan, 2014: 184). Bunun yanı sıra, kurumun hedef kitle ile etkili iletişim kurabilmesi için, kamuoyundaki imajı, itibarı ve saygınlığı da oldukça önemlidir (Özkanal, 2006: 46). Bunun için çalışanlar ve kanaat önderleri ile kurulan iletişime oldukça önem verilmelidir çünkü onlarla kurulan olumlu iletişim örgütün toplum içerisindeki imajını ve önemini arttırmaktadır (Al jewhr, 2004: 17).

Yönetim Fonksiyonu

Belli bir amacı ya da amaçları gerçekleştirme maksadıyla kurulan kurumlar, bu doğrultuda kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik birtakım faaliyetleri yerine getirmek zorundadırlar. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde de devreye yönetim fonksiyonları girer. "Yönetim fonksiyonları kavramı ile en genel anlamda bir yöneticinin görevini yerine getirirken üstlenmek zorunda olduğu sorumluluklar kastedilmektedir" (Altıntop, 2015:1) ve "daha çok planlama, örgütleme, personel

temin etme, yönlendirme, koordine etme, bütçe hazırlama, kontrol ve denetim gibi hususlara vurgu yapılmaktadır" (Altıntop, 2015:1). Dolayısıyla, kurumların amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yönetim fonksiyonlarının düzgün bir şekilde yürütebilmeleri için iç ve dış hedef kitleleriyle iyi organize edilmiş bir iletişim çabası içerisinde olmaları bir zorunluluktur çünkü iletişim; yönetim sürecinde en etkili araçların başında yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2004:6). Bu noktada halkla ilişkiler, iç ve dış hedef kitle ile kurum arasında karşılıklı iletişimi sağlaması bakımından, kurum için önemli bir yönetim fonksiyonu pozisyonundadır. Şen'in (2012:64) de ifade ettiği üzere "halkla ilişkiler, özel sektörden, kamu sektörüne, merkezi ve yerel yönetim kuruluşlarından sivil toplum örgütlerine kadar çok geniş bir alanda, kurumlarla iletişim içinde oldukları kitleler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu olarak yönetim sürecinin önemli bir parçası haline gelmiştir". Halkla ilişkilerin, hedef kitleleriyle gerçekleştirdiği stratejik iletişim yönetimi ile yöneticilerin yönetsel kararlar almasına yardımcı olmasından dolayı, yönetim fonksiyonları içerisindeki önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkilerin çağdaş yönetim anlayışının vazgeçilmez unsurlarından biri haline geldiğini söylemek mümkündür (Boztepe, 2014: 5).

Halkla ilişkilerin iletişim fonksiyonuna odaklanan tanımlar olduğu kadar, yönetim fonksiyonuna odaklanan tanımları da mevcuttur. Cutlip ve arkadaşlarının (2001: 6) ortak tanımlarına göre "halkla ilişkiler, bir kurum ile kurumun başarı ya da başarısızlığında önemli bir yeri olan hedef kitleleri arasında, karşılıklı yarara ve iletişime dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini sağlayan, kanaat ve eylemleri etkilemek amacıyla gerçekleştirilen bir yönetim fonksiyonudur". Sjöberg (1998:53) ise halkla ilişkileri şu şekilde tanımlamıştır:

> Kurum ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden, sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili, yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan yönetimin, kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan, eğilimlerini önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak, yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına yardım eden, araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere

uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur.

Halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonunu öne çıkaran bir başka tanım ise Baskin, Craig ve Dan (1997: 5) tarafından yapılmıştır:

> Halkla ilişkiler, örgütsel amaçların başarılmasına, felsefenin tanımlanmasına ve örgütsel değişimin kolaylaştırılmasına yardım eden bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkiler uygulayıcıları olumlu ilişki geliştirmek, örgütsel amaçlar ile sosyal beklentiler arasında uyum sağlayabilmek için ilgili tüm kamularla iletişim kurar. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ayrıca, örgütün tüm birimleri ile kamular arasındaki etkileşimi artıracak programları geliştirir, uygular ve değerlendirir.

Dolayısıyla halkla ilişkiler; yönetim fonksiyonu göz ardı edildiğinde, bu tanımların dışında bir alanda yer bulur ki bu da halkla ilişkilerin yöneticilerin karar verme sürecindeki hayati önemini göz ardı etmek anlamına gelmektedir. Gordon ve Kelly'nin (148-149) de ifade ettiği üzere, eğer halkla ilişkiler yalnızca yayınları yayımlama, haberleri ve özel olayları yönetmekle görevlendirilen orta düzey yönetim fonksiyonu olmaktan ziyade; kurumun stratejik planlamasına dahil edilerek stratejik olarak yönetilirse, hedef kitle ile uzun dönemli ilişkiler geliştirerek kurumları daha çok verimli hale getirebilirler. Dolayısıyla, "stratejik bir yönetim fonksiyonu haline gelen halkla ilişkiler, kurumun hedef kitlesinin davranışlarını yakından inceleme, araştırma, analiz etme, sonuçlarını yönetim ile paylaşma görevlerini üstlenmektedir" (Özkan, 2019: 9). Halkla ilişkiler departmanları; hedef kitlenin özellikleri, beklentileri, beğenileri, satın alım güçleri, rekabet koşulları, yasal hak ve sınırlılıklar, rakipler, rekabet piyasası ve koşulları gibi kurumların ihtiyaç duyduğu pek çok konuya yönelik yapmış olduğu araştırmalar sonucu elde ettiği verileri kuruma sağlayarak, kurumun geleceğe dair alacağı kararlarda ve yapacağı planlarda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Kısacası halkla ilişkiler, bir yönetim fonksiyonu olarak kurumun felsefesini oluşturmasına, amaçlarını başarmasına, değişen çevreye uyum sağlamasına ve rekabet yarışında başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Baytekin, 2014: 153).

Yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelen halkla ilişkiler kurum imajının yönetilmesinde de önemli katkılar sunmaktadır (Özkan, 2019: 9). Kurum imajı, hedef kitlenin kurum hakkında sahip olduğu, fikir, inanç, his ve izlenimler bütünüdür ve kimlik, kişilik, kültür, iletişim, çalışan ilişkileri, çalışan niteliği ve kalitesi, sosyal sorumluluklar, ürün ve hizmet kalitesi kurumun imaj öncülleri içerisinde yer almaktadır. (Geçikli, 2017).

Kurumun iç ve dış hedef kitle nezdinde sahip olduğu olumlu imaj, rekabetin gittikçe arttığı günümüz piyasasında kurumlara oldukça avantaj sağlayacaktır. Gürüz'ün (2004) de ifade ettiği üzere kurumlar, özellikle sahip olduğu olumlu imaj yoluyla elde ettiği güven ve destek sayesinde diğer iletişim politikalarını da rahatlıkla uygulayabileceklerdir. Çünkü küreselleşen günümüz dünyasında, teknolojinin gelişmesi, iletişimin hızlanması ve yaygınlaşması, hedef kitlenin tüketim eğilimindeki değişiklik gibi sebepler, kurumun tercih edilmesinde ürün ve hizmet kalitesinden ziyade olumlu imaj vasıtasıyla elde edilen güven olgularını daha ön plana çıkarmıştır. "Güvenilir bir kurum imajı, kuruluş için kendisinin rakiplerinden daima bir adım önde olduğu duygusal değerini yaratır. Emin bir kurum imajı, fark edilir ve inanılır anlamında rekabete dayanmaktadır" (Brinkerhof, 1990:22). Bu noktada, halkla ilişkiler çalışmaları ve çalışanları kilit rol oynamaktadır. Bir kurumun sahip olduğu olumlu imaj ile "toplumun güvenini, desteğini ve sevgisini kazanması ve böylece kamuoyunda olumlu bir kanaat oluşmasını sağlaması" (Gürüz, 2004:792) yalnızca dış hedef kitle tarafından değil aynı zamanda iç hedef kitle tarafından da tercih edilirliğini arttıracaktır. Bu da kuruma çalışan motivasyonu ve bağlığı, sadakat ve verimlilik olarak geri dönüş sağlayacaktır. Medyada olumlu haberlerle yer almak, olası krizleri en az hasarla atlatmak ve daha fazla yatırımcı tarafından destek almak da olumlu imajın kuruma sağladığı diğer hayati avantajlar arasında sayılabilmektedir.

2.5 Kavramsal Olarak Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler; 19. Yüzyılın sonunda ortaya çıkmış ve 20. Yüzyılın ortasında geniş kitleler tarafından kullanılmış bir terimdir ve yaygın olarak iş dünyasında kullanılmasına rağmen çok sayıda faaliyeti kapsamaktadır (Atia, 1997:13).

Halkla ilişkiler, kavramsal olarak ve toplum içindeki rolleri bakımından son yıllarda gelişme göstermiştir. Modern teknolojik gelişmeler, bilginin yayılımı ve sonuç olarak insanlarda meydana gelen değişimler sebebiyle çok sayıda ülke, birçok alanda halkla ilişkiler faaliyetlerine önem vermektedir. Bu da halka ilişkileri, modern kurum yönetiminin organizasyonunda ana unsur haline gelmesi için gerekli çalışmalara yönlendirmiştir (Al zwbgi, 2016: 9). Halkla ilişkiler, kendi kaynakları ve kuralları olan bir alandır. Halkla ilişkilerin rolü yalnızca, yayın ve demeçlerin hazırlanması ve yayımlanması ile sınırlı değildir. Asıl rolü halkın kuruma karşı fikirlerini, görüşlerini ve tutumlarını belirlemek ve değerlendirmek, hedef kitlesi ile açık, dürüst ve güvenilir etkileşimde bulunmak amacıyla bu araçları kullanmaktadır. Böylelikle, kurum politikasını belirlerken hedef kitlesinin düşünce ve tutumlarını dikkate almayı amaçlamaktadır (Naser, 1998: 171). Halkla ilişkiler faaliyetleri örgüt içindeki geçici faaliyetler değil örgüt ile çevresi arasında bağ kurarak, örgütün sürekli faaliyetlerinin bir parçası durumundadır. Toplum içerisindeki her örgüt, toplumun üyelerine kendine has bir hizmet veya ürün sunmaktadır. Bu bireylere yönelik halkla ilişkiler faaliyetleri, onları bilgilendirmeyi, hizmet vermeye ikna etmeyi ve hizmeti değerlendiren ve destekleyen görüşleri almayı amaçlamalıdır (Rashwan, 2001: 113). "Halkla ilişkiler aynı zamandan taraflar arasında karşılıklı güven, saygı ve tarafsızlığa dayalı etik prensiplere dayanmaktadır ve dolandırıcılık ve sahte propagandadan kaçınmaktadır" (Hariri, 2015: 07).

Moustafa'ya (2009: 30-31) göre, halkla ilişkiler kavramının farklı tanımlama çabalarını incelemeden önce, birçok araştırmacının ve uygulamacının halkla ilişkilerin amaçlarına ilişkin aynı görüşte oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Warnaby ve Moss (1997: 8) ise bu benzer yönleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Halkla ilişkiler, iletişim sürecinin iki yönlü doğasının vurgulandığı bir iletişim fonksiyonudur.

- Halkla ilişkiler, kurumlar ve kamular arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyetin kurulması ve sürdürülmesiyle ilgilidir.

- Halkla ilişkiler, bir kurum ve onun kamusu için potansiyel sonuçları olabilecek, çevredeki eğilim ve sorunları analiz eden ve yorumlayan bir bilgi toplama fonksiyonu olarak hizmet eder.

- Halkla ilişkiler, kurumların amaçlarını ortaya koymalarında ve başarmalarında, böylece ticari zorunluluklar ve sosyal sorumluluk davranışı arasında bir denge yakalamalarında yardımcı olmayla ilişkilidir.

"Tanımlardaki farklılık, genel çerçeve dâhil olmak üzere farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır: bazı tanımlar çevresel çerçeveye odaklanırken, diğerleri işlevsel çerçeveye odaklanmaktadır. Faaliyetteki farklılığa ek olarak, bazı uygulamacılar iç hedef kitle ya da dış hedef kitle ya da her ikisine ilgi göstermektedir" (Moustafa, 2009: 30-31). Bu noktadan hareketle, birçok halkla ilişkiler tanımından ve anlamından bahsetmek mümkündür ve başarılı bir halkla ilişkiler yönetimi, daha açık bir tanıma ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç karşısında Amerikan Halkla İlişkiler Derneği (Public Relations Society of America- PRSA) 2012 yılı şubat ayında halkla ilişkileri "Bir organizasyon ile onunla ilgili topluluklar arasında kurulacak ortak fayda temelli ilişkileri amaçlayan iletişim süreci" olarak tanımlamıştır (Corbett, 2012). Tanıma göre, halkla ilişkiler, kamu ve özel kuruluşların halkın sempati ve desteğini kazanmayı amaçladıkları, planlı ve sürekli bir yönetim fonksiyonudur (Austin ve Pinkleton, 2015: 4).

Bu bağlamda, Grunig (1992: 4) halkla ilişkileri "kurum ve kamuları arasındaki iletişimin yönetimi" olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, Ledingham ve Bruning'e (1998: 62) göre halkla ilişkiler kurum ve hedef kitlesi arasında, katılan tüm tarafların çalışmalarının birbirlerinin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal seviyelerini etkileyecek bir ilişkidir". L'etang (2009: 2) ise halkla ilişkileri "bir kurumun, bu bir kuruluş olabilir, kurum ya da hükümet olabilir, kamusal yüzünü sergilemesi ve politikasını ve hedeflerini kamuya göre belirlemesi faaliyeti" olarak tanımlamıştır. Bu sebeple söz konusu tanımlama, kitle iletişim araçları vasıtasıyla bilgi toplaması ve bilginin kaynağı olarak örgütün çalışmalarıyla ilgili bilgileri örgüte sağlaması için halkla ilişkiler çalışanlarına duyulan ihtiyacın örgütün piyasadaki yerini ve siyasi veya ekonomik etkisini belirlediğini açıklamaktadır. Bilhassa bankalar, tüm hedef kitlesi ile

iyi ilişkiler kurmayı amaçladığı için bu pozisyonda olan önemli kurumlar arasında yer almaktadır. Bu durumda, halkla ilişkilerin bankanın vizyonuna ilişkin çalışanlarını eğitmeden sorumlu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca; müşteriler, rakipler, tedarikçiler, çalışanlar, yerel hükümet, merkezi hükümet ve toplum gibi hedef kitle veya paydaşlarla da sürekli iletişim halinde olmak durumundadırlar (L'etang, 2009: 3). Smith (2016)'e göre ise: halkla ilişkiler departmanı, hedef kitlenin tutumlarını analiz eden, sonuçlarını öngören, örgütlerin liderlerine tavsiyelerde bulunan ve planlanan programları halkın yararına uygulayan bir sanat olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu bu tanımlama, halkla ilişkilerin birçok kurum ve kuruluş için, bilhassa da bankalar için önemli olduğu anlamına gelmektedir çünkü bankalar mevduat sahiplerinin paralarını güvenli bir şekilde tutmaktadırlar. Halkla ilişkiler personelinin, müşterilerin, hissedarların ve paydaşların güvenlerini kazanmaları ve sürdürmeleri için dürüst ve faaliyetlerinde şeffaf olması gerekmektedir. Bu sebeple halkla ilişkiler çoğu kurum ve kuruluşun doğrudan ya da dolaylı olarak bağlı olduğu önemli ve harika bir yönetim alanıdır.

Bakri (2004: 22), halkla ilişkilerin önemli bir idari fonksiyon olduğunu savunmaktadır; O'na göre halkla ilişkilerin istişare yönleri, yönetime tavsiye vermesi - ki bu durum idari kararların rasyonelleşmesine katkı sağlamaktadır- ve iletişim faaliyetlerini yürütmesidir ve halkla ilişkiler, bilhassa örgütün iç ve dış hedef kitleleri ile olan ilişkiler sürecidir. Bütün bu tanımlardan hareketle halkla ilişkileri bankacılık bağlamında şu şekilde tanımlamak mümkündür: Halkla ilişkiler, bankanın iç ve dış hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişim hatları oluşturmaya, anlayış, iş birliği ve güven sağlamaya ve aynı zamanda kamu yararının sağlanması için yönetimin kamuoyunun eğilimlerine ilişkin bilgi sahibi olmasını ve onlara cevap vermesini sağlamaya yardımcı olan bilimsel planlara dayalı bir idari fonksiyondur.

2.6 Halkla İlişkiler Biriminin Banka İçindeki Yeri ve Önemi

Jawda (2005: 46) bankanın, iç (çalışanlar) ve dış (müşteriler, tedarikçiler ve diğerleri) olmak üzere tüm hedef kitlelerle ilişki içerisinde olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, banka içerisinde bulunan halkla ilişkiler departmanlarının başarısının da çok sayıda koşula gereksinim duyduğunu ifade etmektedir. Hedef kitle

sayısı arttıkça, halkla ilişkilerin önemi ve rolü o kadar artmakta ve ayrıca birimleri ve faaliyetleri o kadar genişlemektedir. Bu aynı zamanda bankalardaki üst düzey yönetimin, halkla ilişkilerin önemine ne kadar ikna olduğuna da bağlıdır. Üst düzey yönetim, halkla ilişkilerin kurum içerisindeki fonksiyonun ne kadar çok bilincinde olursa, halkla ilişkilerin kurum içerisindeki boyutu, rolü, imkân ve kabiliyetleri kadar çok olur. Ayrıca halkla ilişkiler, bankanın şubelerini kamu ile birbirine bağlayan bir iletişim ve koordinasyon fonksiyonu olduğu için, bankanın içinde bulunduğu coğrafi alan ne kadar büyük olursa halkla ilişkilere duyulan ilgi de o kadar büyük olmaktadır (Ajwa, 2001:30).

Sistemin toplum içerisindeki doğasına bağlı olarak, halkla ilişkiler departmanlarının boyutu bankadan bankaya farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde, halkla ilişkiler departmanı önemli bir departmandır ve diğer departmanlar tarafından takip edilen birçok görevi yerine getirmektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde, yönetim genellikle orta veya küçük çaplıdır ve araştırma, planlama ve değerlendirme gibi fonksiyonlara odaklanmaz. Halkla ilişkiler departmanı, banka içerisinde boyutlarına göre sorumlulukları ve fonksiyonları birbirinden farklı olan diğer departmanların müdürleri ile yatay bir iletişime ihtiyaç duymaktadır (Ajwa, 2001:31).

Halkla ilişkilerin bankalardaki pozisyonunu, kurumun temel hedeflerinin gerçekleştirilmesinde oynadıkları rollerin ve aldıkları sorumlulukların önemi belirlemektedir (Taii, 2017:167). Halkla ilişkiler departmanlarının üst düzey yönetime olan yakınlığı, departmanın işlevselliğini arttırmaktadır. Halkın güvenini kazanma ve kurumu ve kurum tarafından sağlanan imkan ve olanakları desteklemeye yönelik sahip olduğu rolleri halkla ilişkileri; örgütün planları, performans gelişimi ve pazarlama faaliyetlerin başarısına katkı sağlama ve örgütün pozisyonunu güçlendirmeye ek olarak, örgütün faaliyetlerine ilişkin tüm konularda kurum için stratejik bir partner yapmaktadır (Taii, 2017:167). Bu sebeple, halkla ilişkiler departmanının farklı kurumlar bünyesindeki yerine ilişkin yapılan çalışmalar ve araştırmaların çoğu, kurumun politikası ve halkla ilişkilerin hedefleri arasında bir bütünleşme ve anlayışı işaret etmiştir. Bu sonucu banka kurumuna uyarladığımızda, halkla ilişkiler ofisinin, yönetim kurulunun bir üyesi ya da bankanın müdür yardımcısı olarak konumlandırılması uygun görülmektedir. Böyle bir konumlandırma, halkla ilişkiler

departmanının faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesini ve çok sayıda geleneksel idari zorlukları ve engelleri aşmasını olanaklı kılacaktır. Bu takdirde, halkla ilişkiler çalışanı üst düzey yönetim müzakerelerinde hedef kitleyi temsil edebilir ve alınan tüm kararlarda hedef kitlenin sahip olduğu kaygıların dikkate alındığından emin olabilir. Böylelikle yönetim, halkın çıkarını gözetebilecek tüm projelerden haberdar olabilecektir. Eğer bir bankanın halkla ilişkiler müdürü, bankanın politikasını yansıtacak ve güçlendirecek bir program geliştirmekten sorumlu ise aynı zamanda bu politikayı ve bankanın topluma hizmet için ve ulusal ekonomiyi desteklemek için gerçekleştirdiği prosedürleri halkla açıklamaktan da sorumludur. Etkin bir destek ve tam bir anlayış sağlayabilmek için yönetimin farklı düzeyleri arasında aktif bir katılıma ve sürekli bir etkileşime ihtiyaç vardır (Ajwa, 2001: 46).

