

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER DOKTORA PROGRAMI

HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA PAYDAŞ İLİŞKİSİ: ARİSTOTELES'İN
RETORİK ÜÇGENİ PERSPEKTİFİYLE STK ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

İREM AYDOĞDU

İSTANBUL, 2024

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER DOKTORA PROGRAMI

HALKLA İLİŞKİLER BAĞLAMINDA PAYDAŞ İLİŞKİSİ: ARİSTOTELES'İN
RETORİK ÜÇGENİ PERSPEKTİFİYLE STK ÖRNEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

İREM AYDOĞDU

Tez Savunma Jürisi

- | | |
|------------------|---|
| 1. Tez Danışmanı | : Prof. Dr. Filiz BALTA PELTEKOĞLU |
| 2. Üye | : Prof. Dr. Kıvanç Nazlım TÜZEL URALTAŞ |
| 3. Üye | : Prof. Dr. Pelin HÜRMERİÇ |
| 4. Üye | : Prof. Dr. İclal Gül BATUŞ |
| 5. Üye | : Doç. Dr. Zühal AKBAYIR |

İSTANBUL, 2024

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : İrem Aydoğdu

Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Programı : Halkla İlişkiler

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu

Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Ekim 2024

Anahtar Kelimeler : Ethos, Logos, Pathos, Paydaş İlişkisi, Retorik, Retorik Üçgeni

ÖZET

Halkla ilişkiler faaliyetleri açısından paydaşlık ilişkileri, günden güne önem kazanmaktadır. Günümüzde kurumlar, varlıklarını sürdürmek ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için paydaşlara ihtiyaç duymaktadır. Paydaşlar karşılıklı istek ve beklentilerini maksimize edebilmek için birtakım yöntemler kullanmaktadır. Çalışmada, Aristoteles'in "Retorik Üçgeni" perspektifiyle STK'nın paydaşlık ilişkilerinde retorik unsurlarının rol oynayıp oynamadığını incelemek ve aynı perspektifle STK'nın paydaşlarının STK ile iş birliğinde retorik unsurlarının rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma için seçilen STK'nın söylemleri ve paydaşlık ilişkisi için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin paydaşların tercihlerinde rol oynayıp oynamadığını analiz etmek amacıyla Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos (Kaynak), Pathos (Duygu), Logos (Mantık)" bağlamında ortaya koyulmuştur. Araştırmada, bu amaçla, nitel araştırma deseni kullanılmış olup, görüşme veri toplama yöntemi ve doküman incelemesi ile elde edilen verilere içerik analizi uygulanmıştır. Araştırma için seçilen STK'nın raporları incelenmiş, STK ve paydaşlarıyla derinlemesine mülakat gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden ve raporlardan elde edilen veriler, MAXQDA programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları analizi sonucunda görüşmelerden elde edilen verilerden ortak temalar oluşturulmuştur. Elde edilen tüm veriler sonucunda, Aristoteles'in "Retorik Üçgeni"ndeki unsurların kullanımının ve bu unsurların paydaş tercihindeki önemi ortaya koyulmuştur. Bu perspektif doğrultusunda, Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos (Kaynak), Pathos (Duygu), Logos (Mantık)" unsurlarının STK'nın paydaşlık ilişkilerinde rol oynadığı, STK'nın sırasıyla ethos, pathos ve logos unsurları üzerine yoğunlaştığı, paydaşların tercihinde ise sırasıyla ethos, logos ve pathos unsurlarının rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ethos, Logos, Pathos, Paydaş İlişkisi, Retorik, Retorik Üçgeni

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : İrem Aydoğdu

Field : Public Relations and Publicity

Programme : Public Relations

Supervisor : Professor Filiz Balta Peltekoğlu

Degree Awarded and Date : PhD – October 2024

Keywords : Ethos, Logos, Pathos, Stakeholder Relationship, Rhetoric, Rhetorical Triangle

ABSTRACT

In terms of public relations activities, stakeholder relations are gaining importance day by day. Today, organizations need stakeholders to sustain their existence and carry out their activities. Stakeholders use a number of methods to maximize their mutual desires and expectations. The study aims to examine whether rhetorical elements play a role in NGO's stakeholder relations with the perspective of Aristotle's "Rhetorical Triangle" and to reveal whether rhetorical elements play a role in the cooperation of NGO's stakeholders with NGO with the same perspective. In order to analyze whether the discourses of the NGOs selected for the research and the activities they carry out for the stakeholder relationship play a role in the preferences of the stakeholders, it was put forward in the context of "Ethos (Source), Pathos (Emotion), Logos (Logic)" in Aristotle's Rhetorical Triangle. For this purpose, qualitative research design was used and content analysis was applied to the data obtained through interview data collection method and document analysis. The reports of the NGO selected for the research were analyzed and in-depth interviews were conducted with the NGO and its stakeholders. The data obtained from the interviews and reports were analyzed using MAXQDA software. As a result of the analysis of the research findings, common themes were formed from the data obtained from the interviews. As a result of all the data obtained, the use of the elements in Aristotle's "Rhetorical Triangle" and the importance of these elements in stakeholder preference were revealed. In line with this perspective, it has been concluded that the elements of Aristotle's Rhetorical Triangle "Ethos (Source), Pathos (Emotion), Logos (Logic)" play a role in NGO's stakeholder relations, that NGOs focus on ethos, pathos and logos elements respectively, and that ethos, logos and pathos elements play a role in stakeholders' preferences respectively.

Keywords: Ethos, Logos, Pathos, Stakeholder Relationship, Rhetoric, Rhetorical Triangle

ÖNSÖZ

Doktora sürecim boyunca halkla ilişkiler alanına katkısıyla, etik değerleri önemsemesiyle, akademik yaklaşımıyla örnek aldığım, hem ders hem de tez dönemimde bana desteklerini esirgemeyerek yol gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu'na saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Doktora ders döneminden beri bilgi birikimlerini benimle paylaşan, çalışmalarına fikirleriyle her zaman destek sağlayan Prof. Dr. Ebru Özgen'e, değerli yorumları ve pozitif enerjisiyle destek olan Prof. Dr. Pelin Hürmeriç'e, tez savunma sınavımda önerileriyle katkıda bulunan Prof. Dr. Gül Batuş'a, Prof. Dr. Nazlım Tüzel Uraltaş'a ve Doç.Dr. Zühal Akbayır'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora döneminde tanıştığım sevgili doktora arkadaşlarıma, bu süreçte heyecanımı paylaşan, anlayış gösteren kıymetli arkadaşlarıma ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Her daim bana güvenen, beni motive eden, desteğini hissettiren başta annem Figen Aydoğdu olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

İREM AYDOĞDU

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
KISALTMALAR.....	ix
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
GRAFİK LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
PAYDAŞ İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER İLE İLİŞKİSİ.....	3
1.1. Paydaş Kavramı	3
1.1.1. Paydaş Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2. Paydaş Analizi.....	4
1.2.1. Paydaşların Belirlenmesi	5
1.2.2. Paydaş Önceliklerinin Belirlenmesi	7
1.2.3. Paydaşlar İle İlişki Modeli.....	8
1.3. Paydaş Teorisi ve Paydaş Yönetimi	8
1.3.1. Donaldson ve Preston'un Paydaş Teorisi	10
1.3.2. Carroll'un Paydaş Teorisi	14
1.3.3. Mitchell- Angle ve Wood'un Paydaş Teorisi.....	17
1.3.4. Freeman'ın Paydaş Teorisi.....	19
1.4. Paydaş Türleri	25
1.4.1. Çalışanlar	28
1.4.2. Hissedarlar / Yatırımcılar.....	29
1.4.3. Müşteriler.....	30
1.4.4. Topluluklar	31
1.4.5. Medya	33
1.4.6. Hükümet.....	34
1.4.7. Rakipler.....	34
1.4.8. Tedarikçiler.....	35
1.4.9. Müşteri Savunma Grupları	36
1.4.10. Özel Gruplar	36

1.4.10.1. Sivil Toplum Kuruluşları.....	37
1.5. Halkla İlişkiler Bağlamında Paydaş İletişimi	40
İKİNCİ BÖLÜM	44
RETORİK VE ARİSTOTELES'İN RETORİK ÜÇGENİ.....	44
2.1. Retorik Kavramı.....	44
2.1.1. Retorik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	46
2.2. Retorikte Çekicilik Unsurları.....	48
2.2.1. Akılcı (Rasyonel) Çekicilik	49
2.2.2. Duygusal Çekicilik.....	49
2.3. Aristoteles'in Retorik Söylemi.....	51
2.3.1. Aristoteles'in Retorik Üçgeni	56
2.3.1.1. Ethos (Güvenirlilik-Karakter-Ahlaki).....	60
2.3.1.2. Pathos (Duyguya Başvurma)	62
2.3.1.3. Logos (Mantık- Akıl- Akıl Yürütme).....	64
2.4. Higgins ve Walker'ın Ethos, Pathos ve Logos Çekicilik Unsurları.....	67
2.4.1. Ethos Çekicilik Unsurları	68
2.4.1.1. Güven.....	69
2.4.2. Pathos Çekicilik Unsurları.....	69
2.4.2.1. Duygu.....	70
2.4.3. Logos Çekicilik Unsurları.....	70
2.4.3.1. Bilgi	71
2.5. Halkla İlişkiler Bağlamında İkna ve Retorik.....	71
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	77
ARİSTOTELES'İN RETORİK ÜÇGENİ PERSPEKTİFİYLE ÖRNEK STK ÜZERİNE BİR	
ARAŞTIRMA	77
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	77
3.3. Araştırmanın Soruları	78
3.4. Araştırmanın Süreci ve Analiz Yöntemi	78
3.5. Araştırmanın Birinci Aşaması: Paydaşlık Bakış açısı.....	84
3.5.1. Amaç.....	84
3.5.2. Yöntem	85
3.5.3. Kapsam ve Sınırlılıklar	85
3.5.4. Bulgular	85
3.5.4.1. X STK'sının Paydaşlık İlişkisine Bakış Açısı.....	85

3.5.4.2. STK'nın Paydaşlarının Paydaşlık İlişisine Bakış Açısı.....	88
3.6. Araştırmanın İkinci Aşaması: X STK'sının Raporlarının İncelenmesi	107
3.6.1. Amaç	107
3.6.2. Yöntem	107
3.6.3. Kapsam ve Sınırlılıklar	107
3.6.4. Bulgular	107
3.7. Araştırmanın Üçüncü Aşaması: Aristoteles'in Retorik Üçgeni Perspektifiyle Değerlendirme	109
3.7.1. Amaç	109
3.7.2. Yöntem	110
3.7.3. Kapsam ve Sınırlılıklar	111
3.7.4. Bulgular	111
3.7.4.1. X STK'sının, Paydaşlık İlişkilerinin Aristoteles'in Retorik Üçgeni Perspektifiyle Değerlendirilmesi	112
3.7.4.1.1. "Ethos" Kapsamında X STK'sı ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları	112
3.7.4.1.2. "Pathos" Kapsamında X STK'sı ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları	119
3.7.4.1.3. "Logos" Kapsamında X STK'sı ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları	125
3.7.4.2. X STK'sının Kurumsal Paydaşları Tarafından Paydaşlık İlişkilerinin Aristoteles'in Retorik Üçgeni Perspektifiyle Değerlendirilmesi.....	131
3.7.4.2.1. "Ethos" Kapsamında Paydaşlar ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları....	139
3.7.4.2.2. "Pathos" Kapsamında Paydaşlar ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları ..	160
3.7.4.2.3. "Logos" Kapsamında Paydaşlar ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları ...	177
ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	190
SONUÇ	197
KAYNAKÇA	205
EKLER.....	222

KISALTMALAR

BM	Birleşmiş Milletler
EESC Komitesi	(European Economic and Social Committee) Avrupa Ekonomik ve Sosyal
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KVKK	Kişisel Verileri Koruma Kanunu
NGO	(Non Governmental Organization) Sivil Toplum Kuruluşları
OECD Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü	(Organisation for Economic Co-operation and Development)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TEDx	Technology Entertainment and Design

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Paydaş Türleri	26
Tablo 2: Aristoteles'in Üç İkna Kanıtı	59
Tablo 3: Retoriksel Çekicilik Unsurları.....	67
Tablo 4: Kurumsal Paydaşların Derinlemesine Görüşme Katılımcı Bilgileri	83
Tablo 5: X STK'sının Ethos Kapsamındaki Temaları.....	116
Tablo 6: X STK'sının Pathos Kapsamındaki Temaları	122
Tablo 7: X STK'sının Logos Kapsamındaki Temaları.....	127
Tablo 8: Paydaşların Ethos Kapsamındaki Temaları.....	157
Tablo 9: Paydaşların Pathos Kapsamındaki Temaları	174
Tablo 10: Paydaşların Logos Kapsamındaki Temaları.....	187



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Paydaş Önceliği için Güç/Çıkar Levhası	5
Şekil 2: Farklı Paydaş Grupları İçin İletişim Stratejileri.....	6
Şekil 3: Paydaşların Önceliği Teorisi.....	7
Şekil 4: Paydaş Teorisinin Üç Yaklaşımı	11
Şekil 5: Girdi – Çıktı Modeli	13
Şekil 6: Paydaş Modeli	13
Şekil 7: Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	15
Şekil 8: Sosyal Sorumluluk Kategorisi	16
Şekil 9: Paydaş Topolojisi	18
Şekil 10: İşletme Paydaşları.....	20
Şekil 11: Paydaş Haritası	22
Şekil 12: Stratejik Yönetimin Paydaş Modeli.....	26
Şekil 13: Aristoteles'in Retorik Üçgeni	57
Şekil 14: Nitel Araştırma Analiz Süreci	80
Şekil 15: STK'nın Paydaşlık Bakış Açısına Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu.....	87
Şekil 16: Paydaşların Toplumsal Paydaşlığın Önemine Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu	88
Şekil 17: Paydaşların, Paydaşlık İlişkisinde Güvenin Önemine Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu	91
Şekil 18: Paydaşların, Paydaşlık İlişkisinde Güven Oluşturmaya Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu	95
Şekil 19: Paydaşların, X STK'sını Paydaş Olarak Seçmesine Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu	99
Şekil 20: Paydaşların, X STK'sı ile Uyumlarına Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu	104
Şekil 21: X STK'sının 2018 Faaliyet Raporu "Kelime Bulutu"	108
Şekil 22: X STK'sının 2019 Faaliyet Raporu "Kelime Bulutu"	108
Şekil 23: X STK'sının 2020 Faaliyet Raporu "Kelime Bulutu"	108
Şekil 24: X STK'sının 2021 Faaliyet Raporu "Kelime Bulutu"	108
Şekil 25: X STK'sının 2022 Faaliyet Raporu "Kelime Bulutu"	109
Şekil 26: X STK'sı ve Paydaş Cevaplarının Benzerlik Matrisi	111
Şekil 27: X STK'sının Ethos Kod- Teori Modeli	118
Şekil 28: X STK'sının Ethos Kategorisi Kelime Bulutu	118
Şekil 29: X STK'sının Pathos Kod- Teori Modeli.....	124
Şekil 30: X STK'sının Pathos Kategorisi Kelime Bulutu.....	125
Şekil 31: X STK'sının Logos Kod- Teori Modeli	129
Şekil 32: X STK'sının Logos Kategorisi Kelime Bulutu.....	129
Şekil 33: X STK'sının Ethos - Pathos- Logos Kod Bulutu.....	130
Şekil 34: X STK'sının Görüşme Yanıtlarından Elde Edilen Kelime Bulutu.....	131
Şekil 35: Ethos Kod Dağıtım Modeli.....	132
Şekil 36: Pathos Kod Dağıtım Modeli	133
Şekil 37: Logos Kod Dağıtım Modeli.....	134
Şekil 38: Paydaşların Ethos - Pathos- Logos Kod Bulutu.....	135
Şekil 39: Paydaşların Ethos Kod- Teori Modeli	136

Şekil 40: Paydaşların Pathos Kod- Teori Modeli.....	137
Şekil 41: Paydaşların Logos Kod- Teori Modeli	138
Şekil 42: Tüm Paydaşların Kelime Bulutu	138
Şekil 43: Paydaşların Ethos Kategorisi Kelime Bulutu	160
Şekil 44: Paydaşların Pathos Kategorisi Kelime Bulutu.....	177
Şekil 45: Paydaşların Logos Kategorisi Kelime Bulutu	189



GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: X STK'sının Ethos Unsurlarının Analizi.....	113
Grafik 2: X STK'sının Pathos Unsurlarının Analizi	119
Grafik 3: X STK'sının Logos Unsurlarının Analizi.....	125
Grafik 4: X STK'sının Ethos- Pathos- Logos Kod Sistemi	130
Grafik 5: Paydaşların Ethos- Pathos- Logos Kod Sistemi	134
Grafik 6: Paydaşların Ethos Unsurlarının Analizi	139
Grafik 7: Paydaşların Pathos Unsurlarının Analizi.....	161
Grafik 8: Paydaşların logos Unsurlarının Analizi.....	178



GİRİŞ

Paydaşlar, kurumun performansını etkileyebilen ve söz konusu kurumun çalışmalarından etkilenebilen veya üzerinde bir tür güç uygulayabilen birey ya da kuruluşlardır (Sautter and Leisen, 1999:313).

Kurumlar varlığını sürdürmek, amaçlarına ulaşmak, kendini geliştirmek gibi pek çok konuda paydaşlara ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde, kurumların varlığını sürdürme dışında pek çok sorumlulukları bulunmaktadır. Özellikle tüm paydaşlarına yönelik sorumlu olmak beraberinde kalıcı ilişkileri getirebilmektedir. Paydaşlık ilişkileri uzun vadeli oluşmakla birlikte karşılıklı anlayışa dayanmaktadır. Bu doğrultuda paydaşların birbirlerini tanımaları, anlamaları, birlikte hareket ederken her iki tarafın da ortak paydada buluşması önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Kurumun paydaşlarını; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler STK'lar gibi pek çok grup oluşturmaktadır ve her biri ile karşılıklı güvenin oluşturulması oldukça önemli bir konudur. Tüm paydaşların birbirlerine sorumlu ve hassas davranmaları güven içinde iş birliği geliştirmeleri rekabet avantajı da sağlamaktadır. Günümüzde özellikle toplumu ilgilendiren çözüme kavuşması gereken; sağlık, eğitim, çevre, insan hakları gibi toplumsal meselelerde kurumların bir araya gelerek paydaşlık anlayışıyla hareket etmeleri toplumun gelişimine katkı sağlamaktadır.

Kurumların gerçekleştirdikleri faaliyetlerde paydaşların onayını alabilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla paydaşların herhangi bir faaliyet için ikna edilmesi ve iş birliğinin kalıcı olması için iletişimde pek çok yöntem tercih edilebilmektedir. Çalışma, iknanın bir yöntemi olan retorik'in sadece işletmelerin kar amacı sağlamaları için değil toplumsal konularda da birlikte hareket etmeleri için de kullanılabildiğini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Çalışmada, paydaşların karşılıklı anlayış, karşılıklı kabul süreçleri ve toplumsal konularda birlikte hareket edecekleri paydaş tercihlerindeki motivasyon, retorik açıdan analiz edilecektir.

Bir kuruluşun davranışlarını etkileyen veya bunlardan etkilenen bireyler ve kurumları bütünsel açıdan incelemek gerekmektedir. Paydaş ilişkilerini retorik ile ilişkilendirmek için, paydaşların oluşum sürecini, paydaşlarla ilişkilerin sürdürülebilirliği ve paydaşlarla ilişkiler geliştirme konuları oldukça önem taşımaktadır (Smudde, Courtrigt, 2011: 137). Dolayısıyla paydaşları paydaşlık ilişkisine ikna etmek ve sağlıklı ilişki geliştirebilmek için beklentilerin doğru analiz etmesi gerekmektedir. Bu durumlardan hareketle; paydaş kazanmak, paydaşlarla ilişkileri yürütmek ve uzun vadeli ilişkilerin sağlıklı geliştirilebilmesi için birtakım ikna yöntemleri kullanılabilmektedir. Çalışma, kurumların paydaşlık ilişkisi kurarken, Aristoteles'in retorik üçgenindeki (ethos, pathos, logos) unsurlarının rol oynayıp oynamadığını ve paydaş tercihlerinde bu unsurlardan hangilerinin rol oynadığına yönelik dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmada, İstanbul'da eğitim alanında faaliyet gösteren en eski STK'lardan araştırmanın yapıldığı tarihte kurumsal paydaş sayısı en fazla olan bir STK seçilerek, STK'nın paydaşlık ilişkilerinde ethos, pathos, logos unsurlarının rol oynayıp oynamadığı, kurumsal paydaşlarının bu unsurların paydaş tercihlerinde rol oynayıp oynamadığı araştırılacaktır. Diğer bir

deyişle çalışmada, STK ve paydaşlarının paydaşlık ilişkileri, Aristoteles'in retorik üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" kapsamında analiz edilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde paydaş kavramı, paydaş iletişimi, türleri ve yöntemlerini ortaya koyulacaktır. Halkla ilişkiler disiplinin de temel aldığı paydaşlarla ilişki kurmak ve sürdürebilmek oldukça önem taşımaktadır. Paydaşları oluşturan çalışanlar, müşteriler, toplum, medya, tedarikçiler, ticari kuruluşlar, topluluklar gibi gruplar açıklanacak olup, literatürde üzerine gerçekleştirilen çalışmalarla birlikte ele alınacaktır.