Banka bünyesindeki halkla ilişkiler departmanları bazı belirli hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bunlar; güvenilirlik kazanma, bilgi sağlama ve olumlu imaj elde etmeye odaklı hedeflerdir ve Chinweoke'ye (2015:201) göre bu hedefleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Bankanın karakterinin önemini vurgulamak ve toplumda insani ve hayırsever işler ve bağışlar yaparak, kamunun nezdinde bankanın iyi itibar kazanmasını sağlamak,

2. Örgütün faaliyetlerini yasallaştırmak ve bankanın toplum içerisinde seçkin bir konuma sahip olmasını sağlamak,

3. Kurumsal markalar oluşturmak ve küçük, orta ve büyük ölçekli girişimlere krediler sağlayarak ulusal ekonomiyi destekleme ve toplumsal kalkınmayı teşvik etme hususlarında katılım sağlamak,

4. Halkın yönelimlerine ve kurumun faaliyetlerine dair düşüncelerine yönelik kurumun farkındalığını arttırmak ve halkın toplum içerisindeki ilgileri doğrultusunda bankanın hizmetlerini geliştirmek,

5. Bankaya ve yatırılan paraların nasıl yönetileceğine ilişkin doğru bilgiler sunarak ürün ya da marka hakkında bilgilendirmeler yapmak.

Bu maddelere ilaveten, Abdul-Hamid (1983:188) şu maddeyi eklemektedir:

6. Genel olarak halkla ilişkiler, bankaları ve halk arasında karşılıklı anlayışı sağlamayı ve böylelikle iyi niyeti inşa etmeyi amaçlamaktadır. Çünkü bankalar hem hayatımızın vazgeçilmez bir alanı hem de diğer kurumlara da mali ve ekonomik danışmanlıklar sağlayan hayati kuruluşlardır.

Bankacılık sektöründe halkla ilişkilerin önemi, üzerinde konuşulması gereken hususlardan biridir çünkü halkın nezdinde olumlu bir imaj oluşturmaya ve bankanın ekonomik değerini arttırmaya çalışması bakımından halkla ilişkilerin bankacılık sektöründeki önemi çok büyüktür. Bankaların çalışmayı sürdürmesi ve başarılı olabilmesi için halkın güvenine ihtiyacı vardır. Bu sebeple, tüm kitleleri banka kurumlarının statüsüne ilişkin eğitmek ve toplum içerisinde marka farkındalığı seviyesini arttırmak önemlidir (Lynn, 1999). Smith (2016: 33) ise bankalarda halkla ilişkilerin önemi şöyle açıklamaktadır:

Bankalar, halkla ilişkiler departmanları olmadan etkin olarak işleyemezler çünkü bankacılık faaliyetleri, vatandaşların günlük işlemleri etrafında dönmektedir ve bu işlemler insanların parasını korumakla ilişkili işlemlerdir. Bankanın faaliyetleri hakkında bilgi ve rapor sunmak ve müşterilerin şikayetlerini üst düzey yönetime bildirmek gereklidir. Halkla ilişkiler aynı zamanda banka ile halk arasındaki samimi ilişkileri arttırma ve sürdürmenin bir yolu olarak sosyal sorumluluk programlarını uygulayarak düzenli yöntemler oluşturmaktadırlar.

Bu bağlamda, iletişim etkin olmalıdır ve bu noktada hedef kitlenin net bir şekilde tanımlanması önemlidir çünkü herkesin etkili iletişim için kendine has bir yolu vardır. Black (1982: 44) konuya ilişkin şu yorumu yapmaktadır:

Hedef kitlelerin çoğu kendi menfaatlerine en uygun olduğunu düşündükleri hizmeti almak için çaba gösterirler bu sebeple mesaj, hedef kitlenin menfaatlerine ve isteklerine dayandırılmadır. Dolayısıyla, halkın düşünce ve tutumlarını incelemede, politikalarını halkın menfaatlerine uygun bir şekilde ayarlamaları için kuruma bilgi sağlamada ve etkili iletişim kurmada halkla ilişkiler önemlidir çünkü diğer insanların ne duymak istediklerini bilir.

Bankalardaki mali işlemler güvenirlik, dürüstlük ve inanılırlık ilkelerine dayanmaktadır ve genellikle bu ilkeler sayesinde, örgütün hizmetlerine olan talep artmaktadır. Bir hizmeti pazarlamanın en iyi yolu onu reklam yoluyla tanıtmak ve güven inşa etmek için bilimsel temellere dayalı halkla ilişkiler argümanları ile desteklemektir. Bankacılık sektöründe, güven ve değer genellikle kurumun itibarı sayesinde sağlanmaktadır. İtibarın bankanın en önemli varlığı olduğu ifade edilmektedir ve halkla ilişkilerin önemi halkın nezdinde bankaya dair iyi bir imaj ve itibar oluşturabilmesinde yatmaktadır. Bankalar, halkı bilgilendirmek ve eğitmek, işlemlerinde karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmelerinde onlara yardımcı olmak ve onların menfaatlerini korumaya yönelik tüm önemleri almak için halkla ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Büyük bankaların ortaya çıkması, bilginin yayılımının ve modern iletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması sonucu son yıllarda rekabet daha coşkulu bir hal almıştır. Bu sebeple bankalar, aynı zamanda pazardaki paylarını arttırabilmek ya da sürdürebilmek için rekabetçi sebeplerden dolayı da halkla ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Halkla ilişkilerin bankacılık sektöründeki yeri vazgeçilmez bir hal almıştır ve yönetimin değişiklikleri ve gelişmeleri takip etmesine yardımcı olmaları ve banka ve halkla arasında karşılıklı anlayış, kabul ve işbirliği oluşturmak amacıyla iletişim araçlarının kullanımına yönelik fikir sunmaları açısından oldukça gereklidir (Merenda, 2004). Nonye (2007:17), halkla ilişkilerin önemini şöyle ifade etmektedir:

Halkla ilişkilerin önemi, ekonomik hedef kitleye temel bilgiler, yıllık raporlar, kurumsal gazeteler sunarak, genel toplantılar, ziyaretler, konferanslar ve yıllık seminerler düzenleyerek onlarla iletişim kurmakta yatmaktadır. Bu sebeple, bankanın itibarını zedeleyecek söylentiler karşısında, kamuoyunu aydınlatmak için medyaya uygun ve zamanında bilgi sunulması önemlidir.

Finansman sağlama, herhangi bir kuruluşun can damarını oluşturmaktadır. Bu sebeple, hissedarların da banka kuruluşuna ilişkin herhangi bir gelişmede bilgilendirilmesi oldukça önemlidir çünkü düzenli haber alarak iyi bilgilenen hissedarlar, banka yönetiminin prosedürlerini ve kararlarını da desteklemektedirler (Nonye, 2007:18). Dolayısıyla bankalardaki yönetimlerin, bankanın finansal bilgilerine ya da iş performansına yönelik hissedarları yanlış bilgilendirmekten kaçınmaları

gerekmektedir. Hissedarlar, herhangi bir ekonomik olmayan, illegal, şüpheli veya yanlış bilgilendiren bir uygulama olup olmadığını anlamak için finansal analistlerin desteklerini alırlar ve onlara bu konuda oldukça güvenirler. Bu noktada, hissedarların kuruma yönelik güveninin sarsılmaması için, halkla ilişkiler departmanlarının örgüte ilişkin finansal raporları düzenli bir şekilde finansal analistlere sunmaları oldukça önemlidir (Ajala, 2001: 46). Sandin ve Simolin (2006:7-8) ise bankacılık sektöründe halkla ilişkilerin önemine ilişkin şu ifadelerde bulunmuşlardır:

Birçok araştırmacı halkla ilişkileri, müşterilerle güvenilir ve sürekli bir dış iletişim inşa eden bir toplum ilişkileri unsuru olarak tanımlamaktadır. Bu sebeple, kurumun önceliklerinden biri de hesap sahipleri (müşteriler) ve halkla iletişim kurmak olmalıdır ki birçok örgüt toplumla etkili iletişim kurmada başarısızdır. Halkla ilişkilerin önemi, bankaların ekonomik değerlerini arttırmada ve toplumda marka farkındalığını arttırmada yatmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

Bankacılık sektörünün gelişmesinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin rolünü ortaya koymak amacıyla Libya Ticaret Bankası araştırma alanı olarak belirlenmiştir. Libya Ticaret Bankası Halkla İlişkiler Departmanı Müdürü ile yapılan görüşme sonucunda, banka bünyesinde 1998 yılında 177 sayılı idari kararla bir halkla ilişkiler departmanı kurulduğu ve idari olarak kamu ilişkileri departmanına bağlı olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu bağlamda, "üst düzey yönetim, halkla ilişkiler çalışmalarının bankanın başarısına katkı sağladığının farkında mıdır?", "banka yönetimi, halkla ilişkiler uygulamalarının bankanın iç ve dış hedef kitlesinin nezdindeki imajını güçlendirdiğinin farkında mıdır?" ve "Halkla ilişkiler departmanı çalışanları, banka çalışanlarının motivasyonlarının artmasında ve bankaya karşı aidiyet duymalarında halkla ilişkiler çalışmalarının önemli olduğunun bilincinde midir?" sorularına cevap bulmak amacıyla banka yöneticileri ve çalışanları ile yüzyüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.1 Araştırma Yöntemi

Halkla ilişkiler çalışmaları, kurumun hedef kitlesi ya da müşterilerinin tutumlarını inceleme ve tanımlamaya dayanan betimsel tarama yöntemi bağlamında değerlendirilmektedir. Çalışmanın verileri, Libya Ticaret Bankası Ana Merkezinde bulunan halkla ilişkiler departmanının farklı yönlerini tanımlamaya olanak sağlayan yüz yüze görüşme yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla, söz konusu çalışma betimleyici ve keşfedici çalışma kapsamında sınıflandırılmaktadır.

Betimsel tarama yöntemi ile yapılan çalışmalar, araştırma yapılan popülasyonun ya da olgunun özelliklerini açıklamaya odaklanmaktadır. Gummesson'a (1991:75) göre "Betimleme, öngörü ve tanımlama ile kıyaslanır ve ki bu durum da çıkarım yapmak ve öneride bulunma olanakları sunmaktadır". Banka çalışanlarının deneyimlerini, fikirlerini ve düşüncelerini araştırmak amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılması, araştırmacıya nicel araştırma yöntemi ile elde edemeyeceği daha fazla bilgiye ulaşmasına yardımcı olmuştur (Percy, Kostere ve Kostere, 2015: 76-85). İlaveten, her bir katılımcı kendisine has deneyimlere, görüşlere ve inançlara sahip

olduğu için, nitel araştırma yöntemi sayesinde çalışanların perspektifinden farklı görüşler ve deneyimler elde etmek mümkündür.

3.2 Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu sebeple, görüşmelerden elde edilen veriler, sayısal olmayan niteliksel verilerdir. Görüşmelerin, bilhassa katılımcının deneyiminin arkasında yatan hikâyeyi öğrenmek açısından faydalı olduğu düşünülmektedir.

Karasar'a (2013: 45) göre veri toplamanın sözlü iletişim yöntemleri ile gerçekleştirilmesi olarak açıklanan görüşme, yüz yüze yapılabileceği gibi günümüzde kameraya sahip mobil telefonlar ile de gerçekleştirilebilmektedir. Örnek olay çalışmalarında, görüşme yöntemi en önemli bilgi kaynağıdır (Yin, 2003:100). Baxter ve Jack'e (2008:544) göre; "niteliksel araştırma yöntemi, araştırmacılara karmaşık olguları kendi bağlamları içinde incelemeleri için araçlar sunmaktadır. Yaklaşım düzgün bir şekilde uygulandığında kuram oluşturmak, programları değerlendirmek ve müdahaleler geliştirmek için değerli bir yöntem haline gelmektedir".

Çalışma bağlamında görüşmeler gerçekleştirilmeden önce, önemli ana esasları kavramak ve bazı genel yanlışlardan kaçınmak ve araştırmacının görüşme esnasında zamandan tasarruf etmesine ve araştırma sorularına cevap bulabilmek için spesifik cevaplara odaklamasına yardımcı olacak birtakım tavsiyeler ve direktifler almak için bazı referanslar tekrar incelenmiştir. Yin (2011: 139-140) görüşmeye başlamak ve sonlandırmak için birtakım önerilerde bulunmuştur:

Sohbete nasıl başladığın ve o sohbetin nasıl sonlandırdığın büyük bir ölçüde nezaket ve kültür meselesidir. Öncelikle, başlama ve bitiriş hakkında iki şey bilmen lazım. "Giriş", seni sağlam bir sohbete taşıyacak kişilerarası bir atmosfer oluşturulabilir, bu sebeple öylece sohbete girmemeli, bir "giriş" diyaloğunu hazırlamalısın. Görüşme yapacağın her bir kişiye nasıl yaklaşmak istediğini ve yeni sohbetlere başlamadan önce konuları nasıl kapatacağını düşünmelisin. Bir alan çalışması yaparken o alana "giriş" kadar kapsamlı bir zorluğa sahip bir söyleşiye "giriş" üzerinde düşünmelisin.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde şu aşamalar izlenmiştir: Görüşme sorularının belirlenmesi, danışman tarafından soruların incelenmesi, Libya Ticaret Bankası Ana Merkez Binasında çalışanlar arasında görüşme yapılacak kişilerin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bilginin sağlanması sürecinde zorluğa düşürecek durumlara hazırlıklı olmak için iki pilot görüşmenin yapılması ve bilginin gruplandırılması için kodların belirlenmesi. Görüşmeler Samsung Galaxy A 50 cep telefonu ile kaydedilmiştir. 30 Mayıs 2021 ile 10 Haziran 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler, Ticaret Bankası halkla ilişkiler departmanı ve görüşmeye katılım sağlayan diğer departmanların müdürleri ve çalışanlarının onayı sonrasında kayıt altına alınmıştır.

3.3 Örneklem Seçimi

Uygun araştırma yönteminin ve veri toplama tekniğinin belirlenmesinin ardından çalışmanın gerçekleştirilmesi için araştırmacının gerekli izinleri bankadan alması ihtiyacı doğmuştur. Araştırmacının bünyesinde bulunduğu Omar Elmukhtar Üniversitesi, çalışma kapsamında banka çalışanları ve departman müdürleri ile görüşmelerin yapılabilmesi ve bilgilerin toplanabilmesi için gerekeli izni almak amacıyla Ticaret Bankası Genel Müdürlüğüne Ek 1'de sunulan mektubu yollamıştır.

Araştırma bağlamında iki tür örneklem mevcuttur. İlk örneklem; departman müdürü, müdür yardımcısı ve beş çalışan olmak üzere yedi halkla ilişkiler çalışanından oluşmaktadır. Bunlardan ikisi kadın, geri kalan beşi ise erkek çalışandır. İkinci örneklem ise on bir çalışandan oluşmaktadır. Bu örneklem, üçü kamu ilişkileri yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve risk yönetimi departmanlarının müdürleri diğer kalan sekizi ise hukuki işler departmanı, banka ilişkileri genel müdür yardımcılığı ve idari ilişkiler departmanları bünyesi çalışanlarından oluşmaktadır. Bunlardan ikisi kadın geri kalan dokuzu ise erkek personeldir.

3.4 Geçerlilik ve Güvenirlik

Yin'e (2011: 134) göre, geçerli bir araştırma, verileri düzgün bir şekilde toplayan ve yorumlayan ve böylece sonuçları, içinde çalışma yapılan gerçek dünyayı doğru bir şekilde yansıtan araştırmadır. Aksi takdirde, eğer herhangi bir alanda yapılan bir

çalışma yanıltıcı sonuçlar veriyorsa, bu çalışmalar kayda değer olarak addedilmemektedir.

Görüşmeler ve belgelendirmeler kullanılarak, yapılan bu çalışmanın geçerliliği arttırılmıştır. Çalışmanın geçerliliğini arttırmak maksadıyla yapılacak genel görüşmenin genel taslağı görüşmeye katılacak kişilere önceden tedarik edilmiştir. Bu katılımcılara görüşmeye hazırlanmaları ve geçerli bilgileri elde etmeleri için olanak sağlamıştır. Görüşmelerin belgelendirilmesinin ardından, varsa ise gerekli düzeltmelerin yapılması için bu belgeler katılımcılara tekrar gönderilmiştir. Çünkü Denscombe'nin (2003: 31) de ifade ettiği gibi görüşmeci ile katılımcı arasındaki direkt iletişim herhangi bir alakasız bilgiyi düzenleme fırsatı sunduğu için çalışmanın geçerliliğini arttırmaktadır.

Güvenirlik; araştırma metodunun araştırma benzer örneklemler ve yaklaşık olarak benzer şartlar altında tekrar edildiğinde benzer sonuçları vermesi kabiliyeti ile ilişkilidir. Denscombe (2003: 31), güvenirliğin, araştırma enstrümanlarının tarafsız olması ve benzer bir çalışma gerçekleştirildiği benzer sonuçlar elde edilmesi anlamına geldiği ifade etmiştir. Araştırma bağlamında yapılan görüşmeler, diyaloğun ve katılımcıların cevaplarının yeniden gözden geçirilmesi için kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler Arapça olarak gerçekleştirilmiş olup, daha sonra Türkçe 'ye tercüme edilmiştir.

3.5 Araştırmaya Katılanlar

Araştırmaya katılan 7'si halkla ilişkiler departmanı yönetici ve çalışanları olmak üzere; insan kaynakları, kamu ilişkileri, risk yönetimi ve banka ilişkileri departmanı yöneticilerinden toplam 18 kişi ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Alınan Kararların İletilmesi Süreci

1. **Yönetim tarafından alınan kararların iç ve dış hedef kitleye iletilmesi için bankanız tarafından kullanılan yöntemler nelerdir?**

Yöneticiler, kararların genel müdürden, departman yöneticilerine ve departman yöneticilerinden departman başkanlarına aşağı doğru iletişim yoluyla iletildiğini ifade etmiştir. Banka içerisinde dikey iletişim söz konusudur. Bu kararlar daha sonra, bankanın personel hizmetleri birimi aracılığıyla resmi ve idari yazışmalar, ilan panosu, kişisel iletişim, bankanın internet sayfası yoluyla iç ve dış hedef kitleye iletilmektedir. Alınan kararlar aynı zamanda genel hizmetler birimi tarafından sosyal medya, elektronik posta, bankanın internet sitesi, el ilanı ve broşür dağıtımı yoluyla da kamuoyuna duyurulmaktadır. Kullanılan bu kitle iletişim araçlarıyla, alınan kararların yanı sıra bankada gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik bilgi ve veri paylaşımı ve bankanın amaç ve politikalarının açıklanmasına ilişkin emir ve direktifler, bazı sorunların çözümüne yönelik öneriler ve yapılacak sosyal etkinliklere dair duyurular bulunmaktadır. Banka yöneticileri, bu yazışma ve haberlerin iç ve dış hedef kitleye iletilmesinin aşağıdaki nedenlerden dolayı büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Alınan kararların iç ve dış hedef kitleye iletilmesi;

1. Banka ve faaliyetlerine ilişkin her türlü belirsizliği, endişeyi ve şüpheyi ortadan kaldırır.
2. Bankaya yönelik oluşabilecek güvensizliği engeller.
3. Kamuoyunun bankada meydana gelebilecek çeşitli değişiklikleri, reform kararlarını ve yeniliklerden haberdar olmasını sağlar.

Banka çalışanları ise kararların ilan tahtaları, yazışmalar, resmi idari mektuplar, resmi iş toplantıları, bankanın internet sayfası, kişisel iletişim ve telefon aracılığıyla iletildiğini teyit etmektedir. Kararların ayrıca elektronik posta, SMS, sosyal medya ve el ilanı ve broşür dağıtımı yoluyla dış hedef kitleye iletildiğini doğrulamaktadırlar. banka çalışanları, dış hedef kitlenin bankanın kararlarına ve politikalarına dair bilgilendirilmesinin bankanın imajı ve itibarı açısından olumlu bir prosedür olduğunu ifade etmişlerdir. İç hedef kitleye yönelik yapılan bu tarz bilgilendirmelerin de kurum aidiyetini arttırmada fayda sağladığı çalışanlar tarafından doğrulanmaktadırlar. Ayrıca banka ile ilgili bu kararlar ve haberlerin banka tarafından sunulması, bankaya ilişkin yalan veya yanlış haberlerin yayınlanması sonucunda meydana gelebilecek her türlü saldırıya karşı koruma teşkil etmektedir. Bankanın kararlarının iç hedef kitleye bildirilmesine yönelik çalışanlar tarafından vurgulanan en önemli olumsuz nokta ise,

bazı müdür ve yöneticilerin ast pozisyondaki çalışanlara bilgi ve veri paylaşımı konusunda gecikmeleridir. Hatta bazı durumlarda çalışanlar talep etmedikçe bu bilgi ve veriler kendilerine iletilmemektedir. Dolayısıyla bu durum, ast pozisyonda çalışanların hem yapacakları faaliyetlerde gecikmelerine hem de çalıştıkları kuruma karşı sahip oldukları aidiyet ve güven duygularının zedelenmesine yol açmaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde, yönetim tarafından alınan kararların iç ve dış hedef kitleye iletilmesi için banka tarafından kullanılan yöntemlere ilişkin verilen cevapların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Hem yöneticiler hem de banka çalışanları bu noktada halkla ilişkilerinin öneminin farkındadır. Bankanın kullanmış olduğu iletişim araçlarına ek olarak bankanın almış olduğu tüm kararları, gerçekleştirmiş/gerçekleştirecek olduğu faaliyetleri ve etkinlikleri iç ve dış hedef kitleye muntazaman iletebildiği bir dergiye sahip olmaları ve bu derginin halkla ilişkiler departmanının sorumluluğunda çıkarılması önerilmektedir. Bankaya para yatıran müşteriler için bu tarz bilgilere sahip olmak, kendilerinde oluşacak güven duygusunu pekiştirecek ve böylelikle banka sahip olduğu güvenilir imajı sayesinde müşteri portföyünü koruyabilecek ve arttırabilecektir.

Bankanın Etkileşim Biçimleri

2. **Bankanın çalışmaları ile bilgi almak isteyen müşterilere ne tür hizmetler sunulmaktadır? (Broşürler, el ilanları, internet siteleri, reklam, sosyal medya uygulamaları, gazeteler, dergiler vb.)**

Banka yöneticileri, yönetimin resim ve videolar dahil olmak üzere bankaya ilişkin tüm haber, etkinlik ve olayları içeren banka internet sayfası aracılığıyla müşterilerinin bilgi almasını sağladığını teyit etmektedir. Banka internet sayfasının müşterilerin istekleri ve dönemin gelişmeleri doğrultusunda sürekli olarak güncellendiğini ve teknik olarak yenilendiğini belirtmişlerdir. İnternet sayfasının dışında, broşür, bülten, bankanın finansal raporları ve sosyal medya (bankanın Facebook hesabı) aracılığıyla çalışan ve müşterilerin bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. Banka, sosyal medya hesabını daha çok düzenlediği seminer ve konferansların duyurulması için kullanmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler, banka çalışanları ve müşterilerin bilgilendirilmesinde halkla ilişkiler

faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadırlar. Bu faaliyetlerin bankaya sağladığı katkıları şöyle sıralamaktadırlar:

1. Bankanın haber ve bilgi ulaştırma hususlarındaki sorumluluklarını yerine getirmesi ile doğru orantılı olarak çalışanların ve müşterilerin güvenini kazanması,
2. Bankanın olumlu bir imaja sahip olması,
3. Müşteri ve çalışanlarla olumlu iletişim kurulması ile banka sadakatinin sağlanması,
4. Bankanın sunduğu hizmetlerden herkesin haberdar olması ve böylelikle arzu edilen müşteri portföyünün oluşturulması.

Banka çalışanları ile yapılan görüşmelerde çalışanlar, bankanın çalışmaları ile ilgili bilgi almak isteyen müşteri ve çalışanları bilgilendirmede halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemini vurgulamışlar ve bankanın bu bağlamda sosyal medya araçlarını (videolar, fotoğraflar ve canlı yayınlar), broşürleri, posterleri, el ilanlarını, reklamları, telefonları ve bankanın internet sayfasını aşağıdaki hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla faydalandığından bahsetmişlerdir:

1. Çalışmalarına ve hizmetlerine ilişkin bilgi ve haberleri iletmek ve müşterilerin sorularını yanıtlamak.
2. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sürmek için basın toplantıları düzenlemek.
3. Organizasyonlar düzenlemek ve seçkin bir grup etkili kişileri (iş adamları, tüzel kişiler, devlet yetkilileri, bankadaki büyük hissedarlar) bu organizasyonlara davet etmek.
4. Yerel ağlarla koordinasyon sağlamak.

Ayrıca, bu tür etkinliklerin duyurusunu sağlamak amacıyla haber ajanslarından da faydalanılmaktadır. Bu tarz kitle iletişim araçlarından faydalanmak, bankanın müşterilerini ve çalışanlarını yapmış olduğu çalışmalardan ve hizmetlerden haberdar etmesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür yöntemler, okunaklı bir metnin ses ve görüntüye dönüştürülmesi ile oluşturulduğu için alıcıların zihninde kolaylıkla yer edinmektedir.

Banka çalışanları hem kendilerinin hem de müşterilerinin kitle iletişim araçları yoluyla haberdar edilmelerinin olumlu bir hizmet olduğuna inanmaktadırlar. Ayrıca bu durumun Banka hakkında olumlu izlenimler oluşturarak, iç ve dış hedef kitlenin Bankaya duyduğu güveni arttığının farkındadırlar. Çalışanların banka tarafından kullanılan kitle iletişim araçlarına ilişkin sundukları önemli olumsuz husus ise hala ülkede en yaygın kullanılan iletişim aracı olmasına rağmen, televizyonun pahalı bir iletişim aracı olmasından dolayı nadiren kullanılmak zorunda kalınmasıdır.

Yapılan görüşmelerin sonucunda, müşterilere sunulan hizmetlere ilişkin haber ve bilgilerin sunulmasında halkla ilişkilerin önemi konusunda yöneticilerin ve çalışanların hemfikir oldukları ve bu maksatla bankanın internet sayfası, sosyal medya, konferanslar, partiler, seminerler, broşürler, posterler ve el ilanlarının yaygın olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir. Fakat bununla birlikte, bankanın müşterilerin bilgilendirilmesi hususunda televizyon ve radyo gibi geleneksel kitle iletişim araçlarını kullanmada yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Ayrıca bankanın yazarlar, gazeteciler ve iş adamları gibi müşterilere kanaat önderliği yapabilecek kişilerle olan iletişimini güçlendirmesi bankanın imajı açısından olumlu etkiler sağlayacaktır. Bu noktada, banka ile kitleleri arasındaki diyalogu güçlendirecek kişisel iletişimin kullanılabilecek önemli bir halkla ilişkiler aracı olduğu göz ardı edilmemelidir. Müşteri ile kurulacak birebir diyaloglar, hem müşterilerin akıllarındaki sorulara cevap bulmaları, hem de müşterilerin ikna sürecinin hızlanması hususunda bankaya fayda sağlayacaktır. Müşterilere sağlanan hizmetlere ilişkin bilgilerin bankanın tüm hedef kitlesi için yayınlanmasına özen gösterilmesi için, bilhassa bankanın mali raporları olmak üzere verilen bilgilerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin araştırılması gerekmektedir.

Müşteri Memnuniyeti

3. Müşteri memnuniyetini ölçmek için yapılan işlemler nelerdir?

Banka yöneticileri ile yapılan görüşmeler esnasında, müşterilerin şikâyetlerini bankanın internet sayfası üzerindeki formu doldurmak, banka şubelerinden birine şahsen başvurmak veya halkla ilişkiler departmanına bildirmek suretiyle iletebilecekleri ifade edilmiştir. Yöneticiler aşağıda yazılı olan nedenlerden ötürü bu

uygulamanın banka ve paydaşları açısından faydalı bir uygulama olduğuna inanmaktadırlar:

1. Banka yönetiminin kamuoyundan gelen şikâyet ve önerileri incelemesi, eğer varsa yapılan yolsuzlukların ve ihmallerin tespit edilmesine katkı sağlar.
2. Şikayetlerin kendilerine iletildiğini müşteriye bildirmesi ve banka yönetiminin soruları takip etmek ve çözmek için uygun önlemleri alma çabası içerisinde olması, bankanın kamuoyunda olumlu izlenimlere sahip olmasını sağlar.
3. Bankanın hizmetlerinden faydalanan kişilerin, bankaya ilişkin memnuniyetlerinin artmasını sağlar.
4. Müşterinin sürekli iyileştirme sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğu banka tarafından vurgulanır.
5. Sorun ve engelleri teşhis edilen hizmetlerdeki eksiklikler ve kusurların giderilmesi için bir fırsat sağlar.

Banka çalışanları da müşteri memnuniyetinin, halkla ilişkiler departmanının bankanın internet sitesinde yayınladığı özel formlar aracılığıyla, şahsen veya veya telefon, faks veya elektronik posta yoluyla yapılan şikayetler aracılığıyla ölçüldüğünü teyit etmişlerdir. Müşteriler, bu yollarla sorunlarını veya şikayetlerini bildirmektedirler. Banka da müşterilerden gelen şikayetleri dikkate alarak, sorunları çözmek için gerekli önlemleri almaktadır. Halkla ilişkiler departmanları genellikle bankanın prosedürleri hakkında müşterileri bilgilendirmektedir. Daha sonra hakkında şikâyet gelen departman, bu hususta bilgilendirilir. Departmandan gelen cevap elektronik posta, metin mesajları veya şahsen müşteriye iletilir. Dolayısıyla halkla ilişkiler departmanı, bu süreci diğer departmanlarla koordineli bir şekilde yürütür. Banka çalışanları bu prosedürün, müşterilerin bankanın mevcut durumundan ne kadar memnun olduklarından, banka yönetiminin haberdar olması açısından olumlu olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yönetim, müşterilerin görüş ve önerilerini iletebildikleri böyle bir demokrasi ortamı yaratarak, banka içindeki aksilikleri ve yolsuzlukları da kolaylıkla tespit edebilme olanağı bulmaktadır. Bu noktada çalışanlar, şikayetlerin bildirildiği departmanlardan yanıtların geç geldiğine ilişkin bir eleştiride bulunmaktadırlar. Bazen cevapların gelmesi bir veya iki ayı almaktadır. Bu bağlamda yönetimin bu sürecin işlemesine ilişkin gerekli takipleri yapması, şikayetlerin

incelenmesi ve çözüm sunulabilmesi için uygun bir strateji geliştirmesi önerilmektedir. Müşteri şikayetlerinin azalması ve memnuniyetlerin artması için halkla ilişkiler departmanı, banka yönetiminin iç ve dış hedef kitle ile olan iletişim ve koordinasyonunu güçlendirecek faaliyetler yapmalıdır.

Halkın ihtiyaç ve isteklerinin yönetim tarafından bilinmesinin sağlaması gerekmektedir. Bu sebeple halkla ilişkiler departmanları, bu şikâyet ve önerileri banka yönetimine bildirmelidir. Bu bağlamda, bankanın istek ve şikâyetlerine önem verdiğini, kamuoyu tarafından daha görünür kılmak amacıyla, internet sayfasında özel oluşturulmuş formların yanı sıra banka içerisine istek ve şikâyet kutuları yerleştirilmesi ve halkla ilişkiler departmanının bu kutuların takibini yapması önerilmektedir. Bu kutularda istek ve şikayetler halkla ilişkiler departmanı tarafından şeffaf ve tarafsız bir şekilde incelenmeli ve şikâyetin iletildiği departmanın ne kadar sürede cevap verdiği takip edilmelidir. Daha sonra şikâyet ve öneri sahipleri kişisel iletişim, elektronik posta veya telefon yoluyla haberdar edilmelidir. Bu tür bir prosedür, bankanın sunduğu hizmetin kalitesini arttırmanın yanı sıra banka çalışanları ile müşteriler arasında bir güven ilişkisi teşkil edilmesini sağlar. Ayrıca halkla ilişkiler departmanının müşteri ilişkilerinin nasıl olması gerektiği yönünde çalışanlara özel bir eğitim vermesi de önerilmektedir.

4. Bankanızın halkla ilişkiler departmanı müşteri portföyünüzün arttırılmasında nasıl katkı sağlamaktadır?

Banka yöneticileri, bankacılık kurumunun istikrarının, hayatta kalmasının ve başarısının büyük ölçüde müşteri memnuniyetine bağlı olduğu için müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın önemini vurgulamaktadırlar. Dolaysıyla bu noktada, müşterilerin sorunlarını ve önerilerini belirlemede halkla ilişkiler departmanının kritik bir role sahip olduğunun altını çizmektedirler. Yöneticiler, şahısların ve şirketlerin şikâyet ve önerilerini iletebilecekleri bir internet sitesinin ve müşteri hizmetleri portalının yanı sıra banka içinde bulunan halkla ilişkiler departmanının da dış hedef kitle ile banka arasında bir köprü oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bu noktada banka, müşteri şikâyet ve önerilerini almayı ve halkla ilişkiler departmanının diğer departmanlarla iletişime geçerek en kısa sürede çözüme kavuşturmayı

hedeflemektedir. Ayrıca, Libya Ticaret Bankası kamunun gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, bankacılık işlemlerini daha kolay hale getiren özel olarak tasarlanmış bütünleşmiş bir hizmet seti sunmaktadır.

Banka çalışanları ise, halkla ilişkiler departmanının müşterilerin şikâyet ve önerilerini iletebileceği bir platform oluşturarak, onların sorularını yanıtlayarak, onlara yüksek kalitede hizmet sunabilmek için sorularına olabildiğince hızlı geri dönüş yaparak, müşteri memnuniyetini ölçmek için anketler hazırlayarak müşteri porföyünün arttırılmasına katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra bankanın halkla ilişkiler departmanı tarafından, müşterilere yönelik bazı çekilişler hazırlanarak ücretsiz seyahat bileti vs. gibi teşvik edici birtakım hediyeler sunulmaktadır. Ayrıca müşterilerine has bir takım kredi kartı hizmetleri ve avantajları (promosyon teklifleri) da banka tarafından sunulan müşteri portföyünü arttırmaya yönelik gerçekleştirilen uygulamalar arasındadır. Banka çalışanları aşağıdakiler sebeplerden ötürü bir veri tabanı hazırlamanın müşteri portföyü oluşturmada olumlu geri dönüşler sağlayacağına inanmaktadırlar:

1. Yöneticilerin müşterilerle ilgili tahmine dayalı bilgileri hızlı bir şekilde analiz etmesini sağlar ve bu da karar vericilerin hızlı bir şekilde karar almalarını sağlar.

2. Müşteri analizi, bankanın en iyi müşteri çekmeleri için uygun kampanya ve etkinlikleri düzenlemesine yardımcı olur.

3. Bu tür bir müşteri bilgi sistemi, bilgi veri tabanından yararlanarak yeni pazarlama fırsatlarının keşfedilmesine yardımcı olur ve gelecekte müşterilerin davranışlarının ne olacağı konusunda fikir oluşturarak bankanın bir yol haritası çizmesini sağlar.

Bankanın çalışanları en büyük değerlerinin sadık müşteriler olduğunu ve bunu sağlamak için müşterilerine kusursuz ve hızlı hizmetler sunmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Müşteriler belirli bir hizmet hakkında eleştiri yapmak ya da hizmetle ilgili öneri sunmak istediklerinde, bunu kolaylıkla yapabilecekleri bir ortam bulabilmeleri ve geri dönüş alabilmeleri müşteri sadakati açısından oldukça önemlidir. Bu noktada çalışanlar, halkla ilişkiler departmanı bünyesinde bu konuda uzman personelden

oluşan bir müşteri ilişkileri birimi oluşturulmasını önermektedir. Bunun yanı sıra departman tarafından bankanın sunduğu hizmetler, yenilikler ve avantajlar hakkında bilgilendiren ve periyodik olarak yayınlanacak yayınlar müşterileri bankaya çekme konusunda fayda sağlayacaktır. Çalışanlar, bu hususta bankada birtakım eksiklikler olduğunu vurgulamışlardır. Bu noktada ifade edilen en büyük eksiklikler, halkla ilişkiler departmanının yeterli yetkiye sahip olmaması ve banka çalışanlarına müşteri ilişkilerini geliştirmeye ve müşteri portföyünü ve sadakatini arttırmaya yönelik yeterli eğitimin verilmemiş olmasıdır. Bu tarz eğitimlerin aşağıdaki ifade edilen faydalarından ötürü verilmesi önerilmektedir:

1. Modern müşteri hizmetleri kavramları ve yöntemleri hakkında bilgi sağlamak.

2. Banka çalışanlarının müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve onlara yüksek kaliteli hizmetler sağlama becerilerini geliştirmek.

3. Müşteri sorunları ile verimli ve etkili bir şekilde ilgilenmelerini sağlamak.

4. Çalışanların müşteri memnuniyetini ve önerilerini araştırmak için bir mekanizma tasarlama ve uygulama becerilerini geliştirmek.

5. Bankanızın tanıtımı için herhangi bir reklam kampanyası yürütüyor musunuz? (Lütfen örneklendiriniz)

Banka yöneticileri, halkla ilişkiler departmanının dış ilişkiler departmanı ile koordine bir şekilde çalışarak bankacılık hizmetlerinin tercih edilmesine teşvik edici reklam çalışmaları yaptığını ifade etmişlerdir. Bilhhassa, bankanın internet sitesi ve sosyal medya aracılığıyla İslami Murabaha ve Mobi Mal hizmetleri hakkında bilgi veren reklam ve videoların önemini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra halkla ilişkiler departmanı bankanın hizmetleri ve kampanyaları hakkında müşterileri bilgilendirmek için oto galerilerine yerleştirilen afişlerin yanı sıra broşür, el ilanları hazırlayarak halka açık yerlerde dağıtmaktadır. Yöneticiler, internet üzerinden verdikleri reklamlarda stratejilerinin hedef kitlerinin ihtiyaçlarını gözetmek olduğuna ve sosyal medya ve internet sitesi üzerinden verilen reklamların müşterileri cezbetmek adına çok faydalı

olduğuna inanmaktadırlar. Banka yöneticileri çevrimiçi reklam kampanyalarının faydalarını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Hedef grubun yerel ölçekte tanımlanması.