İkinci bölümde, retorik kavramını, iknada retoriğin yerini anlamak ve Aristoteles'in ikna yöntemi ortaya koyulacaktır. Bu doğrultuda, ikna kavramında yer alan retorik kavramı, tarihsel gelişimi ve Aristoteles'in Retorik Üçgeni (ethos, pathos, logos) üzerinde durulacaktır. Higgins ve Walker'a göre (2012:198), Ethos alt unsurlarını; "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık", Pathos alt unsurlarını; "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkân Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati", Logos alt unsurlarını; "Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri" oluşturmaktadır. Bu bölümde, Aristoteles'in Retorik Üçgeni ve Higgins Walker'ın çekicilik unsurları üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde paydaşlık ilişkilerinde paydaş tercihinin etkileyen faktörler Aristoteles'in Retorik Üçgeni çerçevesinden araştırılacak ve çalışma için seçilen STK'nın, paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in unsurlarının rol oynayıp oynamadığı ve paydaşlarının tercihinde bu unsurların rol oynayıp oynamadığı ortaya koyulacaktır. Paydaşlık ilişkilerinde etkili olan duygusal ve mantıksal çekicilik unsurlarını ortaya koyarak hem paydaşların hem de STK'nın söylemlerinden yola çıkarak karşılıklı beklentilerinin uyumu değerlendirilecektir. Araştırma için İstanbul'da eğitim alanında faaliyet gösteren eski STK'lardan araştırmanın yapıldığı tarih aralığında kurumsal paydaş sayısı en fazla olan STK'nın faaliyet raporları incelenecek, STK ve kurumsal paydaşlarıyla yapılan derinlemesine görüşme yöntemi, içerik analiziyle değerlendirilecektir. Araştırma, STK'nın ve paydaşlarının görüşme cevaplarından elde edilen temalar ile analiz edilecek olup, temalar oluşturulurken Braun ve Clarke'ın (2006) çalışmasındaki yöntemlerinden yararlanılacaktır. Higgins ve Walker'ın (2012:198) unsurları tek tek hem STK'ya hem de STK'nın tüm paydaş kurumlarına sorulacak olup, yanıtlar kapsamında her bir unsur MAXQDA programında kodlanacaktır. Çalışmada, STK "X" olarak belirtilecektir. Araştırma üç aşamadan oluşacak olup; ilk aşama X STK'sının ve paydaşlarının paydaşlık bakış açılarını ölçmeye yönelik olacaktır. İkinci aşamaya ise; X STK'sının son 5 yıldaki faaliyet raporlarının paydaşlar ile ilgili kısmından kelime bulutu oluşturulacak olup nitel analiz yöntemiyle incelenecektir. Üçüncü aşamada ilk adımda; X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığı ortaya koyulacaktır. Üçüncü aşamanın diğer bir adımında ise, X STK'sının paydaşlarının, X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının, paydaşlarının paydaşlık tercihlerinde rol oynayıp oynamadığı ortaya koyulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAYDAŞ İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER İLE İLİŞKİSİ

1.1. Paydaş Kavramı

Freeman ve McVea, paydaş kavramını “bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyebilecek yada gerçekleşen başarılarından etkileneceği grup yada birey” şeklinde tanımlamaktadır (Freeman, McVea, 2001: 4). Paydaş kavramını tam olarak kavrayabilmek için öncelikle pay kavramına değinmek gerekmektedir. Pay kavramı; küçük bir fayda anlamına gelebileceği gibi sahiplik gibi yasal bir hakkı gösteren anlamı da ifade etmektedir (Ertuğrul, 2008:212). Paydaş ve kamu kavramları bazen birbirinin yerine kullanılır fakat bu iki kavram arasında küçük bir ayrım bulunmaktadır. Bireyler, bir kurumun kararlarından etkilenen bir grupta yer aldıkları için veya kendi kararları o kurumu etkilediği için paydaş olarak anılmaktadırlar (Grunig, çev.2005: 139). Paydaşlar; kurumu değerlendirebilmekte olup, bu kavram; müşterileri, çalışanları, hissedarları, tedarikçileri devleti, toplulukları oluşturmaktadır (Metcalf, 1998: 30). Günümüzde, kurumlar toplumu oluşturan birçok farklı grup ve bireyler ile ilişki içindedir.

Kurumların başarıları bu grup ya da bireyler ile olan ilişkilerinin iyi yönetilmesi ile ilgilidir. Literatürde yer alan bu grupları ifade eden kavrama “paydaş” adı verilmektedir (Aktan, Börü, 2007:18). İnsanlar, bir kurumun kararlarından etkiledikleri için ya da kendi kararları o kurumu etkilediği için paydaş olarak anılmaktadırlar (Grunig, çev.2005: 139). Paydaşlar, bir işletmenin veya organizasyonun faaliyetlerini, ürünlerini, hizmetlerini ve varlığını etkileyen ve onlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilecek olan kişiler ve örgütlerdir (Sezener, 2014:2). Paydaşların olmaması durumunda kurumun varlığı tehlikeye düşebilmektedir. Yani, bu kavram, kurumların “varlığını sürdürmesi” ile ilişkilidir (Elias, Cavana, Jackson, 2002: 303). Hermann’a (2008:83) göre; kurumun başarısı için zaruri olan iş, iletişim, sermaye vb. faktörler değerlidir, bu faktörlerle ortak şekilde ilişkili olan herkes kurumun paydaşı sayılmaktadır.

Paydaş kavramı, Standford Araştırma Enstitüsü’nde yapılan çalışmayla ortaya çıkmıştır. Paydaşlar; bir kurumun varlığının devamı için desteğine ihtiyaç duyulan gruplardır. (Elias, Cavana, Jackson, 2002: 303). Paydaş kavramı; kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilen kendi içerisindeki kişi ya da gruplar gibi, kurumun dahil olduğu ilişkiler sistemindeki kurum dışı diğer kişi ya da grupları da ifade etmektedir (Çakır, 2009: 54).

Jones’e göre (1980), paydaş kavramını, hem işletmelerin hissedarları ya da müşterileri ile hem de toplumdaki diğer paydaşlarla sorumluluğu olarak ilişkilendirmektedir. Burada iki yükümlülüğten söz edilebilir. Birincisi; gönüllü olarak sorumluluğu üstlenmek. İkincisi ise; hissedarları, müşterileri, tedarikçileri ve toplumu kapsayan yükümlülüktür (Jones, 1980: 60).

Paydaş kavramına yönelik tanımlamalardan yola çıktığımızda, paydaş kapsamında bireylerin, kurumların ve çeşitli grupların birbirleriyle iyi ilişkiler geliştirmeleri, birbirlerini hem etkileyip hem de etkilendiklerini ayrıca birbirlerine çeşitli şekillerde katkı sağlayabileceklerini belirtebiliriz.

1.1.1. Paydaş Kavramının Tarihsel Gelişimi

1930’larda kavramı General Electric Company dört tane temel paydaş grubu belirlemiştir. Bunlar; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve kamuoyudur (Preston, Spienza, 1990: 362).

1950’de Robert E. Wood da aynı şekilde paydaşları; çalışanlar, hissedarlar, müşteriler olarak gruplandırmıştır ve bu duruma ek olarak grubun çıkarları, ihtiyaçları karşılanabilirse işletmeye uzun vadede yarar sağlamaktadır (Preston, Spienza, 1990: 362).

1965 yılında Ansoff’a ait “İşletme Stratejisi” adlı kitapta paydaşların önemine ve bölümlendirilmesine dikkat çekilmektedir. Ansoff, birincil ve ikincil amaçlara vurgu yaparak, her bir paydaşın işletmelere sağladığı yararlarından bahsetmektedir. Paydaş gruplandırılması ile kurumsal planlamayı ilişkilendiren Ansoff, yönetimin bazı faaliyetlerini gerçekleştirmesinde paydaş ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. İşletme ile ilişkide bulunan tüm paydaşların desteği oldukça önem taşımaktadır (Freeman, McVea, 2001: 5).

Paydaş kavramı ilk olarak 1984 yılında Freeman’ın Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı kitabıyla bilinmeye başlamıştır (Preble, 2005: 407).

1995 yılında İngiltere Başbakanı Tony Blair, Brighton’da seçim öncesinde bir konuşmasında ‘Paydaş Toplumu’ (Stakeholder Society) kavramına dikkat çekmiştir. Ayrıca, 1996 yılında ise ‘Paydaş Ekonomisi’ (Stakeholder Economy) kavramına yer vermiştir. Toplumda yaşayan her bir bireylerin çıkarları olabileceği anlayışından hareketle ‘Paydaş Toplumu’ düşüncesi, kapitalizmin ekonomi politikasının temelini oluşturmaktadır. Tony Blair, “insanlar toplumda herhangi bir çıkarları olmadığını düşünürlerse, topluma karşı çok az sorumluluk hissederler ve toplum için çalışmaya da çok az eğilimde bulunurlar” diyerek, ülkelerin de ürün ve hizmet üretimine dâhil olduğunu belirtmektedir (Mackey, 2006: 3-4).

1.2. Paydaş Analizi

Paydaşlık anlayışı, iş ve toplum arasındaki ilişkinin anlaşılması için önem taşımaktadır. İşletme ile toplum ya da şirket ve onu çevreleyen sosyal gruplar arasındaki ilişkiler açısından paydaşlık anlayışı üzerinde durmak gerekmektedir. Paydaşlık anlayışı ve paydaş analizi 1980’lerden beri iş etiği ve toplumsal sorumluluk gibi alanlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Batı, 2006: 2).