2. Hedef gruba (müşteriler) hızlı erişim.

3. Markanın tanıtımına daha fazla kişi tarafından erişimin sağlanması.

4. Yüksek kar oranlarının elde edilmesi.

5. Bankanın ürünlerinin ve hizmetlerinin daha geniş bir hedef kitle tarafından bilinirliğinin sağlanması ve satın alma oranının arttırılması.

Yöneticiler, bankanın halkla ilişkiler departmanının bankayı tanıtmak amacıyla son üç yıl içerisinde bir adet reklam kampanyası yürüttüğünü ifade etmişlerdir. Söz konusu kampanya; televizyon, yerel gazete, sosyal medya (Facebook) ve bankanın internet sitesinde yer almıştır. Bunun yanı sıra kampanya ile ilgili broşür ve posterler hazırlanmıştır. İslami Murahaba'yı (finansmana ek maliyet) başlatmak için gözetim ve takip altında birtakım çalışmalar icra edilmiştir. Libya Baş Müftüsü tarafından görevlendirilen Şeriat Teftiş Kurulu, hizmetin faizden muaf olduğunu ve gerekliliğini demeçler ve fetvalar yoluyla anlatmışlardır. Halkla ilişkiler departmanı, bu hizmeti tanıtmak için seminerler düzenleyip, bu seminerlere din alimlerini davet etmiştir. Çalışanlar da aynı zamanda İslami Murabahanın genel olarak halk için faydalı olduğunu ve müşteri portföyünü arttırıcı bir hizmet olduğunu onaylamaktadırlar. İslami Murabaha hizmeti, müşterilerin ev eşyalarından, arabaya ya da inşaat malzemelerine kadar olan geniş yelpazede ihtiyaçlarını ve arzularını teminini sağlamaktadır.

Fotoğraf 3.1 *İslami Muharaba Reklamları (Araba) (https://www.ncb.ly/ar/media-center/video-gallery/)*



Halkla ilişkiler departmanı tarafından reklamı ve tanıtımı yapılan bir diğer hizmet ise Mobi Mal hizmetidir. Bu hizmetin hedef kitleye duyurulması amacıyla sosyal medya ve bankanın internet sitesi üzerinden reklamlar yapılmış ve aynı zamanda el ilanları, broşürler ve posterler dağıtılmıştır. Mobi Mal uygulaması, akıllı telefonlara yönelik bir hizmettir ve bu uygulama, müşterilerin banka hesaplarına daha hızlı ve güvenli bir şekilde giriş yapmalarını sağlamaktadır. Müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda hizmet sunacak bir uygulama olan Mobi Mal ismindeki bu akıllı telefon uygulaması aynı zamanda SMS ile de müşterilere ulaşmaktadır. Bankanın internet sitesinde bu hizmetin nasıل kullanılacağını anlatan bilgilendirici bir video da yer almaktadır.

Fotoğraf 3.1 *Mobi Mal Uygulaması (https://www.ncb.ly/ar/media-center/video-gallery/)*



Bu noktada yapılan görüşmelerde dikkat çeken en önemli nokta; reklam maliyetlerinin fazla olmasında dolayı çok az sayıda reklamın mevcut olmasıdır. Hem yöneticiler hem de çalışanlar, halkla ilişkiler departmanı aracılığıyla gerek bankanın internet sitesi üzerinden gerekse Facebook, Youtube gibi sosyal medya üzerinden daha fazla video ve fotoğraf yüklenerek reklam kampanyalarına verilen önemin arttırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, bankanın vermiş olduğu hizmet ve kampanyaları

duyurmak için daha fazla broşür ve el ilanı bastırılması gerektiğini iletmişlerdir. Yapılacak bu reklam ve tanıtım faaliyetleri sayesinde yalnızca markanın bilinirliği artmayacak aynı zamanda müşterilerin zihninde soru işareti olan birçok konu da açıklığa kavuşarak bankaya duyulan güven de arttacaktır. Çünkü aksi takdirde, bankanın tanıtımı ağızdan ağıza pazarlamaya mahkum kalacaktır. Yapılacak reklam ve tanıtım kampanyaları, müşteri kitlesinin arttırılması ve rakiplerin önüne geçilmesi gibi faydalar sağlamakla sınırlı kalmayacak, aynı zamanda ağızdan ağıza yayılacak yanlış bilgilerin de önüne geçeçecektir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler departmanları yapacakları reklam ve tanıtım kampanyalarında şu soruları sormalıdır: Hedef kitlenin ihtiyaçları nelerdir? Tüketicinin satın alma yolculuğunda karşılaşabileceği sorunlar nelerdir? Ayrıca hedef müşterilerinizin ilgi alanları ve alışkanlıkları nelerdir?

Yöneticiler ve çalışanlarla yapılan derinlemesine görüşmeler ve Libya Ticaret Bankasına yapılan saha araştırması sonrasında halkla ilişkiler departmanının reklam ve tanıtım faaliyetlerini tek başına yürütmediği bunun yerine departmanın yapılan bu faaliyetlerinin yalnızca bir parçası olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük sebebi ise departmanın niteliği, amaçları ve faaliyeti hakkında bankanın yeterli bilgiye sahip olmamasıdır. Dolasıyla, halkla ilişkiler departmanının faaliyetlerinin tam olarak tanımlanması, departmanlarla görev, yetki sorumluluklarının diğer departmanlardan net olarak ayrılması ve departmana daha uzman kişilerin atanması gerekmektedir. Yapılan görüşmeler ve gözleme dayanarak, bankanın tüm bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtılması için reklam ve tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem ve ağırlık vermesi ve halkla ilişkiler departmanını uzmanlaştırması önerilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin modern teknolojik araçların banka içinde kullanılmasını sağlaması ve halkla ilişkiler çalışanlarının da bu araçların kullanımına ilişkin eğitimler alması önerilmektedir.

Halkla İlişkilerin Önemi

6. **Halkla ilişkiler çalışanları tarafından banka çalışanlarına yönelik ne tür halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirilmektedir? (Kokteyller, çalışan eğitimleri, ödüllendirme vs.)?**

Banka yöneticileri, halkla ilişkiler departmanının banka çalışanlarının yakınları vefat ettiğinde onlara taziye ziyaretlerinde bulunma ve bunun yanı sıra çalışanlara yönelik spor ve kültür faaliyetleri düzenleme gibi çalışanlara yönelik faaliyetler düzenlediğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra banka namına seminerler, konferanslar, etkinlikler düzenlemek ve vize işlemleri, otel ve bilet rezervasyonlarını yapmak gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Banka yöneticileri, halkla ilişkiler departmanının çalışanlara bankanın strateji ve politikaları hakkında bilgi vermek, kamuoyu ile olan iletişimini güçlendirmek, bankanın faaliyetleri ve bankanın mali durumunu belirleyen mali raporlar hakkında kamuoyuna bilgi vermek ve bankanın imajını ve itibarını inşa etmek gibi hususlardaki öneminin farkındadır. Bununla birlikte, banka yönetimi halkla ilişkilerin bankadaki başarısının hem çalışanları hem de müşterileri cezbetmesine, yani onların şikâyet ve önerilerinden haberdar olmalarına ve desteklerini almalarına bağlı olduğunu düşünmektedir. Banka çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiye göre, bankada gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin şu şekilde olduğu belirtilmiştir:

1. Konferanslar ve seminerler yapmak, banka yönetim kurulu toplantılarını organize etmek, banka çalışanları için sosyal etkinlikler düzenlemek ve iş birliği ve takım ruhunu geliştirmek amacıyla çalışanlar için spor ve kültür faaliyetleri düzenlemek.

2. Bir çalışan yurtdışı göreve atandığında ya da bir yurtdışı seminerine gittiğinde, halkla ilişkiler departmanı gidilecek ülkeye dair vize işlemlerini takip eder, seyahat biletlerini rezerve ettirir ve o kişiyi havaalanından alması için bir temsilci atar. Havaalanındaki temsilcilerinin çalışma doğası belirli bir zamana bağlı değildir ve 60 saatin üzerinde çalıştıkları takdirde ekstra ücret almaktadırlar.

3. Halkla ilişkiler departmanı, üst düzey yönetim kurulunun onayı ile yapılan sabit hat ya da 4G internet cihazlarının tedariki süreçlerini takip etmektedir. Halkla

ilişkiler departmanı, Ticaret Bankası genel yönetiminin sabit hat tedarikini sağlamakta ve Libya Telefon Şirketi ile birlikte elektron yükü dengesini gözlemlemektedir.

4. Banka çalışanlarının kaldığı otelleri kalite ve hizmet bakımından kontrol etmek, otel faturalarını takip etmek ve incelemek ve bu faturaların ödenmesini sağlamak amacıyla Genel İşler Departmanı Müdür ve Teftiş Departmanı Müdürüne yönlendirmek.

5. Çalışanlar için eğitimler ve seminerler düzenlemek amacıyla insan kaynakları departmanı ve dış iletişim departmanı gibi departmanlarla iş birliği yapmak.

6. Saha ziyaretleri düzenlemek ve işin ilerlemesini direkt gözlemlemek için diğer şubelerin departmanları ile koordinasyon kurmak.

7. Çalışanların karşılaştıkları sorunları ve zorlukları öğrenmek, iş için gereksinim duydukları ihtiyaçları karşılamak ve üst düzey yönetimdeki yetkilileri bilgilendirmek.

8. Çalışanların her birinin bankanın yüzü olduğu fikrinden yola çıkan halkla ilişkiler departmanı, çalışanlara halkla saygılı davranmaları ve dış görünüşlerine dikkat etmeleri hususlarında bir farkındalık arttırma rolünü üstlenmektedir.

9. Seçkin müşteriler banka sermayesinin temelini oluşturduğu için banka çalışanlarına seçkin müşterileri kaybetmemeleri hususunda tavsiyelerde bulunmak: Banka çalışanları seçkin müşterilerini daima dinlemeli, görüşme esnasında sözlerini kesmemeli ve onlar üzerinde iyi etki bırakmalıdırlar.

Banka çalışanları, halkla ilişkiler departmanının hem çalışanlar için düzenlenen sosyal etkinliklere katılımının hem de saha ziyaretleri ile çalışanların karşılaştıkları sorunları tespit etmelerinin olumlu yönleri olduğuna inanmaktadırlar. Bilhassa çalışanların kurum aidiyeti kazanmaları hususunda bu tür faaliyetler faydalı olmaktadır. Çalışanların banka içerisindeki halkla ilişkiler departmanına dair dikkat çektikleri önemli bir husus ise, departmanın kurum içinde karar alma sürecine dahil

edilmemesidir. Bunun en büyük sebebi halkla ilişkiler departmanının banka organizasyon yapısı içerisinde başka bir departmanın alt departmanı olarak konumlandırılmış olması ve dolayısıyla da bağımsız olmamalarıdır. Ayrıca çalışanlar, halkla ilişkiler departmanının faaliyetlerini düzenli planlara dayanmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum, halkla ilişkiler departmanının bu planlamaları yapması için ihtiyaç duyduğu verilere ve bütçeye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır.

Yöneticiler ve çalışanlarla yapılan görüşmeler neticesinde her iki tarafın da halkla ilişkiler departmanının, sosyal etkinlikleri düzenlemenin yanı sıra idari sorumlulukları da olduğu konusunda hemfikir oldukları tespit edilmiştir. Yöneticiler, banka içerisindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısının halkla ilişkiler departmanında çalışanların verimliliğine ve banka çalışanlarının bu departmanın gerekliliğine inanmasına bağlı olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple, halkla ilişkiler çalışanlarının başarılı olabilmesi için uzman bir kadroya sahip olması ve faaliyetlerini bilimsel temellere dayalı planlar doğrultusunda gerçekleştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla banka yönetimi, halkla ilişkiler pozisyonunda çalışacak kişileri belirlerken, alanında nitelikli ve uzman kişiler olmasına dikkat etmelidir. Modern halkla ilişkiler fonksiyonları ve bankada uzman personel eksikliği göz önünde bulundurulduğunda halkla ilişkiler çalışanları için halkla ilişkilerin doğasını, faaliyetlerini, hedeflerini ve programlarını tanımlayan eğitim ve farkındalık kurslarının ve seminerlerinin düzenlenmesi önerilmektedir. Böylelikle hem halkla ilişkiler çalışanlarının hem de müşterilerin halkla ilişkiler mesleğine ve faaliyetlerine yönelik bir vizyon kazanmaları sağlanacaktır.

7. Bankanızın üst düzey yönetimi, halkla ilişkiler faaliyetlerinin öneminin farkında mıdır?

Bankanın üst düzey yöneticileri, halkla ilişkilerin banka içerisindeki öneminin altını çizmişlerdir. Yöneticiler, halkla ilişkiler politikalarının ve faaliyetlerinin, banka politikasının ayrılmaz bir parçası olduğunu inanmaktadırlar. Halkla ilişkiler politikasının, üst düzey yönetimin sorumluluğunun bir parçası olduğunu ve halkla ilişkilerin tam sorumluluğunun üst düzey yönetimin yetki alanında olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum dolayısıyla, banka faaliyetlerinin gelişiminde halkla ilişkiler

faaliyetlerinin önemine ilişkin üst düzey yönetimin tatminine bağlıdır. Modern yönetim, halkla ilişkileri anlamanın bankanın prensip ve ilkelerini anlamaktan daha az önemli olmadığını çok yeni idrak etmiştir. Bu sebeple, modern yönetim için halkla ilişkilerin sorumluluklarının yalnızca olumsuz durumlarda değil aynı zamanda olumlu durumlarda da önemli olduğunu anlatmak zaruri hale gelmiştir. Bununla birlikte bazı yöneticiler, halkla ilişkiler departmanının aşağıdaki nedenlerden ötürü gerekliliğine çok fazla inanmadıklarını ifade etmişlerdir:

1. Kurum, uzmanlaşmış bir halkla ilişkiler departmanı olmadan da gayet iyi çalışmaktadır.

2. Halkla ilişkiler, başka bir departmana bağlı kaldığında daha iyi işlev yapacak bir alt birimdir.

3. Halkla ilişkiler faaliyetleri bir veya iki kişi tarafından yürütülebilir ve uzman çalışanlardan oluşan bir departmana ihtiyaç yoktur.

Bankanın çalışanları ile yapılan görüşmelerde ise çalışanların, üst düzey yönetimin halkla ilişkiler departmanına sağladığı desteğin eksikliğinden şikayet ettikleri görülmüştür. Bankalarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin kritik rollerine rağmen Ticaret Bankası mevcudiyetindeki halkla ilişkiler departmanının faaliyetlerini gerçekleştirme ve iç ve dış hedef kitle ile iletişim kurma gibi hususlarda görevlerini tam olarak yerine getirememektedir. Çalışanlar da durumun, departmanın üst düzey yönetim tarafından yeterince ciddiye alınmaması olduğuna inanmaktadırlar. Bu sebeple, halkla ilişkiler departmanının banka içindeki rolü ve çabalarının misafirleri karşılamak, ve bilet ve otel rezervasyonu yapmakla sınırlı kalmaktadır. Bu durum da departmanın en büyük rolü olan bankanın itibarını inşa etme rolünü yerine getirmekte yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

Yönetim, bankadaki halkla ilişkiler departmanını desteklemek için görevini titizlikle yerine getirmesi ve departmanın halkın güvenini kazanmak amacıyla rolünü gerçekleştirmesi için yolunu açması gerekmektedir. Banka bünyesinde bir kıdemli yöneticinin yanı sıra halkla ilişkiler faaliyetlerini profesyonel ve sosyal perspektiften icra edecek ve kriz anlarında tavsiyelerde bulunacak özel bir uzman departmana da

ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler faaliyetlerinin uygulanması, bankanın politikasına rehberlik olarak yaratıcı rolünün yanı sıra bunun için önemlidir. Bankanın başarısı; müşteriler, kamu ve toplum içindeki örgütlerin yanı sıra diğer bankaların müşterileri, devlet kurumları ve diğer kuruluşlara karşı tutunduğu tutumlara bağlıdır. Bu sebeple bir bankanın, kamuoyunun ölçülmesi, bilginin analiz edilmesi, dış hedef kitle ile iletişimin tasarlanması ve program sonuçlarının değerlendirilmesi için özel bir birime ihtiyacı vardır.

Yapılan görüşmeler ve gözlemler sonucunda bankanın halkla ilişkiler departmanının, üst düzey yönetim tarafından ihmal edildiğini söylemek mümkündür. Daha önce de ifade edilen uzman personel eksikliği, faaliyetlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu bütçeye, eğitime ve üst düzey yönetimin hedefleriyle uyumlu net bir stratejiye sahip olmaması, halkla ilişkiler departmanının üst düzey yönetim tarafından yeterli değeri görmediğinin göstergeleridir. Bilhassa, halkla ilişkiler departmanının bankanın yönetimine direkt bağlı olmaması, açık bir şekilde departmanın gerekli çalışmaları yapması için karar alma sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple, banka bünyesinde görev yapan üst düzey yönetimin, halkla ilişkiler departmanına sağladığı desteği arttırması gerekmektedir. Çünkü departman ancak bu şekilde bankanın iyi bir imaj ve itibara sahip olması için ihtiyaç duyulan çalışmaları gerçekleştirebilecektir.

8. Banka çalışanları, bankanın halkın gözündeki imaj ve itibarının arttırılmasında halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli olduğunun farkında mıdır?

Banka yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, banka çalışanlarının halkla ilişkiler departmanını banka yönetimi ile kendi aralarında ve banka ile dış hedef kitle arasında bir bağ olarak gördükleri için halkla ilişkiler kapsamında yapılan faaliyetlerin bankanın halkın nezdinde imaj ve itibarını arttımadaki öneminin farkında olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların gözünde halkla ilişkiler departmanı bu anlamda önemli bir role sahiptir çünkü dış hedef kitlenin öneri ve şikayetlerini bankanın üst düzey yönetimine ileterek soruların cevap bulmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bankanın sunmuş olduğu hizmetleri (örneğin İslami Murabaha) halkla tanıtmak, banka

içinde gerçekleştirilen faaliyetler ve alınan kararlar hakkında hedef kitleyi bilgilendirmek ve dış iletişim departmanı ile müşterek çalışmalar yürüterek seminerler ve konferanslar hazırlamak gibi görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir.

Banka çalışanları ile yapılan görüşmelerde de çalışanlar, bankada gerçekleştirilen tüm halkla ilişkiler faaliyetlerinin ideal bir izlenim ve iyi bir itibar kazandırmayı amaçladığını gördükleri için dış hedef kitle hakkında iyi bir zihinsel imaj oluşturmak için bir halkla ilişkiler departmanının varlığının gerekli olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, halkla ilişkiler faaliyetlerinin dış hedef kitle ile bankanın arasındaki ilişki ve bağı güçlendirmek adına en etkin yol olduğunu ifade etmişlerdir.

Her iki tarafla da yapılan görüşmeler, çalışanların bankanın halkın gözündeki imaj ve itibarının arttırılmasında halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli olduğunun farkında olduklarını ortaya sermektedir. Banka çalışanları, aynı zamanda halkla ilişkiler departmanının müşterileri bankaya çekmek için yaptığı yarışmaların ve dağıttığı hediyelerin ve toplumda farkındalık oluşturmak adına düzenlediği seminerlerin de bankanın imaj ve itibarına olumlu geri dönüşler sağladığının altını çizmişlerdir. Fakat çalışanlar iyi bir imaj ve itibar oluşturmak adına yapılan halkla ilişkiler faaliyetlerinin yeterli olmadığı konusunda hemfikirdirler. Yapılan görüşmlerde aynı zamanda halkla ilişkiler kapsamına giren bir çok faaliyetin dış iletişim departmanı tarafından icra edildiği ortaya konmuştur.

9. Halkla ilişkiler faaliyetleri çalışanların motivasyonunu yükseltmede etkili midir?

Banka yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, banka içindeki insan kaynakları departmanının çalışanları motive etmek ve çabalarını takdir etmek için onlara primler, şükran mektupları vermek gibi bir takım teşvik edici uygulamaları olduğunu belirtilmişlerdir. Yöneticiler, bankanın yıllık karlarından bir kısmının çalışanlara dağıtıldığını ve bunun temel sebebinin banka çalışanlarının bankanın başarısına ortak olarak düşünmeleri olduğunu ifade etmişlerdir. Yani bankanın politikasına göre; bankanın başarısı demek, çalışanların da başarısı demektir. Bankanın çalışanlar için sağladığı bir diğer avantaj da onlara faizsiz kredi ve kredi kolaylığı sunmaktır. Buna

ek olarak Kurban Bayramı gibi özel gün ve bayramlarda çalışanlara banka yönetiminden yardım olarak ek maaş verilmektedir. Yöneticiler, çalışanlara bu tür motisvayon arttırıcı faaliyetlerin insan kaynakları departmanı tarafından yürütüldüğünü ifade ederken, çalışanların kendine sunulan hizmetlerle ilgili kararlara katılımlarını sağlamak için çalışanların şikayetlerini dile getirmede ve sorunlarını ve önerilerini tespit etmede halkla ilişkiler departmanının öneminin ön plana çıktığını vurgulamışlardır. Bu tür uygulamaların da çalışanların motivasyonunu attırdığına ve çalışanlarda aidiyet ve istikrar oluşturduğuna inanan yöneticiler, bu bağlamda halkla ilişkiler departmanın rolününün yadsınamaz olduğunun farkındadırlar fakat departman olarak tek başına etkili olduğuna inanmamaktadırlar. Bu durumun iki nedeni vardır:

1. Banka çalışanlarının motivasyonu yükseltmeye yönelik faaliyetlerin birçoğu insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir.

2. Banka yöneticilerinin nezdinde halkla ilişkiler departmanı; çalışanların önerilerini ve şikâyetlerini bankanın üst düzey yönetimine iletmekten, ziyaretçilerle ilgilenmekten ve bilet ve otel rezervasyonlarından sorumludur.

Bununla birlikte Banka yöneticileri aşağıdaki sebeplerden ötürü çalışanlara yapılan bu teşviklerin faydalı olduğuna inanmaktadırlar:

1. Teşvikler, çalışanların üretkenliklerinin bankanın hedeflerine mümkün olan en kısa yolla ulaşmayı sağlayacak şekilde artmasında yardımcı olmaktadır.

2. Teşvikler, çalışanların bazı ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunur bu da çalışanların başka bir kurumu tercih etmelerinin önüne geçmektedir.

3. Teşvikler çalışanlara, yönetimin çabalarını takdir ettiğini, girişimlerine saygı duyduğunu ve onları ödüllendirdiğini hissetmelerine yardımcı olur. Bu da çalışanlarda kuruma aidiyet duygusununun gelişmesini sağlamaktadır.

Banka çalışanları da, Libya Ticaret Bankasının personelinin motivasyonu için halkla ilişkiler departmanına çok fazla bağlı kalmadığını ifade etmişlerdir. Banka çalışanları iç faktörlerden daha çok dış faktörlerden etkilenip motive olmaktadırlar. Banka

personelinin performansını arttırmak amacıyla, ek maaş, para ödülü, esnek kredi imkânları, sağlık sigortası, hac ve umreye gönderme gibi dışsal teşvikler sağlamaktadır. Bankanın çalışanların performansını arttırmak için ilgi, memnuniyet, sıcak çalışma ortamı gibi içsel teşvikler sağlaması gerekmektedir çünkü motive olmayan çalışanlar kuruma çok fazla fayda sağlayamazlar. Dolayısıyla bu aşamada banka çalışanlarının motivasyonunu arttırmadaki etkin rolüyle halkla ilişkiler departmanı ön plana çıkmaktadır. Diğer departmanlarda çalışmakta olan personelin birçoğu, aldıkları ücretin ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersizliği, işin monotonluğu ve kendilerini yeterince tatmin etmemesinden ötürü bankadaki işlerini sıradan bulmaktadırlar. Çalışanlar ayrıca banka içerisindeki çalışanlar arasındaki aidiyet ve sadakat duygusunu geliştirmek için halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli olduğunu ve departmana bu anlamda daha fazla sorumluluk ve görev verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Kendilerine verilen teşviklerin yanı sıra bu tür sosyal faaliyetlerin artmasının hem motivasyon ve üreticiliklerinin artmasında hem de banka içi iletişimin ve ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayacağını bunun da bankaya doğrudan olumlu yansıyarak para ve müşteri kazandıracağını ifade etmişlerdir. Çalışanlar, yöneticilerin neden motivasyon arttırıcı faaliyetlerde halkla ilişkiler departmanına güvenmediklerine dair şu sebepleri sıralamışlardır:

1. Bankanın üst düzey yönetimi, motivasyon sürecinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemi konusunda ikna olmamıştır.

2. Halkla ilişkiler departmanı organizasyon şemasındaki pozisyonu sebebiyle, bağımsız bir departman olarak görülmemektedir. Bu sebeple görev ve sorumlulukları diğer departmana yardımcı olmakla sınırlıdır.

3. Halkla ilişkiler, Libya'daki banka kurumlarına ait en yeni departman olduğu için departmanın görev ve sorumluluklarına ilişkin genel bir belirsizlik durumu söz konusudur. Bu durum da, departmanı itibarsızlaştırmaktadır.

Yöneticiler ve çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda banka içerisinde yürütülen çalışanların motivasyonunu arttırıcı faaliyetlerin yalnızca halkla ilişkiler departmanı tarafından gerçekleştirilmediği, çalışan motivasyonu sorumluluğunu daha çok insan

kaynakları departmanı tarafından üstlendiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, halkla ilişkiler departmanının bu tür faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için yetki ve sorumluluklarının artırılması ve aynı zamanda bu tür faaliyetler için departmana bir bütçe ayrılması gerekmektedir.

Yapılan araştırma neticesinde, yönetimin çalışanlarla kurdukları iletişim ve ilişkide daha işbirlikçi, yardımsever olmaları ve daha fazla çaba göstermeleri gerektiği neticesine varılmıştır. Kişilerin işyerlerinde karşılaştıkları tüm ihtiyaç, istek ve sorunlara erişimini sağlayan onaylı iletişim kanalları aracılığıyla somutlaşan açık kapı politikası, çalışanların çalıştıkları kuruma duyduklarını memnuniyetlerini arttıracaktır ve çalışan memnuniyeti, kurum itibarı için önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanların artan motivasyonu ve çalıştıkları kuruma duydukları güven hem onların aidiyet duygularını perçinleyip daha verimli çalışmalarını hem de kurumun daha fazla müşteri tarafından tercih edilerek kar payını attırmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bankanın çalışan motivasyonu meselesini öncelikli olarak göz önünde bulundurması ve bu bağlamda halkla ilişkiler departmanına ilişkin gerekli düzenlemeleri yapması önerilmektedir.

İmaj Çalışmaları

10. Bankanızın bölgenizdeki imajına yönelik düşünceleriniz nelerdir?

Bankanın yöneticileri, kitlelerin istekleri ve ihtiyaçları ne olursa olsun, Libya Ticaret Bankasının, bankacılık işlemlerini daha erişilebilir ve toplumun gereksinimlerine uygun hale getirmek için bütünleşmiş bir hizmet seti oluşturduğunu ve ihtiyaç ve isteklerine uygun bir dizi bankacılık çözümü sunan bu hizmet aracılığıyla müşterilerini memnun etmeye çalıştığını ifade etmişlerdir. Banka, müşterilerine vadesiz veya tasarruf hesaplarından kredi kartlarına, muharaba ürünlerinden yatırım hizmetlerine kadar birçok hizmet seçeneği sunmaktadır.

Yönetim, bankanın iletişim altyapısının oluşturulması ve ulaşımın sağlanması gibi hususlardaki çabaları sonucunda toplumda birtakım değişimler ve dönüşümler meydana geldikçe, bankanın toplumdaki mevcudiyetinin toplum hayatını

kolaylaştırdığını ve bu sayede de bankanın toplum içerisinde olumlu imaja sahip olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca iyi iş olanakları sağlama, çalışanların maaşlarını düzenli ödemenin yanı sıra bankanın çalışanlarına konut imkanı sağlaması, sağlık ocakları ve eğitim okullarını desteklemesi, banka nezdinde inşaat ve mimaride krediler ve tesisler sağlayan, orta ve küçük projeleri destekleyen bir kurum olarak olumlu izlenimler oluşturmaktadır.

Banka çalışanları ile yapılan görüşmeler esnasında, bankanın toplum nezdinde imajını güçlendirmek için aşağıdaki hizmetleri sağladığı çalışanlar tarafından ifade edilmiştir:

1. Seçkin bankacılık hizmetleri sunmak, banknot sağlamak ve müşterilere kredi olanakları sağlamak,

2. Toplumun her kesiminden halka uygun farklı ve çeşitli hizmetler sunmak ve bölgedeki genç nüfus için iş fırsatları sağlamak,

3. Libya dinarı hesabı veya avro / dolar gibi döviz hesabı açma imkânı sağlamak ve bunun yanı sıra devlete vergi ödeme sorumluluğunu üstlenmek,

4. Müşteri memnuniyetini sağlamak için müşterilerin karşılaştığı sorunları çözmek,

5. Toplumdaki küçük ve orta ölçekli firmalara kredi kolaylığı sağlamak,

6. Hizmetlerin müşteriye fayda sağlayıp sağlamadığını öğrenmek için hedef kitleye sık sık anketler yapmak.

Hem yöneticiler hem de çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda bankanın bilhassa iş olanakları sağlamak ve kredi kolaylığı sunmak gibi hizmetleri sonucunda içinde bulunduğu bölgede olumlu bir imaja sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere günümüzde bankalar da dahil olmak üzere kurumların birçoğu finansal karlardan bağımsız olarak topluma sundukları çeşitli hizmetler aracılığıyla hem sahip oldukları imajları güçlendirmekte hem de içinde bulunduğu toplum için vazgeçilmez bir hal almaktadır. Bu sebeple bir banka şüphesiz ki yalnızca bulunduğu bölgedeki finansal kalkınmayı sağlamaz aynı zamanda toplumu refaha ulaştırmaya

yardımcı olacak hizmetlerde bulunur. Her ne kadar Libya Ticaret Bankası bu amaçla birtakım faaliyetlerde bulunsa da hem ülkenin siyasi şartlarına bağlı olarak hem de halkla ilişkiler departmanının araştırma yapma hususundaki eksiklerine ve medyayı yeterli derecede kullanmamasına bağlı olarak yapılan bu çalışmalar yeterli görülmemiştir.

Bankanın içinde bulunduğu bölgedeki imajını daha güçlü bir hale getirebilmesi için, aşağıdaki hususları dikkate alması önerilmektedir:

1. Çalışanların müşterilerine iyi bir görünüm ve karşılama sunması, müşterilerinin bankacılık işlemlerini hızlı bir şekilde tamamlaması, ertelememesi veya ihmal etmemesi gerekmektedir.

2. Tüm kitlelerin sözlerden ziyade eylemlere ihtiyacı vardır, bu da toplumun üyelerinin somut çözümlere ihtiyacı olduğu anlamına gelir. Daha önce evlenmek için başvuru yapan gençlere banka tarafından sağlanan finansal kolaylıkların tekrar sağlamaya başlanması gerekmektedir.

3. Para transferleri gibi çevrimiçi hizmetlerin sağlanmasına dikkat edilmelidir.

4. Bankanın sistemindeki aksaklıkları ve kesintileri önlemek için bankacılık hizmetlerini iyileştirmek amacıyla modern teknoloji cihazlarının ve iletişim teknolojilerinin sağlanmasına daha fazla özen göstermesi gerekmektedir.

5. Bankanın faaliyetlerini eşitlik ilkesini gözeterek, her vatandaşın hizmet alma hakkına riayet etmesi gerekmektedir.

Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

11. Halkla ilişkiler uzmanları tarafından ne tür sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütülmektedir?

Banka yöneticileri, sosyal sorumluluğun bankanın önemli ilgi alanlarından biri olması gerektiğini kabul etmektedir. Yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleri, yoksullukla

mücadeleye katkı, küçük ve orta ölçekli işletmeleri destek, sağlık ve eğitim hizmetlerine sponsorluk, huzur evleri ve özel bakıma ihtiyacı olan insanlara yardım gibi hususları kapsamaktadır. Banka yönetimi, özellikle eğitim sektörüne destek verilerek okullardaki eğitim projelerinin desteklenmesi, camiler ve yaşlılar için bakım evleri inşa edilmesi, çevrenin düzenlenmesi ve güzelleştirilmesi, Libya halkında sosyal ve insani gelişmeyi desteklemeye yardımcı olacak şartlara yatırım yapılması ve savaş zamanında etkilenen bölgelere ve zarar görmüş kişilere yardımcı olunması gibi çok sayıda yardım faaliyetlerine katkı sağladıklarını belirtmiştir.

Banka yönetiminin sorumluluğunda olan küçük, orta ve bazı durumlarda büyük ölçekli projelere kredi sağlanması durumu aslında tüm ülkeyi ilgilendiren bir durumdur. Libya Ticaret Bankası en son olarak, uluslararası bir faaliyet olan Libya Uluslararası Hurmalar ve İlgili Endüstriler Sergisine katılım sağlamıştır. Sergi, uluslararası pazarlara ulaşmasını sağlamak ve Libyalı ihracatçılar ve çiftçiler için geniş bir kapı açmak amacıyla Libya hurmaların en iyi türlerini tanıtmayı amaçlamaktadır.

Banka yönetimi, halkla ilişkiler çalışanlarının banka içerisinde taziye ziyaretleri, işsizlik, yolsuzlukla ve suçla mücadele, hastalık risklerine karşı sağlık bilinçlendirmesi gibi toplumsal konularda eğitim seminerleri ve konferansları düzenlemek gibi bankayı temsilen katıldıkları sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra yönetim, halkla ilişkiler departmanının çalışanların ve müşterilerin şikâyet ve önerilerini banka yönetimine sunmalarının da toplumsal sorumluluğun bir parçası olduğuna inanmaktadırlar. Tabi ki yönetim, banka namına yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yalnızca halkla ilişkiler departmanı çalışanlarının değil tüm banka çalışanlarının sorumluluğunda olduğuna inanmaktadır. Banka yöneticileri bankanın topluma sağladığı önemli katkıları şu şekilde özetlemektedir:

1. Barınma ve gıda güvenliği gibi toplumsal sorunların mücadelesinde destek sağlamak,

2. Eğitim sektörüne destek verilmesi amacıyla okullardaki eğitim projelerini desteklemek,

3. Savaş zamanında etkilenen bölgelere ve zarar görmüş kişilere yardımcı olmak,

4. İstihdam olanakları sağlayarak toplumun refahına katkı sağlamak.

Banka çalışanları ile yapılan görüşmelerde ise, çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler, spor ve kültür faaliyetleri ve hastalık riskleri konusunda sağlık bilinci ve yolsuzluk, suç ve işsizlikle mücadele gibi belirli konularda konferans ve eğitimler düzenlenmesi gibi faaliyetlerin bankanın halkla ilişkiler departmanı tarafından gerçekleştirildiğini onaylamaktadırlar. Ayrıca halkla ilişkiler departmanının, sivil toplum kuruluşlarıyla koordineli olarak kaynak sağlama kampanyaları yürüttüğü belirtilmiştir. Banka çalışanları, halkla ilişkiler mesleğinin toplumun gelenek, görenek ve değerlerine saygıyı gerektirdiğine ve bu tarz konuların halkın güvenini kazanmak için dürüstlük ve doğrulukla ele alınması gerektiğine inanmaktadır. Bunun yanı sıra banka çalışanları, halkla ilişkiler departmanının banka yönetiminin toplumun refah ve istikrarına katkı sağlamasına aracı olmak gibi olumlu yönleri olduğunu kabul etmektedir. Ayriyeten banka çalışanları, halkla ilişkiler departmanının, sivil toplum kuruluşlarıyla koordineli olarak gönüllü çalışmalara kaynak yaratma kampanyaları yürüttüğünü de ilave etmişlerdir.

Banka yöneticileri ve çalışanlar ile yapılan görüşmeler sonucunda, her iki tarafın da halkla ilişkiler departmanının sosyal sorumluluk faaliyetleri aracılığıyla toplumun refahına katkı sağladığı hususunda hemfikir oldukları görülmüştür. Bu faaliyetlerin yanı sıra halkla ilişkiler departmanının, sosyal sorumluluk kapsamında işsizlik, suçla mücadele ve hastalık riskleri ile bilinçlendirme hususlarında seminerler ve konferanslar düzenlediği de tespit edilmiştir. Bu noktada, moral ve sosyal performans ile finansal performans düzeyi arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve topluma sağlanan hizmetlerin bankaya öncelikle iyi bir itibar ve daha sonra kar olarak geri kazanım sağladığı anlaşılmaktadır.

Günümüzde müşterilerin, topluma fayda sağlayan bankaları daha fazla tercih etmekte olduklarını göz önünde bulundurduğumuzda, karı birincil hedef olarak belirleyen bankalardan ziyade insanlara ve topluma odaklanan bankaların uzun vadede daha fazla kar elde ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla bankalar, toplumda kalkınmanın

sağlanmasında, çevrenin temizliğine ve güzelleşmesine katkıda bulunmada ve kamunun ihtiyaçları doğrultusunda hizmetlerin geliştirilmesinde önemli bir aktör haline gelmiştir. Bu bağlamda, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bankanın imajını geliştirmede, itibarını güçlendirmede ve dolayısıyla finansal getirisini arttırmadaki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, banka yönetimine sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla bütçe ayırması önerilmektedir.