Paydaş Analizi; paydaşın, kurumun hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü oluştururken, kurumun ise, paydaşların beklenti ve isteklerinin karşılanması konusuna verdiği öncelikleri içermektedir. Ayrıca kurumun paydaşlarının kimler oldukları, kurum ve faaliyetleri ile ilgili ne düşündükleri, ne derece etkiye sahip oldukları, iletişimi beklenmedik durumlardaki stratejileri

gerçekleştirme konularındaki araştırma sürecini oluşturmaktadır (İlgar, İlgar, 2019: 1838). Paydaş analizi yaparken gerçekleştirilecek aşamalar kurumdan kuruma farklılık gösterebilmekle birlikte, her kurum için geçerli kurum analizi sunabilmek oldukça güçtür (Sarıkaya, 2008: 83). Paydaşlar analizinde paydaşlar sınıflandırılırken, onlarla nasıl iletişim kurulacağı, faaliyet sonuçlarında hangi paydaşlarla iş birliği sağlanacağı, kime nasıl davranılacağı konuları kurumlar için önem taşımaktadır (Yıldız vd. 2016: 31).

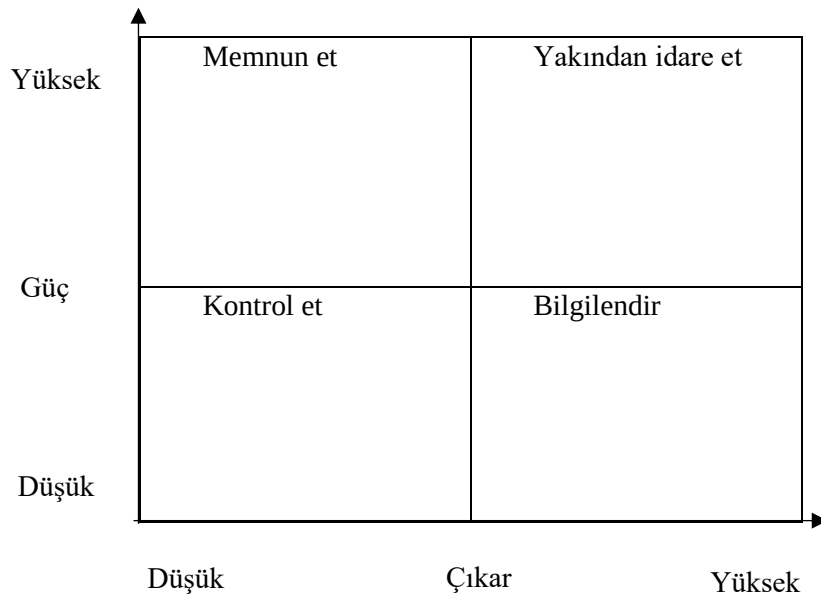
Paydaşları sağlıklı bir şekilde analiz etmek için dört özellik önem taşımaktadır. Bunlar (Adıgüzel, 2016: 8);

- Paydaşların herhangi bir soruna yönelik tutumları,
- Paydaşların sahip oldukları etki düzeyi,
- Paydaşların sorunlara karşı ilgi düzeyi,
- Paydaşların ait oldukları kurum ile ilişki durumları gibi özelliklerdir.

Kurumlar, hem paydaşlara ihtiyaç duymakta hem de paydaşlar da kurumlara ihtiyaç duyduğundan dolayı taraflar birlikte hareket edecekleri için birbirlerinin özelliklerini çok iyi analiz etmelidirler. Çünkü her bir paydaş, paydaşlık ilişkisinde hem etkileyen hem de etkilenendir.

1.2.1. Paydaşların Belirlenmesi

Paydaşların, paydaşlık ilişkilerinde etkileşim içinde bulunmaları her bir paydaş için önem taşımaktadır. Bu yüzden, paydaşların belirlenmesi, onlarla ne tür iletişim kurulacağının anlaşılabilmesi ve uzun vadeli ilişkiler için paydaşları önceliklendirmek gerekmektedir



Şekil 1: Paydaş Önceliği için Güç/Çıkar Levhası

Kaynak: Jacques, 2011 aktaran: İlgar, İlgar, 2019: 1853

Paydaşlara öncelik vermek için Şekil: 1'deki güç- çıkar matrisi aşağıdaki gibi değerlendirilmelidir (Jacques, 2011 aktaran: İlgar, İlgar, 2019: 1853, Cornelissen, çev.2019: 105):

Yüksek güç – Yüksek ilgi: Bu paydaşları memnun etmek için büyük çaba sarfedilmesi gerekmektedir. Bu paydaşların kurum kararları dikkate alınmalı, bu paydaşlarla sürekli iletişim halinde olunmalıdır.

Yüksek güç – Düşük İlgi: Bu paydaşları memnun etmek için yeterli çalışma yapılmalıdır; fakat aşırıya kaçmadan hareket etmek gerekmektedir. Çünkü bu paydaşların kurum faaliyetlerine ilgi düzeyleri düşüktür. Bu paydaşlarla ilişkileri sürdürmek oldukça zordur. Bu paydaşlar ilgi eksikliğine rağmen kurum kararlarına bir güç unsuru oluşturabilmektedirler.

Düşük güç – Yüksek ilgi: Bu kişilerin yeterince bilgilendirilmeleri gerekmektedir ve kurum faaliyetlerinden haberdar edilmelidir. Böylelikle bu paydaşlar kuruma bağlı olmaya devam edebilmektedir.

Düşük güç – Düşük ilgi: Bu kişiler sadece kontrol edilmeli ancak aşırı iletişim kurulmamalıdır.

İşletmelerin ekonomik faaliyetleri arttıkça, bu faaliyetlerden sosyal sonuçlar da ortaya çıkmıştır. İşletmeler hedefleri ile uyum yakalayabilmek için güçleri ve oluşabilecek çıkarları hesap ederek değerlendirebilmelidir (Mintzberg, 1999: 1 aktaran: Çınarlı, 2014: 28).

		İlgi	
Güç	Yüksek	Bilgilendirme	Danışma
	Düşük	Dahlil etme (katılım)	İş ortaklığı
		Düşük	Yüksek

Şekil 2: Farklı Paydaş Grupları İçin İletişim Stratejileri

Kaynak: Gregory, 2007:66.

Gregory'e göre (2007:66), paydaşların ilgi ve güç matrisi Şekil: 2'deki gibidir. Gregory, paydaş grupları için stratejileri 4'e ayırmaktadır. Bunlar (Gregory, 2007:66-67);

Bilgilendirme: Bu bölümde paydaşlar aktif olarak bilgi aramamaktadır ancak yine de kurum ilgiyi artırmak için bilgilendirme yapılabilmektedir.

Danışma: Danışma bölümünde paydaşlar için diyalog kurmaya ve bir katılıma gereksinim vardır.

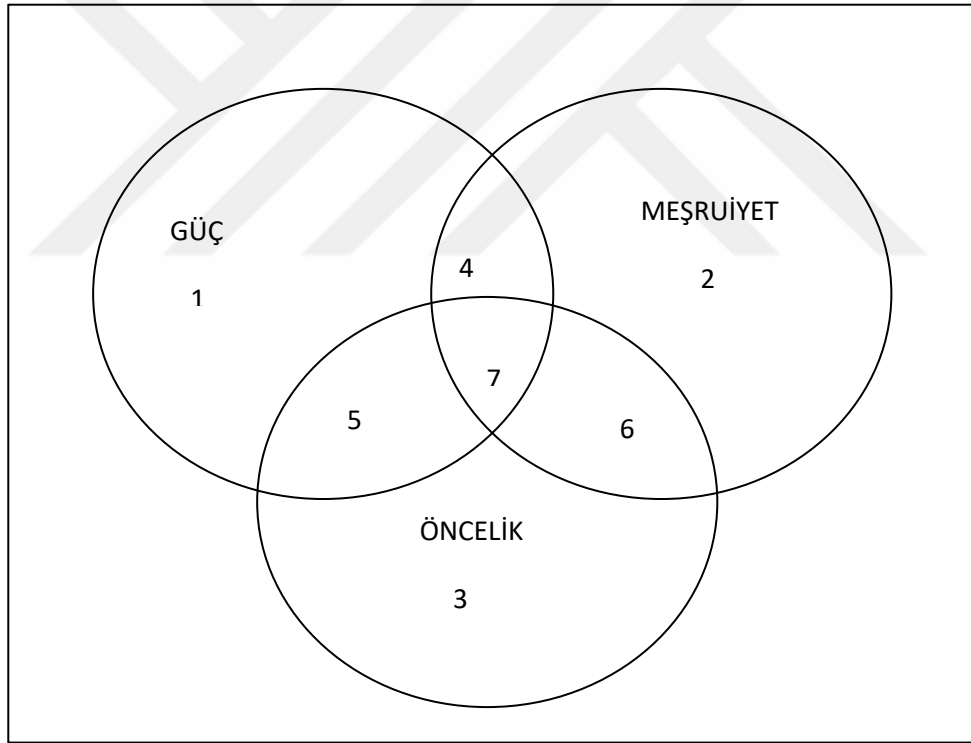
Dahil Etme (Katılım): Dahil etme bölümünde paydaşlara diğer bölümlere göre daha çok iş birliğine dayalı çalışma için fırsat sağlanmaktadır.

İş Ortaklığı: İş ortağı bölümü ise; tam katılım, açık diyalog ve eşitliğe dayalıdır. Buradaki temel amaç, paydaşların karşılıklı olarak iş birliği gerçekleştirme zorunluluğu olduğudur.

Bu yaklaşımlarla görüldüğü üzere kurumlar her bir paydaşın kuruma ve faaliyetlerine yönelik ilgi ve oluşturduğu güç kapsamında farklı şekilde stratejiler uygulamaktadır. Bu yüzden paydaşların iyi tanınmalı ve istek ve beklentileri doğru analiz edilmelidir.

1.2.2. Paydaş Önceliklerinin Belirlenmesi

Kurumlar için her paydaş değerlidir fakat her bir kurum için tüm paydaşların değeri farklılık göstermektedir. Kurumların paydaşlık ilişkilerini ekonomik, sosyal vb. pek çok konu etkilemektedir. Paydaş önceliği ile ilgili Mitchell ve arkadaşları “Toward A Theory Of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who And What Really Counts” adlı çalışmalarında Şekil: 3’deki gibi bir model önerisi sunmaktadır.