Medya İle İlişkiler

12. Bankanıza ilişkin haberler ve yorumlar yerel ve ulusal medyada ne sıklıkta yer almaktadır?

Yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, bankaya ilişkin haberlerin ve duyuruların çok sık olmamakla birlikte yerel medyada yayınladığı ifade edilmiştir. Bu yayınlar, yıl içinde en fazla 3-5 haber civarındadır. Bu haberler genellikle, banka içinde yapılan toplantılar, alınan kararlar ve bankanın elde ettiği başarılara dair hedef kitleye bir çerçeve sunmakla birlikte, hedef kitlenin zihninde oluşabilecek belirsizlikleri gidermede de yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak banka yöneticileri, banka hakkında yapılan haberlerin ve bu haberlerde verilen bilgilerin doğru ve objektif olmasına ve haberlerin yayınlanacağı medya kuruluşunun profesyonel standartları benimsemiş olmasına dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

Banka çalışanları da Libya Ticaret Bankası ile ilgili haberlerin ve duyuruların bilhassa online gazeteler ve televizyon kanalları olmak üzere yerel medyada yer aldığını ifade etmişlerdir. Çalışanlar, medyanın objektif olmasının, vatandaşların bankanın sunduğu hizmetler hakkında doğru bilgilendirilmesi açısından oldukça önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Aksi takdirde banka ile ilgili yapılacak yalan ve yanlış haberler, bankanın imajını ve itibarını olumsuz etkileyebilir; bu da bankanın müşteri ve kar kaybetmesine ve hatta piyasadan çekilmesine yol açabilir. Banka çalışanları, Ticaret Bankasına ilişkin haberlerin periyodik olmayan bir şekilde yılda 2-4 defa ulusal medyada yer aldığını ifade etmişlerdir. Aşağıda Libya Ticaret Bankası ile ilgili yerel medyada yer alan bazı haber örnekleri bulunmaktadır:

1. Libya Ticaret Bankası Genel Kurulu Toplantısına El-Habri Başkanlık Ediyor (https://libyaschannel.com)

Fotoğraf 3.3 *"Libya Ticaret Bankası Genel Kurulu Toplantısına El-Habri Başkanlık Ediyor" Başlıklı Haber Fotoğrafı (https://libyaschannel.com/2020/10/06/)*



2. Al-Khuwailidi: Ticaret Bankası, Nisan ayı boyunca tüm bölgelerdeki tüm şubelerine 592 milyon dinar dağıttı. (https://sada.ly/2021/04/27)

Fotoğraf 3.4 *Al-Khuwailidi (https://sada.ly/2021/04/27/)*



Bankanın yöneticileri ve çalışanları ile yapılan görüşmelerde, Ticari Banka ile ilgili yeni olay ve kararlarına göre haber ve duyuruların periyodik olmayan bir şekilde yerel medyada yer almasına ilişkin verilen yanıtların benzerlik gösterdiği, her iki tarafın da ulusal medya ile ilgili herhangi bir bilgi vermediği gözlemlenmiştir. Banka ile ilgili haber ve duyuruların medyada yayınlanmasına ilişkin düzenli veya belirlenen bir sıklık bulunmamaktadır. Ayrıca, haberlerin büyük çoğunlukla online medyada yer

aldığı ifade edilmiştir. Bu durumun en büyük sebebi, Libya devletinin gazetelerin yokluğuna yol açan güvenlik ve mali koşullarıdır. Libya Devletinin içinde bulunduğu siyasi koşullardan ötürü bağımsız bir medya kuruluşa sahip olmaması da yaşanan diğer sorunlardan biridir.

Bu bağlamda, banka üst düzey yönetiminin doğrudan medya ile bağlantı sağlama, gazeteciler ve ekonomi analistleri ile iletişim kurma ve banka ile ilgili önemli bilgi ve haberleri şeffaf ve güvenilir bir şekilde iletme gibi yetki ve görevleri halkla ilişkiler departmanına vermesi önerilmektedir. Çünkü bankanın medyada görünürlük bakımından oldukça geri planda kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca banka yönetiminin, bankaya zarar verebilecek, bankanın imajını ve itibarını zedeleyebilecek tüm haber ve söylentilerin önüne geçebilmek maksadıyla, halkla ilişkiler departmanından yetkili bir personeli resmi basın sözcüsü olarak ataması da önerilmektedir. Bankanın uluslararası medyada yer almaması, bankalar arası rekabetin uluslararası piyasalara kaydığı günümüz koşullarında, banka açısından oldukça olumsuz bir durumdur. Bu sebeple, banka yöneticilerinin bu durumu da göz önünde bulundurup, halkla ilişkiler departmanına yerel ve ulusal medya ile ilişkileri ve bağlantıları güçlendirecek yetki ve sorumlulukları vermesi ve bu konuda uzman personellerin departman kadrosuna dahil edilmesi önerilmektedir.

Karşılaşılan Zorluklar

13. Libya Ticaret Bankası ve halkla ilişkiler departmanı ne tür zorluklarla karşılaşmaktadır?

Bankanın karşılaştığı zorluklar

Banka yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, Libya Ticaret Bankası'nın karşılaştığı belirtilen bir takım zorlukları şu şekilde belirtilmiştir:

Devlet kontrolü: Merkez Bankası devlet kontrolü altındadır. Ticari Bankaların kontrolü ise Merkez Bankası tarafından yürütülmektedir. Bankaların en büyük borçlusu devlettir ve borç geri ödeme koşulları riskler dikkate alınmaksızın düşük faiz oranındadır. Bu sebeple bankanın mülkiyetinin en büyük yüzdesi devlete aittir. Bu da

gereksiz projelere çok fazla para harcanmasına ve bankalarda para israfına yol açmaktadır.

Modern teknik ve teknolojik imkân ve kabiliyetlerin zayıflığı: Bu durum bilhassa bankacılık sektöründe modern teknolojileri kullanan elektronik bankaların ortaya çıkışından sonra, Libya Ticaret Bankasının Genel İdaresinin gelişme ve pratik gerçeğini ekonomik hayata yansıtma süreçlerinde karşılaştığı büyük bir zorluktur.

Çalışanların etkinliğini ve performanslarını arttırmak amacıyla banka yönetimi tarafından önerilen eğitim programlarının azlığı veya yetersizliği: Eğitim programları bankanın hizmetlerinin gelişimini ve devamlılığını sağlamaktadır ve bankanın belirlediği hedeflere ulaşma yolunda stratejiler geliştirmesi hususunda güvence vermektedir. Örneğin, bankanın ana sisteminde bir arıza meydana geldiğinde, bunu onarması için yurtdışından bir yabancı şirkete ihtiyaç duyulmuştur. Bunun en temel sebebi; bankada çalışan personele verilen eğimin yetersiz olmasıdır.

Banka çalışanları ile yapılan görüşmede, çalışanlar bankanın çalışanlarının verimliliğini ve performansını artırmak için modern teknik ve teknolojik yeterliliklerin eksikliği ve banka yönetimi tarafından sağlanan yetersiz eğitim programları nedeniyle karşılaştığı zorluklara değinmişlerdir. Aynı zamanda bankanın düşük faiz oranını da bankanın karşılaştığı zorluklar arasında ifade edilmiştir. Bunun nedeni, Merkez Bankasının faiz ve iskonto oranını belirleme gücüne sahip olmasıdır, çünkü bu süreç bankacılık kurumlarının bunları piyasada kullanma esnekliğini yitirmesine neden olmaktadır. Merkez Bankasının bu oranlara ilişkin verdiği kararların uygulanması zorunludur. Bu süreç aynı zamanda bankalar ile finans kurumları arasında rekabet unsurunun ortadan kalkmasına ve bu kurumların performansının düşmesine neden olmuştur. Ayrıca banka çalışanları, Ticari Bankalarda yönetim kurulu üyelerinin Libya vatandaşı olması zorunluluğu kuralını da karşılaşılan zorluklar arasında ifade etmişlerdir. Çalışanlara göre bireylerin doğru zamanda ve yerde olmak için yeterli esnekliğe sahip olması gereken bu küreselleşme çağında bu kural, departmanlarda yabancı uzmanların çalışması ve bu uzmanlardan faydalanılmasını zorlaştırmaktadır.

Hem yöneticilerle hem de çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda, her iki kesimin de modern teknik ve teknojik yeterliliklerin zayıflığı, banka yönetimi tarafından personelin ve merkezin verimliliğini ve performansını artırmak için sağlanan eğitim programlarının yetersizliği konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Bunun yanı sıra, Merkez Bankasının Ticari Bankalar üzerindeki kontrolün; kredilerin faiz oranlarının düşmesi, çok fazla para israfı ve bankalar arasında rekabetin olmamasına yol açtığı konusunda da her iki tarafın ortak kararda olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, bankacılık operasyonlarını ve hizmetlerini iyileştirmek için yabancı uzmanların bankada çalışması ihtiyacını vurgularlarken, gelişmeleri takip etmek için uluslararası ve bölgesel konferanslara katılarak ilişkileri güçlendirmenin yanı sıra yabancı uzmanlardan yardım istemek gerektiğine inanmaktadırlar. Ülkedeki mevcut siyasi ve ekonomik durum da Libya Ticaret Bankası açısından da pek çok problemi beraberinde getirmektedir. Örneğin, Libya'da faaliyet gösteren tüm bankalardan sorumlu olan Libya Merkez Bankası'nın batı ve doğu şeklinde iki Merkez Bankası haline dönüşmesi, devletin bankacılık ve mali otoritesinin bölünmesine yol açmış ve bankada nakit sıkıntısı yaşanmasına neden olmuştur.

Halkla ilişkiler departmanının karşılaştığı zorluklar

Halkla ilişkiler departmanı çalışanları ile yapılan görüşmelerde karşılaştıklarını ifade ettikleri zorluklar şöyledir:

1. Halkla ilişkiler departmanındaki çalışanların kurumdaki karar alma sürecine katılımının zayıf olması.

2. Halkla ilişkiler departmanına ayrılan bütçenin yetersizliği ve departmanın işlerini düzgün bir şekilde gerçekleştirmeleri için ihtiyaç duydukları modern elektronik tekniklerin yeterli miktarda bulunmaması.

3. Çalışanlar için bilhassa medya ve reklam kullanımı konularında olmak üzere halkla ilişkiler alanındaki gelişmeleri takip edebilmesini sağlayacak eğitim kurslarının yetersiz olması.

4. Bankadaki birçok departmanın halkla ilişkiler rolünü üstlenmesi.

5. Halkla ilişkiler müdürünün banka adına karar verme ve inceleme yapma yetkisine sahip olmaması bunun yerine yetkisinin yalnızca verilen bazı görevleri yerine getirmekle sınırlı olması. Bunun sebebinin ise, halkla ilişkiler departmanının örgüt yapısı içerisindeki yerinin yetkilerini uygulamasına izin veren üst düzey yönetimden uzak olmasıdır.

Çalışanlara göre halkla ilişkiler departmanına yeterli bütçe sağlanamaması aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır:

1. Halkla ilişkiler departmanının bağımsız bir birim olmaması bunun yerine başka bir departmana bağlı olarak işlevlerini yerine getirmesi,
2. Üst düzey yönetimin, halkla ilişkiler departmanının banka içerisindeki önemi ve işlevi hususunda yeterli derecede ikna olmaması.

Halkla ilişkiler çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda üst düzey yönetimden kaynaklanan bir takım zorluklar yaşandığı görülmüştür. Bunun en büyük sebebi de, yönetimin departmana olan inanç eksikliği yüzünden departmanın ihmal etmesi ve bu sebeple yeterli bütçe ve uzman personel sağlanmaması olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu zorluklar, Libya Ticaret Bankasındaki halkla ilişkiler departmanının çalışmasını ve başarısını sınırlamaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde bankacılık sektörü ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, bankacılığın gelişmesinde halkla ilişkilerin rolü hususunda yapılan inceleme ve çalışmaların az olması, bu çalışmanın yapılmasında büyük bir etken olmuştur. Çalışma, veri toplama esnasında müşterilerin banka bünyesindeki halkla ilişkiler faaliyetlerine ilişkin düşüncelerinden ziyade, banka çalışanları ve yöneticilerinin banka içerisindeki halkla ilişkiler departmanının rolüne ve önemine ilişkin fikirlerini dikkate almıştır.

Günümüzde yalnızca para satın alımı ile geleneksel işlemlerin uygulandığı bankacılık anlayışının yerini müşterilerin beklentilerinin dikkate alındığı, bu doğrultuda yeni hizmet ve ürünlerin sunulduğu ya da mevcut olanların yenilendiği müşteri odaklı bankacılık anlayışı almıştır. Daha fazla araştıran, inceleyen, eleyen ve tercih eden günümüz banka müşterileri için yalnızca kaliteli ürün ve hizmet sunmak yeterli olmamaktadır. Artık bu hizmeti sunun bankanın hem iç hem de dış hedef kitlenin zihnindeki imajı da müşterilerin tercihlerini etkilemede büyük rol oynamaktadır. Güçlü rekabet ortamı içerisinde, müşteri porföyünü arttırma ve piyasa içinde tutunma çabası içerisinde olan tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de tanınırlık, güvenirlik ve müşteri tatmini gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bu noktada banka bünyelerindeki halkla ilişkiler departmanları devreye girmektedir. Halkla ilişkiler departmanı, bankanın üst düzey yönetim ile bankanın departmanları, şubeleri, çalışanları ve müşterileri arasında oluşturulacak köprüyü teşkil etmektedir. Başarılı halkla ilişkiler stratejileri aracılığıyla kurulan iyi bir iletişim, bankaya müşteri memnuniyeti, çalışan sadakati ve iyi bir Banka imajı kazandıracak ve bu da Bankaya artan müşteri portföyü olarak geri dönüş sağlayacaktır.

Çalışmada halkla ilişkilerin bankacılık sektörünün gelişmesindeki rolü Libya Ticaret Bankası örneği üzerinden incelenmiştir. Çalışma kapsamında veriler, banka çalışanları ve yöneticileri ile yapılan yüzyüze mülakatlar esnasındaki beyanlar doğrultusunda elde edilmiştir. Yapılan araştıma neticesinde, banka bünyesinde halkla ilişkiler departmanının bankanın diğer çalışanları ve müşterilerine yönelik farklı faaliyetler icra

ettiği fakat bu esnada da aşağıda ifade edilen bir takım engel ve zorluklar karşılaştığı tespit edilmiş ve bu kapsamda bir takım önerilerde bulunulmuştur:

Libya Ticaret Bankası bünyesinde ne bankanın kendisinin ne de halkla ilişkiler departmanının yapılan veya yapılacak halkla ilişkiler çalışmalarına ilişkin bankanın üst düzey yönetimi tarafından onaylanacak detaylı bir plan veya programa sahip olmadığı, bu çalışmaların alınan reaksiyonlar doğrultusunda yürütüldüğü ortaya konulmuştur. Yapılan çalışmada, bu plan ve program eksikliğinin sebeplerinin; bankanın üst düzey yönetiminin halkla ilişkiler departmanının öneminin yeterince farkında olmaması, planlama süreci için halkla ilişkiler departmanının ihtiyaç duyduğu yeterli bilgi ve veri paylaşımının departman ile yapılamaması ve bu süreç için gerekli bütçenin ayrılmaması olduğu tespit edilmiştir. Abu Hadros (2010: 65-66) tarafından da vurgulandığı üzere halkla ilişkiler programları için net ve bütünleşik bir plan hazırlanması ve halkla ilişkiler programlarının değerlendirebilmesi amacıyla mümkün olduğunca fazla sayıda çalışanın fikirlerinin banka yönetimi tarafından alınması gerekmektir. Araştırma sonucunda, üst düzey yönetim tarafından onaylanan bir strateji ve planlanın eksikliğinin temel sebebinin planlamanın ilk aşaması olan araştırma aşamasının yürütülmesi hususunda karşılaşılan sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Bu sorunların başında araştırma yürütmek için gerekli olan uzman personel ve finansal desteğinin bulunmaması, üst düzey yönetimin bu tarz araştırmalara olan ilgisizliği ve yapılan araştırmaları halkın bir istihbarat operasyonu olarak algılaması olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, Libya Ticaret Bankası bünyesinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarının herhangi bir strateji ve plana bağlı kalmadan, gelişi güzel uygulanması yerine bilimsel araştırmalara ve stratejik planlara uygun uygulanabilmesi için öncelikle daha fazla uzman personele ihtiyacı vardır. Ancak bu şekilde halkın istekleri, şikayetleri, fikirleri ve yönelimlerine yönelik bilimsel araştırmalar yapılabilir ve güvenilir veriler elde edilebilir. İlave uzman personele ek olarak, bankanın bünyesinde çalışan mevcut halkla ilişkiler personelinin de bankacılık sektörüne ve halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin ulusal ve uluslararası eğitim ve konferanslara katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca halk da bu araştırmaların amacı, kapsamı ve önemi bakımından bilgilendirilmelidir. Halkla ilişkiler departmanın yıllık planı doğrultusunda, banka tarafından halka ilişkiler çalışmalarına özel bir bütçe ayrılmalıdır. Libya Ticaret Bankası, özellikle nakit para sağlama gibi müşterilerin bazı

taleplerini karşılayamadığı durumlarda bile, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda ne kadar istekli olduklarını daima hedef kitlesine göstermek zorundadır. Dolayısıyla personelin deneyim yetersizliğinden dolayı bilimsel temellere dayalı modern çalışma yöntemlerinden ziyade hala geleneksel çalışma yöntemleri uygulandığı tespit edilen Libya Ticaret Bankasında yöneticilere, halkla ilişkiler departmanın hem plan ve programlara ağırlık vermesini sağlamaları ve bunun için gerekli bilgi, veri ve bütçeyi departmana temin etmeleri hem de bu plan ve programlar hazırlanırken çalışanların fikirlerine danışılması önerilmektedir.

Araştırma çerçevesinde yapılan gözlemler ve görüşmeler, halkla ilişkiler çalışanları ve diğer çalışanlar ile üst düzey yönetim ile kurulan diyalogların analizi sonucunda, Libya Ticaret Bankası bünyesindeki halkla ilişkiler departmanının etkililiğinin ve kurum içerisindeki karar alma sürecine katılımının zayıf olduğu tespit edilmiş ve bu durumu etkileyen bir takım faktörler üzerinde durulmuştur. Halkla ilişkiler departmanının doğrudan üst düzey yönetime bağlı olmaması, departmanın görev ve sorumluluklarının diğer departmanlarla net olarak ayrılmamasından dolayı departmanlar arasında görev ve sorumluluk çakışması yaşanması, banka bünyesinde görev yapan diğer departmanların ve üst düzey yöneticilerin hala halkla ilişkilerin önemine dair tam olarak ikna olmuş olmamaları, uzman personel eksikliği ve uzun ve kısa dönem planların eksikliği bu durumun önemli faktörleri arasında gösterilebilmektedir. Al-Ghazali (1996:71) de yapmış olduğu çalışmasında, kuruluşlardaki halkla ilişkiler departmanlarının karşılaştığı sorunları, departman için yeterli bütçenin tahsis edilmemesi, halkla ilişkilerde uzman personelin eksikliği ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışan personel sayısının az olması olarak ifade etmiştir.

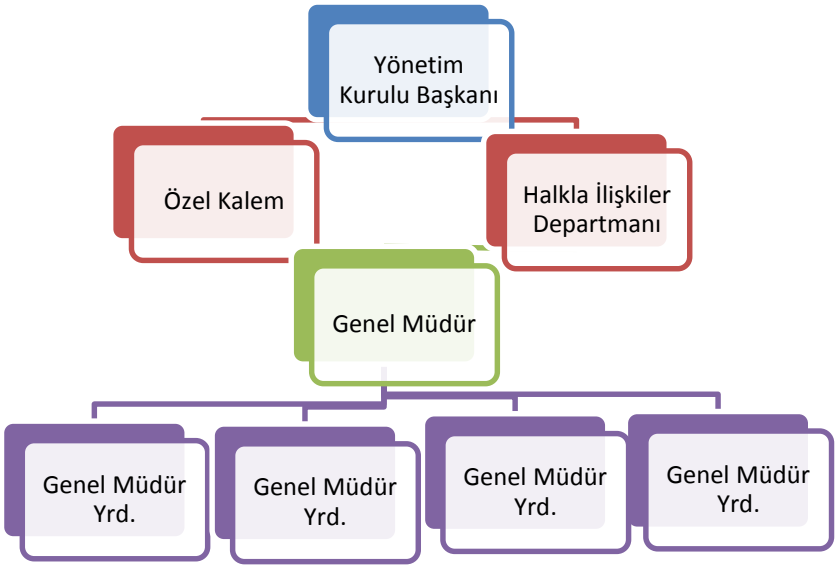
Yapılan görüşmeler sonucunda üst düzey yönetimin, halkla ilişkiler departmanının kurumdaki rolünün öneminin farkında olmadığı tespit edilmiştir. Üst düzey yönetim ile yapılan görüşmeler süresince, yönetim tarafından halkla ilişkiler faaliyetlerinin banka açısından önemi vurgulanmış ve halkla ilişkiler politikalarının bankanın politikasının bir parçası olduğunun bilincinde oldukları ifade edilmiştir. Bununla birlikte, halkla ilişkiler departmanının banka bünyesinde görev ve sorumluluklarının bilet ve otel rezervasyonlarının yapılması ve gelen konukların karşılanması ile sınırlı

kalması, uygulamada üst düzey yönetimin halkla ilişkiler departmanının kurum açısından önemini tam olarak kavrayıp benimsemediğini ortaya sermiştir. Dahası, çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde bazı yöneticilerin, kurumun uzman bir halkla ilişkiler departmanı olmadan da gayet başarılı bir şekilde varlığını sürdürdüğüne ve bu sebeple halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir veya iki kişi tarafından gerçekleştirilecek faaliyetler olduğu için başka bir departmanın da bu faaliyetleri sürdürebileceğine inandıkları için bu departmanın varlığını gereksiz olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu durum da, halkla ilişkiler departmanının görevlerini tam olarak yerine getirmesini engellemektedir. Dolayısıyla banka yöneticilerinin halkla ilişkiler departmanının önemi, görev ve sorumluluklarının neler olduğu ve kuruma sağlayacağı katkılar hakkında bilgilendirilmeleri şarttır.