Şekil 3: Paydaşların Önceliği Teorisi

Kaynak: Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 872.

Mitchell; kuruma taleplerini kabul ettirebilen paydaşların güç sahibi olduklarını, bu duruma örnek olarak kurum için önemli kaynakları kontrol eden paydaşları göstermektedir. Meşruiyetin, paydaşlar tarafından dile getirilen konuların toplumun genelinde kabul görmesi, toplumun görüş ve inançlarını yansıttığının göstergesi olduğunu belirtmektedir. Önceliğin ise, yöneticilerin paydaş istek ve beklentilerine cevap verme sürelerine karşı paydaş duyarlılığını belirtmektedir (Argüden, Erimez,

Öğücü Şen, 2017: 37). Ayrıca, Mitchell'e göre (Mitchell vd.,1997:867): “Öncelik” kavramının anlamı “zaman hassasiyeti” ve “kritik olma” şeklindedir. Kurumlar, her bir paydaşın isteklerini eş zamanlı olarak eksiksiz karşılayamamaktadır. Bu yüzden, paydaşlara yanıt verme açısından kurum üzerinde gücü bulunan, önem ve aciliyet derecesi olan paydaşların varlığı, toplumdaki kurumun algısı gibi pek çok faktör etkili olmaktadır.

Şekil:3 'e baktığımızda, 4 numara için hem kurumun meşruluğunu etkileyen hem de kurum için bir güç sahibi olduğunu söyleyebiliriz. 5 numaralı paydaşa baktığımızda, paydaşın hem kurum için öncelikli olduğunu hem de bir güç unsuru oluşturduğunu belirtebiliriz. 6 numaralı paydaşın, kurum için hem öncelik taşıyan hem de kurumun meşruluğunu etkileyen paydaş olduğunu görmekteyiz. 7 numaralı paydaşın ise, hem kurum için öncelik taşıyan, hem kurumun meşruluğunu etkileyen hem de kurum için güç unsuru oluşturduğunu söylemek mümkündür.

1.2.3. Paydaşlar İle İlişki Modeli

Kurumların ve paydaşları arasındaki ilişki dört adet bağlantı ile açıklanmaktadır (Rawlins, 2006, 3-4). Bunlar; kolaylaştırıcı, işlevsel, normatif ve yaygınlaşmış bağlantılardır.

Kolaylaştırıcı Bağlantılar: Paydaşlar arası ilişkiler kalıcıdır. Örneğin; hissedar, yönetim kurulu gibi kurumda belirli kontrolü olan gruplardır.

Fonksiyonel Bağlantılar: Bu kısımda da paydaşlar arası ilişkiler de kalıcıdır. Kurumun işlevleri için bu bağlantı önem taşımaktadırlar. Ürün veya hizmet üreticisi ve tüketicisi olacak şekilde iki gruba ayrılırlar.

Normatif Bağlantılar: Kurumun ortak amaç ve çıkarlarının olduğu grupları oluşturmaktadırlar. Bu gruplar benzer sorunları paylaşmaktadır.

Dağınık Bağlantılar: Kurum ile etkileşimi en az olan gruplardır. Genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Örneğin; aktivistler, özel ilgi grupları örnektir.

Bu dört bağlantı kapsamında paydaşlar ile ilişki modelini değerlendirdiğimizde, hangi paydaş grubunun hangi durumda diyalog kurulacağı, hangi paydaşın hangi durumlarda kurumun yanında bulunmasında daha etkili olacağını anlayabilmek mümkündür.

1.3. Paydaş Teorisi ve Paydaş Yönetimi

Son yıllarda çağdaş kurumlar paydaş iletişimine önem vermeye başlamıştır. Ayrıca Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesi Girişimi, Küresel Raporlama Girişimi, Dünya Bankası'nın kalkınma için iş ortakları ve OECD'nin Çokuluslu Şirketlere Yönelik İlkeleri dahil olmak üzere birtakım paydaş girişimleri ortaya çıkmıştır. Bu girişimler, kurumların tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları ön plana çıkarmaktadır (Cornelissen, çev. 2019: 95). Paydaş teorisinde iletişimin rolü ile ilgili olarak; Zoeller (2004): “Diyalog, paydaşlarla iyi yönlü bir iletişimdir”, Güçlü, Zill, Taylor (2001): “İletişim şirketlerde paydaş memnuniyetinin kalitesini belirlemektedir”, Pavlus (2014): “Teknolojik bilgiye

dayalı medya üzerinden interaktif iletişimle farklı paydaş çıkarları yönetilmelidir’’ şekillerinde paydaş teorisinde iletişimin önemini belirtmektedirler (Estaswara, 2020: 93). Bu tanımlamalardan yola çıkarak, paydaş anlayışı ve paydaş teorilerinin iletişim ile doğrudan bağlantılı olduğunu söyleyebiliriz.

Ansoff ve Churchman, paydaş teorisi kavramına, açık sistemler ve kapalı sistemler üzerinden katkı sağlamaktadır. Ansoff (1874), paydaşların karar sistemindeki katılımının önemini, herhangi bir sorunu çözmede paydaş iş birliğinin önemine vurgu yapmaktadır. Sistem teorisini geliştiren Churchman ise, açık sistemlere vurgu yaparak mevcuttaki problemin paydaşların katılımının ve iyi ilişkilerin sorun çözmede katkı sağlayacağını vurgulamaktadır (Elias, Cavana, Jackson, 2002: 303). Paydaş yaklaşımı; kurumsal planlama, sistem teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve organizasyon teorisin kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Kurumsal planlama, paydaşların firmanın faaliyetlerine sınırlar koyabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle yönetim, uygulama sınırlarını belirlemek için paydaşların ihtiyaçlarını anlamalıdır. Ancak, bu sınırlar içinde yönetim, tek bir paydaş grubuna, yani hissedarlara karlarını maksimize eden stratejiler geliştirmelidir. Buna karşılık, tüm paydaşların desteğini firmanın başarısı için odak nokta olarak görmektedir. Bu nedenle başarılı stratejiler, bir grubun konumunu en üst düzeye çıkarmak yerine, tüm paydaşların çıkarlarını bütünleştiren stratejilerdir. Kurumsal planlamanın iki ana unsuru vardır: tahmin ve adaptasyondur. İlk olarak, yönetim, gelecekteki iş ortamını tahmin etmeye yardımcı olan eğilimleri belirlemek için bir çevresel tarama gerçekleştirmektedir. İkincisi, yönetim, konumunu en üst düzeye çıkarmak için firmanın gelecekteki çevreye uyum sağlaması için en iyi yolu belirlemektedir. Sistem teorisi, her organizasyonun parçası olan dış paydaşları vurgulamaktadır. Bu nedenle, 'açık sistemler' olarak tanımlanan kuruluşlar, bağımsız, kendi başına ayakta duran varlıklar olmaktan ziyade çok daha büyük bir grubun parçasıdır. Hem paydaşların hem de aralarındaki bağlantıların belirlenmesi bu yaklaşımda önem taşımaktadır. Sistemler açısından bakıldığında, sorunlar ancak gruptaki tüm üyelerin veya paydaşların desteğiyle çözülebilmektedir. Organizasyon teorilerinin amacı ise, organizasyonun varlığını açıklamaktır. Bununla birlikte, yöneticileri ve çalışanları tam olarak tanımadan firmayı tanımlamanın zor olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri paydaş ilişkilerinin önemini ortaya koymaktadır. Bu anlayış, toplumsal ve çevresel paydaş ilişkilerini diğer (iş odaklı) paydaş ilişkilerinden ayırmaktadır (Freeman, 2001:5-10). Zamanla paydaş teorisi, Clarkson (1994 ve 1995), Donaldson ve Preston (1995), Mitchel ve arkadaşları (1997), Rowley (1997) ve Frooman (1999)’ın yaptığı katkılar ile birlikte teorik kaynak oluşturmuş olup, giderek daha da önem kazanmıştır (Çini, 2016: 76). Paydaşlık anlayışı üzerine çalışmalar yapan teorisyenlerin görüşlerinden yola çıkarak, kurumların varlıklarının devamı için mutlaka dış çevre ile de iletişim halinde bulunmanın ve hem iç hem de dış çevre ile uyum içinde hareket etmenin önemi üzerinde durulduğunu belirtebiliriz.

Paydaş yönetimi, bir kurumdaki meşru çıkarları olan kişi ve grupların fayda elde etmek amacıyla gerçekleştirdiği, kişi ve gruplar arasında birbirlerine yönelik herhangi bir öncelik bulunmadığını açıklamaktadır. Paydaş yönetiminde, meşru çıkarları olan (finansal veya başka türlü) tüm gruplar ile

karşılıklı bağımlı ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden de kurum ve paydaşların ilişkisi doğrusal değil, karşılıklı dayanışma şeklindedir. Paydaş yönetim modelinde, hükümet veya kamuoyuna yönelik iki taraflı bağımlılığı olan kurum faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden etkilenen taraflar mevcuttur (Cornelissen, çev.2019: 96).

Bir kurumun aşağıdaki durumları yerine getirebilmesi için paydaşlar ile iyi ilişki geliştirmelidir. Bunlar (Sezener, 2014: 3):

- Şirketin mevcut ve gelecekteki faaliyetleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan paydaşları belirlemek ve haritalamak
- Kilit paydaş gruplarının ihtiyaçlarını, önceliklerini, ilgi alanlarını anlamak ve değerlendirmek
- İhtiyaçların önceliklerine göre etkin bir şekilde cevap vermek.

Bu bağlamda paydaş teorisi, hangi gruplar ile paydaş ilişkisine ihtiyaç duyuluyor? Taraflar kim? ve kurumdan menfaati nedir? gibi sorulara cevap aramaktadır (Mithcell, Agle, Wood, 1997: 855). Paydaş yönetimi ise, iş yaşamı ve toplumda açısından önemli konulardandır. Pazarlama, finans ve stratejik yönetim gibi farklı alanlarda hayata geçirilen pek çok çalışmanın odak noktası olarak kabul edilmektedir (Ertuğrul, 2008: 199). Başka bir ifadeyle, paydaş yönetimi; finansal performansı arttıran, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araçtır (Sirsly, Lamertz, 2008: 356). Paydaş yönetim süreci 6 basamaktan oluşmaktadır. Bunlar (Preble, 2005: 415):

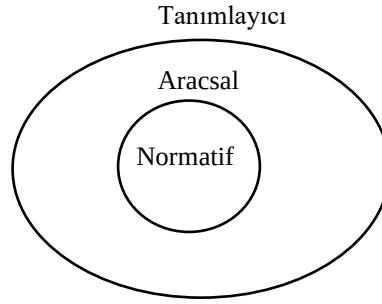
- Paydaşların birincil ya da ikincil olarak tanınması,
- Paydaş haklarının genel niteliği (eşitlik, ekonomik),
- Performans farklarının belirlenmesi, beklentilerin, problemlerin tanımlanması, performans denetimi,
- Paydaş taleplerinin önceliklendirme,
- İletişim, iş birliği, performans amaçları, kaynak dağıtımı
- Denetleme ve gözlem, paydaş konumunun kontrol edilmesi şeklindedir.

Bu yaklaşımla, paydaşların tanımlanması, istek ve beklentilerinin analiz edilmesi, ardından bu beklentilerin önceliklendirilmesi, paydaşların isteklerine olabildiğince cevap verilebilmesi, iletişim ve iş birliğinin sürdürülebilmesi kalıcı ilişkiler sağlayabilecek olup her iki tarafa da katkılar sağlayabileceği görülmektedir.

1.3.1. Donaldson ve Preston'un Paydaş Teorisi

Donaldson ve Preston'a göre (1995: 67) paydaş teorisi yalnızca kurumu veya kurumda var olan durumları değil aynı zamanda paydaşların kurumun başarısına etkisini, kurumun karar vermesi veya yapısının nasıl değiştirilmesi hakkında da bilgi vermektedir. Paydaşlar; işletme herhangi bir karar

alırken, stratejiler oluştururken ya da yapısal olarak değişirken yani her bir faaliyette işletmenin her zaman değerlendirmesi gereken önemli bir gruptur.



Şekil 4: Paydaş Teorisinin Üç Yaklaşımı

Kaynak: Donaldson, Preston, 1995:74.

Donaldson ve Preston (1995: 70-71), paydaş teorisini Şekil: 4'deki gibi betimsel, araçsal ve normatif olmak üzere üç bölümde değerlendirmektedir.

Araçsal yaklaşım: kurumların kar elde etme ya da daha fazla büyüme gibi amaçları doğrultusunda paydaşlar ile olan ilişkilerin araç olması niteliğindedir. Kurumun faaliyetleri ve sonucuna odaklanmaktadır. Araçsal yaklaşım, yöneticilerin kurumun işlevlerini en iyi seviyeye çıkarmaya çalışırken, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını da dikkate almaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum ile ilişkili olarak, paydaş beklentilerinin göz ardı edilmesi, kurum için ciddi bir risk oluşabilmektedir. Dolayısıyla paydaşlarla ilişkiler, kurumun finansal performansı için oldukça önem taşımaktadır. (De Colle, 2005 :303). Bu yaklaşımda, kurumun paydaşlarının ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır. Yani, kurumlar amaçlarına ulaşmak için maddi destek sağlayan paydaşlarla ilişkilerini iyi tutmak zorundadır (Donaldson ve Preston:1995: 71-72).

Normatif yaklaşım ise; kurumların uygulamalarını ahlaki ilkelere dayandırarak açıklamaktadır (Donaldson, Preston, 1995: 71). Herhangi bir maddi faydaya doğrudan dayandırılmayarak, doğru uygulamaları vurgulamaktadır. Bu sebeple, birbirinden farklı kurumsal işleyişlerin ahlaki sonuçlarının değerlendirilmesine odaklanmaktadır. Yaklaşım, kurum uygulamalarının durumdan duruma değişiklik gösterebileceğini, alınacak olan kararların duruma göre ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Böylelikle paydaş beklentilerini ve çıkarları dengelenebilmektedir (De Colle, 2005: 303-304). Bu yaklaşımda paydaşların kurumlar açısından önemli oldukları ve çeşitli de olsa beklentilerinin karşılanması üzerinde durulmaktadır (Ertuğrul, 2008: 204). Donaldson ve Preston, paydaşların kendine özgü değerleri olduğu üzerinde durmakla beraber paydaşlık ilişkilerinin temel ahlaki ilkelere dayanması gerektiğini açıklamaktadır. Kurumlar bu durumu yok sayamaz veya gereken önemi vermemezlik edemez, paydaşların ilgilerine ve eğilimlerine karşılık vermemek stratejik olarak uygunsuzdur. Paydaş ilgileri, paydaşların kurum için ne olduğunu ve kurum için neyin önemli olduğunu düşündüklerini temsil etmektedir. Paydaş yönlendirmeleriyle kurumlar paydaşlarına yönelik olan ahlaki

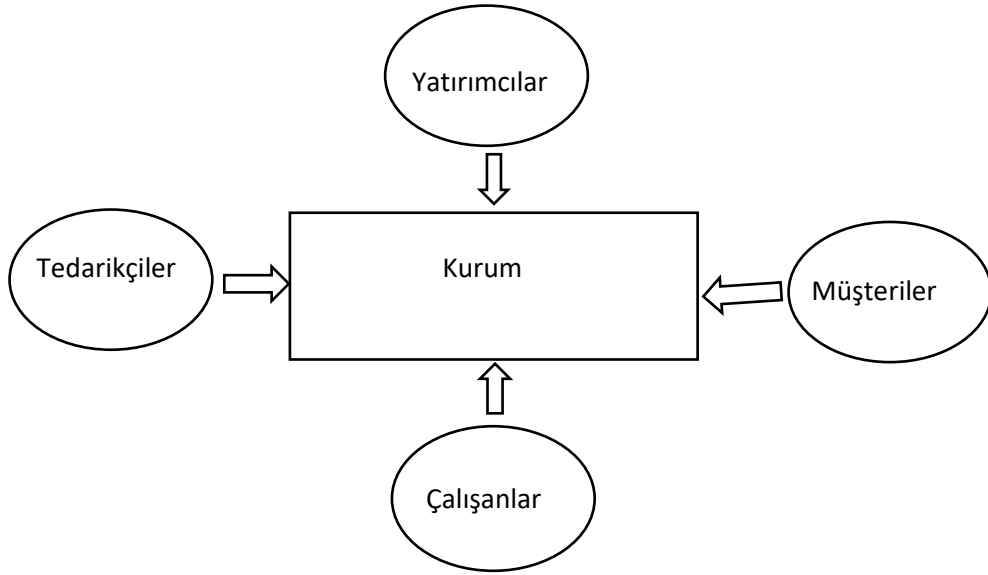
zorunluluklarıyla ilgili stratejilerini oluşturmaktadır (Pesqueux, Damak Ayadi, 2005: 5-21 aktaran: Batı, 2006: 49).

Tanımlayıcı diğer bir adıyla betimsel yaklaşımda ise, kurumun belirli özellikleri ve davranışları ayrıca kurumsal yapısı, yöneticilerin yönetim anlayışı, işletme kurucularının beklentileri kurumların nasıl yönetildikleri konuları vurgulanmaktadır (Donaldson, Prestone, 1995: 70-71). Bir başka deyişle; betimsel yani tanımlayıcı yaklaşım; yöneticilerin, kurumların ve paydaşların nasıl etkileşimde olduklarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımdaki esas nokta; birbirinden farklı paydaş grupları arasındaki karmaşık ilişkilerin sağlıklı şekilde anlaşılmasını sağlayarak, aynı zamanda sorunları anlamlandırıp açıklayabilmektir (De Colle, 2005: 303). Tanımlayıcı teoride kurum uygulamalarının işleyişlerine yönelik bir tablo çıkarılmakta ayrıca işleyişte yöneticilerin rolü ve paydaşların beklenti ve tutumları çerçevesinde çıkarımlarda bulunmaktadır (Ertuğrul, 2008: 202). Betimsellik; kuruluşların davranışlarını tanımlayan bir modeldir. İkinci olarak paydaş teorisi, araçsal olarak da belirtilen paydaş yönetiminin uygulanması ve kurumsal kazanç amaçlarının elde edilmesine yardımcı olan unsurdur. Ayrıca, iş etiği açısından talep edilen ve KSS görevlerini yerine getirmek amacıyla yönetimseldir (Donaldson, Preston, 1995: 67). Bu yaklaşım aslında, kurumun dış çevresi ile oluşan ilişkileri sonucu oluşan durumları tanımlamaktadır. Betimsel yaklaşımın varsayımları ise, kurumun faaliyetlerinin devam ettiği ve çeşitli sonuçların gözleneceği değerler araçsal yaklaşımla sağlanmaktadır. Kurum performans parametreleri arasındaki bağlantıyı bulmak için temel sağlamaktadır. Yaklaşımların temel noktası en iç katmandaki normatif yaklaşımdır. Yani uygulama her ne olursa olsun mutlaka ahlaki ilkelere dayanmalıdır (Donaldson, Preston, 1995:74).

Bu üç yaklaşımdan yola çıkarak, kurumların paydaşlık ilişkilerinde amaçları doğrultusunda iyi ilişkiler gerçekleştirerek, paydaşları doğru analiz ederek ve etik ilkeler çerçevesinde hareket ederek işleyişini sürdürmeleri oldukça önem taşımaktadır.

Donaldson ve Preston'a göre teoride izlenmesi gereken adımlar şu şekildedir; (Donaldson, Preston, 1995: 66)

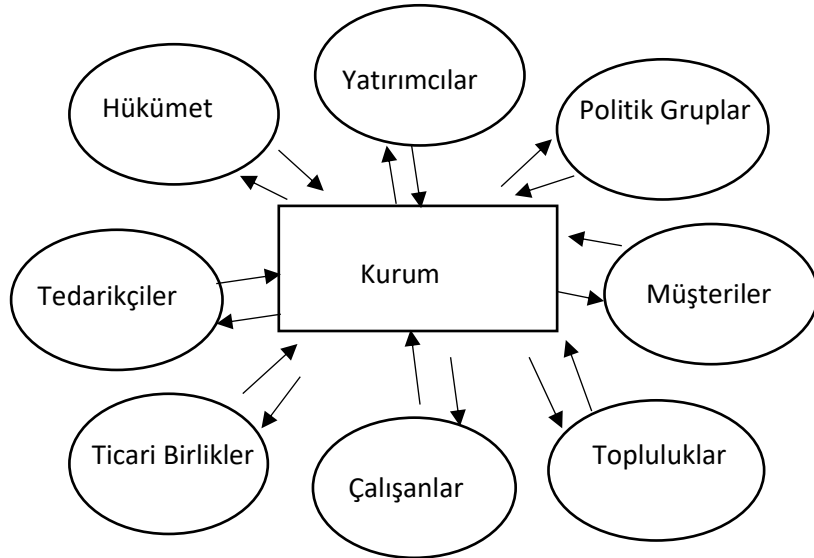
- Öncelikle paydaşların tanımı
- Paydaşlarla ilgili ihtiyaçların ve önceliklerin yorumlanması
- Tüm ilişkisel yapının kurumun kendi amaçları etrafında konumlandırmasıdır.