Libya Ticaret Bankasının üst düzey yönetim mensuplarıyla yapılan görüşmelerde, müşteriler konusunda ilgili oldukları ve müşterilerin şikayetlerini dikkate almak suretiyle müşteri memnuniyetini sağlama hususunda istekli oldukları görülmüştür. Bu noktada, her ne kadar uygulanmak istenen prosedür doğru olsa da uygulamada hatalar mevcuttur. Halkla ilişkiler departmanın, bu şikayetleri ilgili departmanlardan alması ve müşterilere geri dönüş sağlaması gerekmektedir. Fakat çalışanlar ile yapılan görüşmelerde diğer departmanların çoğunlukla bu şikayetlerden haberdar olmadıkları ya da geç haberdar oldukları belirlenmiştir. Halkla ilişkiler departmanı ile yapılan görüşmelerde, diğer departmanlardan cevapların geç geldiği veya gelmediği bildirilmiştir. Bu durumda departmanlar arasında bu hususta bir iletişim kopukluğu olduğu tespit edilmiştir. Departmanda uzman kadronun yetersizliği ya da personelin uzmanlaşmasını sağlayacak kalitede eğitim programlarının olmaması gibi eksiklikler bu tür aksaklıkların temel sebepleridir. Ayrıca, yapılan görüşmelerde departman için yeterli bütçenin ayrılmadığı bilgisi de elde edilmiştir. Bu durumun da yine en büyük sebebi, üst düzey yönetimin halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemine ilişkin yeterince ikna olmamış olmasıdır. Departmanın organizasyon yapısı içerisindeki pozisyonundan ötürü bağımsız olmaması, herhangi bir bütçeyi hak edecek derecede kalifiye halkla ilişkiler uygulamalarının yapılmaması, yöneticilerin departmanın önemine dair ikna olmuş olmamaları ve hatta bazı yöneticiler tarafından gereksiz görülmesi, üst düzey yönetimin departmana özel bir bütçe ayrılması hususunda ikna olmasını engellemektedir. Bu noktada, Libya Ticaret Bankası üst düzey yönetiminin, halkla

ilişkiler departmanını organizasyonel yapı içerisinde üst düzey yönetimle doğrudan iletişim kurabileceği bir pozisyona getirmesi önerilmektedir (Şekil 3.). Bunun yanı sıra, bankanın halkla ilişkiler departmanı, banka bünyesinde düzenlenen yönetim kurulu toplantılarına doğrudan dahil edilmeli ve bilhassa müşteri ilişkileri başta olmak üzere bankaya ilişkin oluşturulacak politikalarda ve alınacak kararlarda departmanın fikirleri ve tavsiyeleri alınmalıdır. Ayrıca, banka adına konuşması, dış hedef kitle tarafından yönetilen sorulara cevap vermesi ve tüm sergi, konferans ve medya faaliyetlerini yönetebilmesi için bankanın Halkla İlişkiler Müdürü veya Müdür Yardımcısının, üst düzey yönetim tarafından yetkilendirilmesi gerekmektedir. Libya'daki bankalarda görev yapan üst düzey yöneticilerin bankaların bünyesinde bulunan halkla ilişkiler departmanlarının örgütsel yapılarındaki farklılıkları gözetmeksizin, bu departmanın banka yapısındaki önemli departmanlardan biri olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Bu bağlamda her ne kadar halkla ilişkiler departmanının temel yapısını yönlendirebilecek uluslararası bir formül olmasa da, yapılan çalışma sonucunda Libya Ticaret Bankası bünyesinde bulunan Halkla İlişkiler Müdürü'nün diğer Yönetici Müdürler gibi Üst Düzey Yönetici'ye doğrudan bağlı olacak şekilde yeniden yapılandırılması önerilmektedir:

Şekil 4.1 *Libya Ticaret Bankası Halkla İlişkiler Departmanı için Önerilen Örgütsel Yapı*



Yapılan çalışma, Ticaret Bankası bünyesinde halkla ilişkiler departmanının, bankaya ilişkin iyi bir itibar ve olumlu bir imaj oluşturmak için hem iç hedef kitlenin (bilhassa çalışanlar) hem de dış hedef kitlenin güvenini kazanmak maksatlı birtakım faaliyetler gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Çalışan ve müşteri şikâyet ve önerilerini dikkate alma ve açık kapı politikasını uygulama, yüksek kaliteli hizmetler sunma, bankanın politikası, etkinliği ve faaliyetleri hakkında kamuoyunun bilgilendirilmesi ve doğruluk ve dürüstlükten şaşmama ve sahtecilik ve abartıdan kaçınma gibi kendisine kurumsal itibar kazandıracak faaliyetlerinin yanı sıra sosyal sorumluluk kapsamında da birtakım faaliyetler düzenlenmektedir. Bu çerçevede bankanın halkla ilişkiler departmanı, eğitim seminerleri ve sosyal faaliyetler düzenlemek gibi iç kamuya yönelik, eğitim ve yardım sektörüne destek sağlama gibi dış kamuya yönelik faaliyetler düzenlemektedir. Ayrıca banka, ülkenin savaş sonrası yeniden yapılandırılmasını destekleyici krediler ve hizmetler sunmakta, genç nüfus için iş olanakları sağlamaktadır. Libya Ticaret Bankasının Libya'da önemli bir ekonomik merkez olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu hizmetlerin bankanın imajını güçlendirmede katkısı olduğunu söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır. Fakat bu hizmetler, bir kurum olarak bankanın imaj ve itibar çalışması için yeterli değildir. Bu sebeple bankanın bilhassa sosyal sorumluluk kampanyaları olmak üzere halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermesi önerilmektedir.

Yapılan görüşmelerde banka çalışanları, hedef kitlenin yönelimleri ve isteklerinin öğrenilmesi, banka çalışanları ile müşterileri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi ve böylelikle bankaya dair olumlu bir imaj ve iyi bir itibar oluşturulması, bankanın ürün ve hizmetlerinin tanıtılması, çalışanların aidiyet duygularını arttırarak sadakatleri ve desteklerinin kazanılması ve en önemlisi memnuniyet duygusu ile dış hedef kitlenin güvenini kazanmak için halkla ilişkiler faaliyetlerinin olması gerektiğinin bilincinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu çerçevede çalışmanın banka çalışanları, halkla ilişkiler uygulamalarının bankanın iç ve dış hedef kitlesinin nezdindeki imajını güçlendirdiğinin farkındamıdır araştırma sorusu olumlu olarak yanıtlanmıştır. Bununla birlikte, daha önce üst düzey yönetim için tavsiye edilen halkla ilişkilerin önemini, çalışma yöntemlerini ve fonksiyonlarını açıklayacak eğitim programları ve münazaralar çalışanlar için de önerilmektedir. Böylelikle hem üst düzey yönetimin, hem halkla ilişkiler çalışanlarının hem de diğer departmanlarda çalışan personelin,

halkla ilişkiler departmanının ne iş yaptığına dair akıllarındaki belirsizlik giderilmiş olacak ve önemine ilişkin bir farkındalık oluşturulabilecektir. Banka yönetiminin bu noktada, banka dışında çalışan halkla ilişkiler alanında uzman danışmanlardan destek alması oldukça önemlidir. Bu uzmanlar, hem banka çalışanlarını ve üst düzey yönetimi bilgilendirmede hem de banka içerisinde yanlış uygulanan halkla ilişkiler stratejilerini belirleyip, bunlara ilişkin tavsiyelerde bulunma açısından fayda sağlayacaktır.

Banka çalışanları ile yapılan görüşmeler doğrultusunda, banka yönetiminin çalışanların motivasyonunun arttırılması hususunda halkla ilişkiler departmanından ziyade insan kaynakları departmanını görevlendirdiği görülmektedir. Her ne kadar çalışanlara yönelik bir takım motivasyon arttırıcı faaliyetler icra edilse de, bu faaliyetlerin insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.

Bankanın halkla ilişkiler departmanı ise çalışanlara yönelik faizsiz kredi sağlamak gibi insan kaynakları departmanı tarafından sağlanabilecek faaliyetlere ağırlık vermektedir. Dolayısıyla bu noktada, insan kaynakları departmanı ve halkla ilişkiler departmanı arasındaki görev ve sorumluluk dağılımının yeniden gözden geçirilmesi ve insan kaynakları departmanı tarafından üstenilen bu tür sorumlulukların halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında değerlendirilmesi ve halkla ilişkiler departmanı tarafından icra edilmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra halkla ilişkiler departmanının, çalışanların karşılaştığı sorunları ya da ihtiyaçları üst düzey yönetime bildirmek, ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını veya sorunlarının giderilip giderilmediğini kontrol etmek gibi personelin motivasyonu, bağlığını ve kurum aidiyetini arttıracak kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarına daha fazla ağırlık vermesi gerekmektedir. Bu noktada, bankanın halkla ilişkiler departmanı çalışanlarının motivasyonunu ve aidiyetini arttırmak için çalışmalar yürüttüğü tespit edilmiştir. Fakat çalışanların motivasyonun, bağlığının ve aidiyetinin arttırılmasının hem bankanın toplum nezdindeki imajını güçlendireceği hem de bankanın verimliliğini arttıracağı göz önünde bulundurulduğunda, departmanlar arasında yapılan görev dağılımı ve iş bölümünün yeniden gözden geçirilmesi ve kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerine daha fazla ağırlık verilmesi önerilmektedir. Bilhassa üst düzey yönetimin, kuruma yönelik alınacak kararlarda, karar alma aşamasına ilgili personelin dahil edilmesi, motivasyonun arttırılmasına yönelik atılacak önemli bir adımdır. Bankanın aldığı

kararlardan, hedeflerinden ve varsa eğer yaşadığı sorunlardan çalışanlarını haberdar etmesi, çalışanlar arasında kurum aidiyetinin ve takım ruhunun oluşmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra mali teşvikler de çalışanların yapmış oldukları işe karşı çaba ve motivasyonunu arttıracak bir unsurdur. Aynı zamanda çalışanlara bir iş güvencesi sunarak, çalışanın bu konudaki kuşkularını ortadan kaldırarak daha verimli çalışması sağlanacaktır. Çalışanların birbirleri arasındaki iletişimi ve üst düzey yönetim ile arasındaki iletişimi artırıcı faaliyetlerin sayısının arttırılması gerekmektedir. Tüm bu yetki ve sorumluluklar, halkla ilişkiler departmanına verilmelidir. Bu bağlamda, Libya Ticaret Bankası bünyesindeki halkla ilişkiler departmanı çalışanlarının görev ve sorumluluklarının arttırılması öncesinde, verilecek eğitimler doğrultusunda kabiliyetlerinin arttırılması önerilmektedir. Salih ve Roaa'nın (2018) ifade ettiği üzere içinde yaşadığımız modern dönemde insan unsuru halkla ilişkiler çalışmalarının önemli ve vazgeçilemez bir girdisi olarak değerlendirilmektedir ve bu unsurun eğitilmesi, acil bir mesele olarak belirtilmektedir. Bu sebeple, Libya Ticaret Bankası bünyesindeki halkla ilişkiler departmanının çalışmalarını geliştirmek amacıyla, departmanda çalışan personelin yeterliliklerini geliştirecek eğitim kursları düzenlemeleri faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra çalışma, banka yönetiminin halkla ilişkiler departmanında çalışacak personeli göreve atarken uzmanlaşmayı dikkate almadığını göstermiştir. Bu bağlamda da yönetimin departmanda yeni görevlendireceği personeli seçerken, mesleki anlamda eğitim almış ve/veya alanda uzmanlaşmış kişileri tercih etmesi önerilmektedir.

Görüşmeler sırasında banka çalışanları, Libya Ticaret Bankası halkla ilişkiler departmanının, bankaya ilişkin haberleri ve alınan kararları kamuya ilettiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, banka çalışanlarının hizmetler ve kararlara ilişkin bilgileri bankanın kamu hizmetleri departmanı ya da personel hizmetleri departmanı vasıtasıyla elde ettikleri gözlemlenmiştir. Banka yönetimi, bankaya ilişkin haberlerin video ve fotoğraflarının yayınlanması için sosyal medya mecralarını ve bankanın internet sayfasını sıklıkla kullanmaktadır. Haberler, kamunun anlayabileceği sade bir dille yazılmaktadır. Bankanın üst düzey yönetimi, müşteri odaklı anlayış doğrultusunda bankanın internet sayfasını sürekli olarak güncellemekten yanadır. Bunun yanı sıra, kamunun bilgilendirilmesi için SMS, posterler ve broşürler kullanılmaktadır. Dolayısıyla, bankanın halkla ilişkiler departmanının, bankanın yapmış olduğu ve

yapmakta olduğu çalışma ve uygulamaları düzenli olarak kamuya aktardığı gözlemlenmiştir. Fakat çalışma kapsamında yapılan araştırmalarda, bankanın hem reklam kampanyalarını uygularken hem de banka ile ilgili kamunun bilgilendirilmesini sağlarken televizyon ve gazete gibi geleneksel medyayı geri plana attığı ve çok fazla kullanmadığı tespit edilmiştir. Hedef kitlenin her kesiminin sosyal medya ve internet kullanmadığı göz önünde bulundurulduğunda, bankanın geleneksel medya araçlarına daha fazla ağırlık vermesi gerekmektedir. Ayrıca bankanın yapmış olduğu reklam kampanyalarının çok kısıtlı olduğu görülmektedir. Bankaya, yapacağı sürekli reklam kampanyalarının sayısını arttırması, tanıtacağı ürünlerle ilgili akıllarda kalacak sloganlar üretmesi ve müşterilere yönelik düzenlenen kampanyaları arttırması ve bu kampanyaları daha fazla duyurması önerilmektedir. Böylelikle bankaya daha fazla müşteri kazandırabilecektir. Bunlara ek olarak, banka bünyesinde bulunan dış iletişim departmanı, diğer kurumları, devlet daireler ve bankalar ile iletişim görevini icra etmektedir. Bu aslında, yine halkla ilişkiler departmanını üstlenmesi gereken bir sorumluluktur. Bu sebeple, daha önce ifade edildiği üzere, üst düzey yönetimin halkla ilişkiler departmanına ait görev ve sorumlulukları net olarak belirlemesi gerekmektedir. Bu noktada dış iletişim departmanının ya halkla ilişkiler departmanı bünyesine dahil edilmesi ya da halkla ilişkiler departmanı ile etkileşim ve iletişim içerisinde faaliyetlerini yürütmesi önerilmektedir. Halkın güvenini kazanmanın, hakla ilişkiler departmanının başlıca görevlerinden biri olması gerektiğini göz önünde bulundurduğumuzda, halkla ilişkiler departmanının üstlenmesi gereken görev ve sorumluluklarının, diğer departmanlardan ayrılması ve bağımsız bir şekilde çalışması, yalnızca kurumun verimini arttırmakla kalmayacak aynı zamanda kurumun hedef kitlede imajını güçlendirmesinde de yardımcı olacaktır. Çünkü bir bankanın başarısı ve rekabet piyasası içerisinde mevcudiyetini koruması, büyük oranda hedef kitlenin bankaya olan güvenine bağlıdır.

Günümüz bilgi çağında örgütlerin şeffaf olması artık bir zorunluluk haline gelmiştir ve bunun yanı sıra müşterilerin bankanın hizmetlerinden anında haberdar olması müşteriler tarafından tercih edilirliği arttıracaktır. Bu sebeple halkla ilişkiler departmanının kullandığı iletişim yolları sadece yüz yüze iletişimle sınırlı değildir. Bunun yanı sıra, birçok etkili ve çeşitli iletişim yollarından da faydalanmak zorundadır. Çünkü bankanın ürün ve hizmetleri hakkında halkı bilgilendirmek için

geleneksel medyanın ve yeni medyanın kullanımının yanı sıra bankaya ait bir dergi yayınlama, broşür ve posterlerin basımını denetleme gibi medya ile ilgili işleri yürütmede halkla ilişkiler departmanına olan ihtiyaç aşikardır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler departmanı bünyesinde çalışan personelin, iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, bu gelişmeleri takip edebilmek amacıyla gerekli eğitimleri alması gerekmektedir.

Sonuç olarak halkla ilişkiler uygulaması; tüm kurum ve kuruluşların olduğu gibi bankaların da hizmetlerinin etkinliklerini arttırmak ve halkın zihnindeki imajını güçlendirmek için faydalandığı pratik ve bilimsel bir yöntem olarak kendini göstermektedir. Günümüzde oldukça agresif ve stresli olan bankalar arasındaki rekabet ortamında, halkla ilişkiler departmanlarının bankaların yaşamlarını sürdürmeleri için ihmal etmemeleri gereken bir uzuv görevi gördüğü göz ardı edilemez bir gerçektir. Çünkü halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkin kullanımı, uygulayıcı bankaya müşteri memnuniyeti ve sadakati olarak geri dönüş sağlamaktadır.

Bu sebeple, yapılan bu çalışma başta Libya Ticaret Bankası olmak üzere Libya'da bulunan bankaların halkla ilişkilerin gerekliliğini ve hayati rolünü kavraması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca çalışma kapsamında yapılan öneriler, Libya Ticaret Bankasındaki halkla ilişkiler departmanının önemini, işlevselliğini ve verimliliğini arttırmak bakımından da fayda sağlayacaktır. Libya'da bulunan bankaların bilimsel temellere dayalı çalışmalar yapan, uzman personel kapasitesine sahip ve yetkilendirilmiş halkla ilişkiler departmanlarına sahip olmaları, bankaların hem kamudaki itibarları açısından hem de finansal kar açısından kendilerine büyük kazançlar getirecektir. Çünkü bir banka için halkla ilişkiler demek, temel olarak hem iç hem de dış hedef kitle ile bir güven ilişkisinin kurulması demektir. Bankacılığın güvene dayalı işleyen ve hayatta kalan bir sektör olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, halkla ilişkiler faaliyetlerinin bankalar için önemini anlamamız hiç de zor olmayacaktır.

Araştırmada Libya Ticaret Bankası bünyesinde bir halkla ilişkiler departmanının mevcut olduğu ve hem iç hem de dış hedef kitleye yönelik bir takım faaliyetler icra ettiği sonucu çıkarılsa da, departmanın konumlandırılması ve görev ve

sorumluluklarının belirlenmesi ve faaliyetlerinin icra edilmesine yönelik bazı eksik ve yanlış uygulamalar tespit edilmiş ve bu bağlamda bir takım önerilerde bulunulmuştur. Birçok alanda Libya'daki diğer bankalara öncülük eden ve yol gösteren Libya Ticaret Bankasının, bünyesindeki halkla ilişkiler departmanı geliştirerek ve doğru halkla ilişkiler politikaları uygulayarak diğer bankalara örnek olması, Libya'daki bankacılık sektörü açısından önemli bir gelişme olacak ve daha nitelikli hizmetler sunan müşteri odaklı bankacılık anlayışının ülke içerisinde gelişmesini teşvik edecektir.