Şekil 5: Girdi – Çıktı Modeli

Kaynak: Donaldson, Preston, 1995: 68

Şekil: 5’de anlatılmak istenilen; bir kurum, yatırımcıların, tedarikçilerin ve çalışanların; müşterilerin çıkarlarına uygun çıktılara (yatırım, işgücü gibi) çevirdikleri bir yönetim merkezidir. Girdilere katkıda bulunan paydaşlar en uygun fayda ile ödüllendirilmektedirler. Sistem genelinde bu ödüllerin büyük bir kısmı müşterilere gitmektedir. Bu modelde, güç kuruma aittir. Taraflar ise kuruma bağımlıdır ve bu paydaşların çıkarlarının sadece finansal olduğu kabul edilmektedir (Cornelissen, çev.2019: 96).



Şekil 6: Paydaş Modeli

Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995: 69

Donaldson ve Prestone ilk başta “Girdi-Çıktı” modeli ismi vererek kurum paydaşlarını sadece yatırımcılar, müşteriler çalışanlar ve tedarikçiler şeklinde sınırlamaktaydılar (Donaldson, Preston, 1995: 68). Fakat daha sonra bu paydaşları daha da genişleterek açıkladılar. Şekil 6’ya baktığımızda; kurumun

iç ve dış paydaşları ile iki yönlü ilişkisi olduğunu birbirlerini karşılıklı olarak etkilediklerini görmekteyiz. Kurum çalışanlarının istek ve beklentilerini her ne kadar yerine getirebilirse o derecede de kurum performansına yansması olur. Çalışanlar tek bir çatı altında ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedir. Dolayısıyla çalışanın ihtiyaç ve istekleri ne kadar kurum tarafından karşılanırsa kurum da o kadar kendi açısından faydasını görebilmektedir. Tedarikçiler, kurum ile sürekli ilişki halinde bulunan herhangi bir aksaklıkta birbirlerini etkileyen diğer bir paydaşlardır. Girdi- Çıktı modeline daha sonradan “Ticari Birlikler, Topluluklar, Hükümet ve Politik Gruplar” eklenerek daha geniş bir perspektif sunmaktadır. Ticari birlikler, kuruma fayda sağlayan aynı zamanda kendisi de kurumdan fayda edinen birliklerdir. Hükümet, lobicilik açısından önem taşımakta olup, politik grup ve diğer topluluklar ise yine kurumdan beklentileri olan diğer paydaşlardır.

Paydaş modelinde (Şekil:6) bir kurumdan meşru çıkarları olan tüm gruplar ile kurumun ilişkisi doğrusal değil aksine karşılıklıdır. Yani, bu model hükümete ya da kamuoyuna bağlı bir kurum belirtmek yerine, kurumun uygulamalarından etkilenen ve bu uygulamaları etkileyen çeşitli paydaş grupları arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır. Ayrıca paydaş modeli, finansal hesap verilebilirliğin ötesinde kurumun sosyal açıdan da performansına yönelik hesap verilebilirliği de içinde barındırmaktadır. Paydaş yönetimi krizler ve zarar verme potansiyeli olan diğer konularda itibar faktörünü etkileyebileceği gibi, maliyet ve riskleri de azaltmaya yarayabilmektedir. Kurumların sosyal ve ekonomik hedefleri birbirlerinden ayrı değildir ve birbirini etkilemektedir. Bu yüzden, iyi bir kurumsal vatandaş olmanın yolu paydaşlar ile iyi bir iletişimden geçtiği gibi, çalışan motivasyonu, kurum performansı ve itibar açısından da etkiler oluşturmaktadır (Cornelissen, çev.2019: 96-98).

1.3.2. Caroll’un Paydaş Teorisi

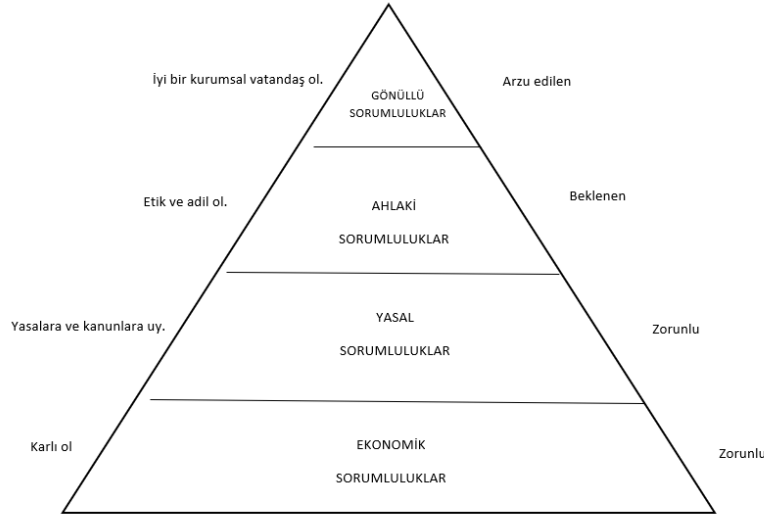
Kurumlar toplumda mevcut bulunan, çözüm bekleyen toplumsal sorunlara duyarsız kalarak sürdürülebilirliklerini sağlamaları olanaksızdır. Kurumlar, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için toplumsal sorunlara çözüm arayışında aktif rol alma sorumluluğunu üstlenmelidir (Balta Peltekoğlu, Tozlu, 2018: 287). Kurumlar sadece kendi amaçları için değil, toplumsal sorunlara çözüm sağlamak amacıyla da paydaşlık ilişkisi kurmaktadır.

Kurumların sürdürülebilirlikleriyle ilişkisi, toplum beklentilerindeki değişimler, kurumun itibarı ve toplumsal sorumluluk gibi faktörler kurumların sosyal sorumluluk çerçevesinde hareket etmesine itici bir güç oluşturmaktadır (Balta Peltekoğlu, 2018: 199). Bu durum ise, kurumların paydaşlarıyla etkileşiminin önemini göstermektedir.

Caroll’un paydaş teorisine bakış açısı, sosyal sorumluluğa dayanmaktadır. Carroll kurumun sosyal sorumluluğu ile ilgili üç soruya odaklanmıştır. Bunlar (Özalp,2001: 8);

- İşletmenin sosyal sorumluluğunun kapsamında neler vardır?
- Örgütün üzerinde durması gereken sosyal konular nelerdir?
- Sosyal konularda başarılı olabilmek için işletme felsefesi ne olmalıdır? sorularıdır.

Bu sorulardan hareketle, paydaşlık ilişkisinde sosyal sorumluluk anlayışının önemini, sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilen konuların kurumlar tarafından net şekilde belirlenmesi gerektiğini ve kurumların bu anlayışa göre işleyişlerini gerçekleştirmeleri üzerinde durulduğunu görmekteyiz.



Şekil 7: Carroll'un Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll, 2016: 5, Balta Peltekoğlu, 2022: 177

Carroll, sosyal sorumluluğu 4 başlık altında incelemektedir (Özalp, 2001: 8). Bunlar Şekil: 7'de gösterilen; ekonomik, yasal, etik ve kendi isteğine bağlı olan ya da gönüllü sorumluluklardır. Ekonomik sorumluluklar; kurumlar varlığını sürdürebilmek için kar anlayışına sahiptir. Bu yüzden de toplumun istek ve beklentilerine yönelik mal ve hizmet sağlayarak kar elde etmelidir. Yasal sorumluluk; kurumlar ekonomik amaçlarına ulaşırken aynı zamanda yasal çerçeveleri de göz önünde bulundurmalıdır, yani kanunlara kurallara uyulmalıdır. Kurumların, çalışanlara müşterilere ve topluma karşı birtakım yasal sorumlulukları bulunmaktadır. Etik sorumluluk; bir kurumdan beklenen sorumluluktur. Kurum uygulamalarında iyinin ve kötünün sorgulamasını yaparak kimseye zarar vermeden, dürüst, herkes için fayda ilkesi ile hareket etmelidir. Gönüllü sorumluluklar ise; toplumun yaşam kalitesini arttırarak toplumun refahı için kaynak oluşturmak için gönüllü olarak gerçekleştirilen sorumlulukları ifade etmektedir (Carroll, 1991: 5). Bu durum aynı zamanda kurumun iyi bir kurumsal vatandaş olarak algılanmasına neden olabilmektedir. Paydaşlarının gözünde kurumun algısını bu piramitteki unsurlar etkileyebilmektedir. Ekonomik ve yasal sorumluluklar, kurumun insiyatifine bırakılmayan zorunlu olan konuları içerirken, ahlaki ve gönüllü sorumluluklar ile kurumlar paydaşlar gözünde ayrışabilmektedir. Çünkü her kurumun ahlaki ve gönüllü sorumlulukları önemseme derecesi birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla, bu sorumlulukların her birini önemseyerek faaliyetler gerçekleştiren kurumların yanlarında daha fazla paydaşın bulunma olasılığı yüksektir.

Carroll kurumların paydaşlarına yönelik stratejilerini ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarını şekillendirebilmeleri için tepkisel diğer bir adıyla reaktif, savunmacı, uzlaşmacı ve proaktif olmak üzere dört paydaş stratejisi üzerinde durmaktadır (Carroll, 1979: 502). Şekil: 8’de Carroll’a ait stratejiler ile ilgili bilgiler verilmektedir.