KAYNAKLAR

Abdul hamid, T. A. (1982). Banks management. Second Edition. Cairo: Ain Shams Library for Publishing and Distribution.

Abed, Z. A. & Abu Saeed, A. A. (2014). Public Relations Management and its Programs. First Edition. Jordan: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.

Abu Abboud, (2014). "Public relations in the Libyan Eligibility Banks". An unpublished Master Thesis. Libyan Academy for Graduate Studies. Libya.

Abu Hadros, T. (2010). "Studying and evaluating the effectiveness of public relations programs at Bank of Palestine". An unpublished Master Thesis. Faculty of Economics. Al Azhar University. Cairo.

Abu Madin, H. F. (2011). "The role of public relations management in the banking sector from the point of view of bank management and customers". An unpublished Master Thesis. Islamic University, Gaza.

Abuasba, S. K. (1998). Public Relations and Humanitarian Communication. First Edition. Jordan: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.

Ajala, V. O. (2001). Public Relations in Search of Professional Excellence. Ibadan – Nigeria: Afrika Link Books.

Ajwa, A. (2001). Public relations between theory and practice. Cairo: Dar of Books World.

Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Al-Faki, M.A.A. (2019). "The effectiveness of public relations activities in promoting the performance of Al-Ahly higher education institutions". An unpublished Master Thesis. University of Sudan.

Al-Ghamdi, (2004). "Administrative Leadership Trends in Saudi Educational Institutions Toward Public Relations and Its Activities". Unpublished Master Thesis, King Saud University, Riyadh.

Al jewhr, M. N. (2000). Means of Communication in Public Relations. Jordan: Al-Raed Library.

Al jewhr, M. N. (2004). Public Relations, Principles and Applications a Contemporary Vision. Emirates: The Pen for Publishing and Distribution.

Altıntop, S. (2015) "Temel Yönetim Fonksiyonları", F. Harmancı, M. Gözübenli, M. Dağlar, (Editörler). Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik. Ankara: Nobel Yayınları: 1-9.

Al Sherman, A. A. Abdulsalam, Z. M. (2001). PR Principles. First Edition. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.

Al zwbgi, A. I. (2016). Public Relations and Development. First Edition. Jordan: Nobles for Publishing and Distribution.

Al-Ghazali, A. (1996). "Public Relations in The Industrial Field, An Applied Study on The Practice of Public Relations in Cement Companies, Pipes and Wires in The City of Benghazi". An unpublished Master Thesis, University of Benghazi. Libya.

Aljrida, B. A. (2013). Public Relations Management. First Edition. Jordan: Dar Osama Publishing and Distribution.

Allak, B. (2010). Organizing and Managing Public Relations. First Edition. Jordan: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.

Allozi, M. (2010). The Foundations of Public Relations - Concepts And Foundations. Jordan: Dar Zamzam Publishers and Distributors.

Alobedy, M. M. S. (2009). "Foundations of Public Relation and its application in the Libyan Banks". An unpublished Master Thesis, College of Art, University of Benghazi. Libya.

Althba, R. A. (2014). The Origins of Human and Religious Public Relations. First Edition. Cairo: Dar Scientific Books for Publishing and Distribution.

Assaf, A., Saleh, M. (2004). Foundations of Public Relations. Oman: Dar Al Hamed for Publication.

Atia, T. M. (1997). The Art and Science of Public Relations. Cairo: Dar Arab Renaissance Publishing and Distribution.

Austin, E. W. , Pinkleton, B. E. (2015). Strategic Public Relations Management. Third Edition. New York & London: Published by Routledge.

Aziz, A. (2010). İletişime Giriş. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Bakhchongi, H. A. (2000). Public Relations in Developing Countries. Alexandria: The Modern University Office for Publishing and Distribution.

Bakri, F. (2004). Public Relations in Tourist Facilities. First Edition. Cairo: The World of Libraries.

Baskin O., Craig A., Dan L. (1997). Public Relations: the Profession and the Practice. NewYork : McGraw-Hill.

Baxter, P., Jack, S. (2008). ‘’Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers’’. The Qualitative Report. 13(4)-2: 544-559. http://www.nova.edu/ssss/.

Bedouin, H. H. (2001). Public Relations and Social Service, The foundations of Theory and applied fields. Alexandria: The Modern University Office Publishing and Distribution.

Black, S. (1982). Introduction to Public Relations. London: The Medino press Limited of Publishing and Distribution.

Bodhan, I. (2015). Media Shifts. First Edition. Jordan: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.

Boztepe, H. (2014). Kamusal Halkla İlişkiler. İstanbul: Derin Yayınları.

Brinkerhof, J.D.E (1990), “Corporate Image”, Holland Harward Review,: 22-35.

Central Bank of Libya, (2009).”The Articles of Association of the Commercial Bank in Libya”. Libyan Joint Stock Company.

Chinweoke, N. (2015). “Public Relations in the Nigerian Banking Environment”, The Macro Theme Review a multidisciplinary journal of global macro trends, 4(6),: 198-204.

Clark, C. E. (2000). “Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis”. Public Relations Review, 26 (3): 363-380.

Corbett, G. (2012). “A Modern Definition of Public Relations. Public Relations Society of America”. http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/newdefinition-of-public-relations/ adresinden 20.03.2021 tarihinde alınmıştır.

Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. (2001). Effective Public Relations, 8 th edition, Prentice Hall Inc., USA.

Çakmak, A.F., Kilci, S. (2011). "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri ve Önemi", Kamu-İş Dergisi, 11(4): 219-270.

Denscombe. M. (2003). The Good Research Guide. 2nd ed. Philadelphia: Open University Press.

Dikici, V., Taşkıran, V. H. (2019). "Halkla İlişkilerin Stratejik Planlama Sürecindeki Rolü Ve Etkisi", İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi. (15): 75-105. ISSN: 2146-4162.

Erdoğan, İ. (2014). Medya Teori ve Araştırmaları. Ankara: Erk Yayınları.

Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Basım Yayım Genişletilmiş 5. Basım.

Erkut, H. (2010). Yönetimin Kanatları Stratejik Yönetimin Temelleri, Yalın Yayıncılık, İstanbul.

Ertekin, Y. (1986). "Yönetimde Haberleşme ve Halkla İlişkiler". Kurs Notları.

Geçikli, F. (2017) "Halkla İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi ve Kapsamı", F. Geçikli (Editör). Halkla İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını: 4-29.

Gordon C. G., K.S. Kelly (1999), "Public Relations Expertise and Organizational Effectiveness: A Study of U.S. Hospitals". Journal of Public Relations Research, 11 (2) :143-165.

Göksel, A. B. (2010). Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gregory, A. (2010). Planning and Managing Public Relations Campaigns. Third Edition. London: Kogan Page Publishers.

Grunig, J. E., Hunt T. (1984). Managing Public Relations. USA, Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.

Grunig, J. E. (1992). ''Communication, Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book''. In E. J. Grunig (ed.). Excellence in Public Relations and Communication Management. New York & London: published by Routledge: 1-30.

Grunig, J. E. Repper, F. C. 1992. "Strategic Management, Publics, and Issues," In J. E. Grunig (Ed.), Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: 117- 157.

Gummesson, E. (1991). Qualitative Methods in Management Research, London, Sage Publishing Ltd.

Güçlü, N. (2003). "Stratejik yönetim". G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.

Gürüz, D. (2004). "Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetlerinin Etkinliğinde İzlenim (İmaj) Yönetimi (Kurum İmajından Kişisel İmaja)", cim.anadolu.edu.tr, 789-800.

Hanafi, A., Qaryaqis, R. Z. (2002). Stocks and Financial Institutions. Alexandria: Dar University Publishing.

Harbi, H. B. (2014). Public Relations and Senior Management. Third Edition. Jordan: Dar Osama Publishing and Distribution.

Hariri, M. S. (2015). Public Relations and International Relations Department. First 0, Edition. Jordan: Dar Zamzam Publishers and Distributors.

Hjab, M. M., Wehbe, S. M. (1999). The Basic Entrances to Public Relations: The Entrances Contact. Second Edition. Gairo, Egypt: Dar Al Fajr Publishing and Distribution.

Holtzhausen, D. R. (2000). ''Postmodern values in public relations''. Journal of Public Relations Research, 12 (1): 93-114.

Jaradat, A. A., Shami, L. H. (2009). The Foundations of Public Relations Between Theory and Practice. Jordan: Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution.

Jawda, M. A. (2008). Public Relations - Concepts and Practices. Jordan: Dar Zahran Publishing and Distribution.

Jawda, M. A. (2005). Public Relations - concepts and practices. Fourth edition. Jordan: Dar Zahran Publishing and Distribution.

Jourde, D. R. (2007). "Public Pelations practices in Puerto Rico: An exploratory qualitative study". Graduate Theses and Dissertations. University of South Florida.

Jubouri, A. A. (2017). Public Relations Management Between Innovation and Application. Jordan: Dar Al-Ayyam Publishing and Distribution.

Kadıbeşegil, S. (1998). Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı? İzmir: Tükelmat A.Ş.,

Kafi, M. I. (2016). Public Relations, Crisis Management and Protocol. First Edition. Jordan: Dar Osama Publishing and Distribution.

Kamal, A. (1967). Public Relations in the Social and Humanitarian Fields. First Edition. Cairo: Modern Cairo Library.

Karasar, N. (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kartal, N.Z. (2016). Kamuoyunun Yönlendirilmesinde Kitle İletişim Araçlarının Halkla İlişkiler Amaçlı Kullanımı: Eleştirel Bir Yaklaşım. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Bilim Dalı, Kayseri.

Kazancı, M. (1997). Kamu ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler Ankara: Turhan Kitabevi.

Kent, M. L., Taylor, M. (2002). ‘‘Toward a Dialogic Theory of Public Relations’’. Public Relations Review 28(1): 28- 37.

Kshk, M. B. J. (1999). The Organizations and Foundations of Their Management. First Edition. Alexandria: The Modern University Office Publishing and Distribution.

Ledingham, J. A., Bruning, S. D. (1998). ‘‘Relationship Management in Public Relations: Dimensions of An Organization-Public Relationship’’. Public Relations Review, 24 (1): 55-65.

Letang, J. (2009). Public Relations in Britain. New York & London: Routledge.

Lynn, V. (1999). “Marketing vs. Public Relations”. Bank Marketing, 31(II): 18-22.

Mahmood, M., Hassn, S. (1985). Public Relations and Media in Developing Countries. First Edition. Cairo: The Modern University Office.

Mahmood, M. F. (2017). Planning and Management in Media Institutions. First Edition. Egypt: Dar International for Publishing and Distribution.

Mansour, S. H. (2005). PR approaches from a Social Service Perspective. Alexandria: Dar University Knowledge.

Marton, J. E. (1963). The Nature of Public Relations. Mc Graw-Hill Book Company Inc.: New York.

MediaCat. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri 2011, Mediacat’in ücretsiz eki, MediaCat Yayınları, İstanbul.

Merenda, M. (2004). ‘‘Multiply Your Public Relations Impact.” National Underwriter/Life & Health, Financial Services, 45(2): 35-42.

Metzler, M. S. (2001). The centrality of organizational legitimacy to public relations practice. In R. L. Heath (Ed.), Handbook of public relations. Thousand Oaks, CA: Sage: 321-334.

Moustafa, A. K. (2009). Public Relations between the Theoretical Concept and Practical Application. First Edition. Egypt: Dar International for Publishing and Distribution.

Mucuk, İ. (1994). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Der.

Naser, M. J. (1998). Propaganda and Public Relations. First Edition. Amman: Dar Majdalawi Publishing and Distribution.

Nasreen, Q, Amira, B. , Khawla, B. (2017). “The Role Of Public Relations in Motivating Employees in The Organization”. Unpublished Master Thesis. University of Mayz 8: Algeria.

Nonye, N. S. (2007). “The Impact of Public Relations on Customers Patronage of New Generation Bank in Nigeria A Study Selected, Commercial Banks.” An unpublished Master Thesis. Faculty of Business Administration, University of Enugu Campus, Nigeria.

Nwaeze, C. , Ujah, N. I., (2014). Banks and Other Financial Institutions Management. Aba: Okpatancs Group.

Nwanne, B. U. (2015). “Substantiating Public Relations Contributions to Organizational Success in Nigeria’s Banking Sector”. International Journal of International Relations, Media and Mass Communication Studies. 1(4) : 10-18.

Odabaşı, Y., Oyman, M. (2006). Pazarlama İletişimi Yönetimi. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Omar, A. A. M. (1992). Preparation of Preliminary Proposals for Research Projects. First Edition. Benghazi, Libya: Publications of the University of Garyounis.

Özdemir, İ. (2012). “Bankacılıkta Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri”. BSAD Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi Cilt 1 (3-4); 4-15.

Özer, M. A. (2007). “İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler”. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7 (14): 69-84.

Özgür, A.Z. (Ed.).(2018). Halkla İlişkiler. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkan, A. (2019). Halkla İlişkiler Yönetimi. İTO Yayınları: İstanbul.

Özkanal, B. (2006). İnternetin Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kullanılması: Açıköğretim Sistemine Yönelik Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Bilim Dalı, Konya.

Özkaya, B. (2013). "Halkla İlişkilerde Çevrimiçi Araştırma Tekniklerinin Kullanımı". Yeni Düşünceler Dergisi. (7): 9-31.

Öztekin, A. (2002). Yönetim Bilimi. Siyasal Kitabevi: Ankara.

Percy, W. H., Kostere, K.,Kostere, S. (2015). "Generic Qualitative Research in Psychology". The Qualitative Report, 20 (2): 76-85.

Peltekoğlu, F. (2007). Halkla İlişkiler Nedir? Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Ramadan, Z. S., Quality, M. A.(1996). Management of Banks. Second Edition. Oman: Al Masirah House for Printing, Publishing and Distribution.

Rashwan, H. (2001). Public Relations and Media from a Sociology Perspective. Alexandria: The Modern University Office.

Reese & Reese Laura. (2009). Advertising Collapses and Public Relations Upgrading. First Edition. Beirut: Dar al-Alam for millions.

Sabuncuoğlu, Z. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler (7.baskı), İstanbul: Aktüel Yayınları.

Sahn, M. F. (2003). Public Relations Principles and Application. Second Edition. Alexandria: Dar University Knowledge.

Saleh, A. M., Abdel Khaleq, J. D., Ramadan, A. (2004). Public Relations and Media in Social Service. Alexandria: Dar University Knowledge.

Salih, M. A., Roaa, A. Y. (2018). "Public relation effectiveness in enhancing attitudes of banking establishments". Descriptive analytic applied study on the Fiasal Islamic Bank. Journal of Human Sciences, 19 (1): 373-389.

Sandin, D. , Simolin, T. (2006). "Public Relations as Perceived and practised by Commercial Banks". An unpublished Master Thesis. Department of Business Administration and Social Sciences. Lulea University of Technology, Sweden.

Shaybah, S. A. (2005). Public Relations Between Theory And Practice. Egypt: Dar University Knowledge.

Sirfi, M., Kaml, A. (2006). Public Relations Management. First Edition. Alexandria: Al-Wafa Library for Publishing and Distribution.

Sjöberg, L. (1998). "Risk perception: Experts and the Public". European Psychologist, 3(1), 1–12. https://doi.org/10.1027/1016-9040.3.1.1.

Smith, S. (2016). ''Capitalizing on Public Relations in an Era of Banking Recapitalization: An Explicatory Review''. Research on Humanities and Social Sciences, 6 (9) : 28-42

Sulaiman, F. J., Sheikhly, A., Zalzla, F. (1980). The Public Relations. Second Edition. Baghdad: Ministry of Education and Scientific Research.

Sumaidaie, M., Yousuf, R (2001). Banking Marketing, Quantitative Strategic Approach Analytical. Oman: Dar Almanahaj Publishing and Distribution.

Şen, F. (2012). "Kamu Yönetiminde Halkla İlişkileri Yeniden Düşünmek". Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. (16). ISSN 1304 3846: 63-80.

Taii, M. H. (2017). Management and Public Relations Activities. First Edition. Jordan: Dar Osama Publishing and Distribution.

Talaat, M. M. (2002). Public Relations Between Theory and Practice. Fourth Edition. Alexandria: The Modern University Office for Publishing and Distribution.

Tawfiq, A. (2014). Public Relations Foundations And Principles. First Edition. Egypt: Giza for Publishing and Distribution.

Thuwiai, A. I.(2016). Public Relations and Development. First Edition. Jordan: Nobles for Publishing and Distribution.

Tutar, H. (2003). İşletme Becerileri (Grup Çalışması), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tolon, M. (2004). Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma. Verimlilik Dergisi (4), 63-88.

Tosun, K. (1978). İşletme Yönetimi, Birinci Cilt, Genel Esaslar, İstanbul: Fatih Matbaası.

Tosun, E. (2013). Halkla İlişkiler (AÖF). https://www.academia.edu/41652739/Halkla_%C4%B0li%C5%9Fkiler_A%C3%96F_ adresinden 09.10.2020 tarihinde alınmıştır.

Warnaby, G., Moss, D. (1997). "The Role of Public Relations in Organisations", P. J. Kitchen (ed.), Public Relations: Principles and Practice, International Thomson Business Press, London.

White, C. (2004). Strategic Management. NewYork: Palgrave Macmillan.

Vercic, D., Ruler, B. V., Bütschi, G. , Flodin, B. (2001). ''On the definition of public relations: a European view''. Public Relations Review, (27) :373–387.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research, Design and Methods, Third Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yin, R. K. (2011). Qualitative Research from Start to Finish, the Guilford Press, New York London.

Yousuf, M., (2008). The Art of Public Relations. First Edition. Cairo University. Egypt: Dar Arab for Publishing and Distribution.

https://internet.archive.org/internet/20200313113730if_/https://www.ncb.ly/ar/about-us/our -history/adresinden 10.12.2020 tarihinde alınmıştır

https://libyaschannel.com adresinden 11.05.2021 tarihinde alınmıştır.

https://www.ncb.ly/ar/media-center/events/ adresinden 05.05.2020 tarihinde alınmıştır.

https://www.ncb.ly/ar/media-center/news/the-national-commercial-bank-get-honored-at-the-small-and-medium-enterprises-forum/(adresinden 30.05.2020 tarihinde alınmıştır.

EKLER

EK A

Omar Al-Mukhtar Üniversitesi

Tarih : 23/1/2020 Gösterge No 1/1/2023

Takdir ve minnetle,

Sayın

Ticari Bankalar Genel Müdürü,

Üniversitemizin seçkin personellerini motive etmekte ve bir teşvik olarak bu seçkin personnelerin ilerlemelerine katkı sağlamaktayız.

Ülke namına, 2013 tarihli 802 sayılı Kararla Türkiye Cumhuriyeti'ne çalışma yapmak üzere gönderilen öğrencilerinizden Salem Abdalla Salem Al-Faytouri tarafından yapılan başvuruyu size sunmak isteriz.

İlgili kişiye, değerli kurumunuzun konu olduğu tezine ilişkin bazı bilgiler edinmesi ve çalışmasına dair bazı kaynakların kurumunuzda bulunmasından ötürü işini kolaylaştırması fırsatını sağlamak için nazik onayını almayı ümit etmekteyiz.

Bu istekten dolayı anlayışınızdan eminiz.

Lütfen takdir ve saygılarımızı kabul ediniz.

Allahın selamati, merhameti ve lütfu sizinle olsun.

Dr. Abdul-Muttaleb Ahmed

Omar Al-Mukhtar Universitesi Başkanı