16

kazanmak, ortak sorumluluk gibi” anlayışlar mevcuttur (İşçioğlu, 2002: 53-54). Tüm bunlara ek olarak iletişimin öneminin günden güne arttığından dolayı, aynı zamanda sosyal sorumluluk kavramının da ön plana çıkması ile birlikte, kurumlar, faaliyet gösterdikleri iç ve dış çevrenin önceliklerine önem vermeye başlamışlardır. Özellikle oldukça önemli iki husus olan “dürüstlük” ve “güvenirlilik” kavramlarının günümüzde daha çok önemsendiği söylenebilir (Becan, 2011: 17). Paydaşlık ilişkisinde de karşılıklı güven ve dürüstlük oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca, paydaşlara yönelik stratejiler ile sosyal sorumluluk anlayışındaki stratejilerin benzerlik gösterdiğini, yani her ikisinde de tepkisel, savunmacı, uzlaşmacı ve proaktif stratejileri uygulanmaktadır. Bu stratejiler ile kurum ile paydaşların sağlıklı ilişkiler kurmaları gerektiği ve bunun için karşılıklı çaba göstermeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır.

1.3.3. Mitchell- Angle ve Wood’un Paydaş Teorisi

Mitchell vd. (1997)’ ne göre kişiler, gruplar, mahalleler, organizasyonlar, kurumlar, toplumlar ve hatta doğal çevrenin genellikle gerçek veya potansiyel paydaşlar olarak nitelendirildiği düşünülmektedir (1997:855). Paydaş literatüründe, çeşitli paydaş ilişkilerine önem verilmesi fikri, yıllarca sorun yönetimi (Wartick, Mahon, 1994) ve kriz yönetimi bilim adamlarının odak noktası olmuştur. Kriz ve paydaş ilişkileri kapsamında, Eyestone (1978), bir konunun bir firma için dikkat çekici hale gelme hızının altını çizerken, Cobb ve Elder, zaman aciliyeti yaratmada sembollerin oynadığı önemli rolü tartışmıştır. Aşağıda maddeler halinde belirtilen paydaş niteliklerinin bu özellikleri, teorinin kavranması için önemlidir (Mitchell vd .1997:867):

- Paydaş özellikleri sabit değil değişkendir.
- Paydaş özellikleri, nesnel değil, sosyal olarak yapılandırılmıştır.
- Bilinçli şekilde mevcut olabilir veya olmayabilir.

Yukarıdaki maddelerden yola çıkarak, her bir paydaşın birbirine göre farklılık gösterebileceğini, paydaşları doğru şekilde anlayabilmenin önemi üzerinde durulmaktadır.

Mitchell ve Wood paydaş analizi modelini geliştirerek, paydaşların işletmeyi etkileme, yasal ilişkilerden yararlanma becerisi ve ihtiyaçlarının önem arz etmesi özelliklerinden en az birine sahip olduklarını öne sürmektedirler. Paydaşların bu özelliklerinin düzeyinin zaman zaman değişebildiğini belirtmektedirler (Sevinti, Aslan, 2021: 31). Mitchell vd. (1997) paydaşları özelliklerine göre; güç, yasallık ve zorunluluk olmak üzere üç kategoriye ayırmakta ve bu özelliklerden hareketle kurumların paydaşlara ne şekilde ve ne zaman cevap vermeleri gerektiğini belirtmektedir (Mitchell vd .1997:877). Mitchell; kuruma beklenti ve isteklerini kabul ettirebilen paydaşların güç sahibi olduklarını, bu duruma örnek olarak ise, kuruma yararlı olabilecek kaynakları kontrol eden paydaşları işaret etmektedir. Ayrıca, meşruiyetin paydaşlar açısından öncelikli olan konuların toplumun görüş ve düşüncelerini yansıttığını belirtmektedir. Aciliyet ise yöneticilerin paydaş taleplerine cevap verme sürelerine karşı duyarlılığı ifade etmektedir. Paydaş sınıflandırılması yaparken de, hangi paydaşlar ile iletişime geçilmesi gerektiği

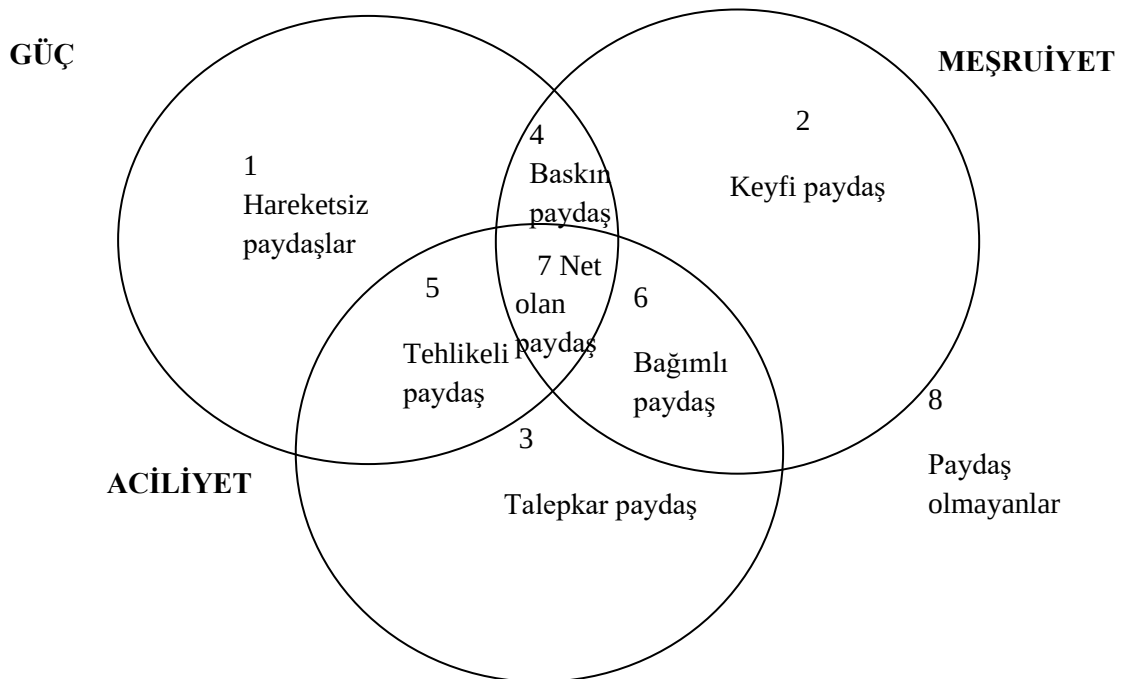
konusunu önemsemektedir. Bu tarz sınıflandırılmalarda önceliklendirme yapılmaktadır. Aşağıdaki konular üzerinden sınıflandırma oluşturulmaktadır. Bunlar (Jeffery, çev.2017: 37-38):

- İlgi, paydaşların herhangi bir konudan motive olmaları ve bu konu çerçevesinde bir araya gelmelerini ifade etmektedir,
- Etki, paydaşların toplum çıkarlarını ilgilendiren bir konu etrafında bir araya gelmesi ve toplumun konuyu sahiplenmesidir,
- Öne çıkma ise, bir konu ile ilgili kurumun ve paydaşların tutumunun, konunun taraflar açısından önem taşıması ve paydaşların ilgisini çekmesidir.

Bu sınıflandırmalara baktığımızda, her paydaşın her konuya aynı şekilde ilgi duymadığını, aynı şekilde önem vermediğini, konuların her paydaşta aynı etkiyi oluşturmadığını söyleyebiliriz.

Michell, Age ve Wood'a göre; paydaş tanımlamak için değişkenler Şekil: 9'daki gibi güç, meşruiyet ve aciliyet olarak 3'e ayrılmaktadır (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 872).

Meşruluk kavramı, paydaşların kurum üzerinde hak iddiasının geçerliliği anlamına gelmektedir. Kurum sahipleri, çalışanlar, müşteriler kurumla ilişkileri nedeniyle meşruluğa sahipken, baskı grupları, rakipler, medya gibi paydaşların meşruluğu daha az olmaktadır. Güç kavramı ise bir paydaşın kurumu etkileme yeteneği; aciliyet kavramı ise kurumun paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada verilen önem ve önceliği ifade etmektedir (Carroll, Buchholtz 2008:88-90).



Şekil 9: Paydaş Topolojisi

Kaynak: Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 874.

Güç, aciliyet ve meşruiyet özelliklerine bağlı olarak paydaşları; gizli, beklentisi olan, nihai/kesin paydaşlar olmak üzere sınıflandırmaktadır (Mitchell vd .1997:874-875). Gizli paydaşlar da kendi içinde gruplara ayrılmaktadır. Bu gruplardan birincisi kuruma isteklerini kabul ettirebilme olasılığı olan fakat yasal olarak zorunlu haklara sahip olmayan hareketsiz gruptur. “Gizli Paydaşlar” hareketsiz, ihtiyari ve talepkar paydaşları içermektedir. “Güç, Meşruiyet ve Aciliyet” özelliklerinden iki özelliğe sahip olanlar ise “Beklentisi Olan Paydaşlar” olarak tanımlanmaktadır. Tüm özelliklere sahip olan paydaşlar ise, “Net/Kesin Paydaşlar” olarak tanımlanmaktadır (Mitchell vd .1997:878). Ayrıca, zorunlu ve yasal haklara sahip olan fakat güçleri olmayan paydaşlar bağımlı, paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Bu paydaşlar isteklerini yerine getirmek için yani gerekli olan güç için diğer paydaş ya da yöneticilere bağlı olmaktadır. Diğer grup ise, tehlikeli paydaşlar olup zorunlu ve güce sahip olan, ayrıca yasallığı olmayan, baskıcı ve aynı zamanda şiddete başvurma ihtimali olan paydaşlar şeklinde tanımlanmaktadır (Mitchell vd .1997:877). Şekilde gördüğümüz; hareketsiz yani etkin olmayan paydaşlar; kurumla çok az ya da hiç etkileşime girmemektedir. Meşru bir ilişkileri ve acil talepleri olmadığından pasif durumdadırlar. Keyfi ya da diğer adıyla ihtiyari paydaşlar; bir kurumla etkileşiminden meşru talepleri olan fakat etkileme gücü bulunmayan paydaşlardır. Örneğin; kurumsal hayırseverlik faaliyetleri vb. dir. Talepkar paydaşlar; acil talepleri bulunan fakat bunları uygulamak için güce sahip olmayan paydaşlardır. Kesin paydaşlar ise; iletişim halinde olunması gereken, güçlü ve meşru paydaşlardır. Baskın paydaşlar; kurum üzerinde etki bırakan, güçlü ve meşru haklara sahiplerdir. Yatırımcılar, müşteriler sahipler gibi paydaşlardır. Bu paydaşlar, kurumdan ayrılmak gibi kararlar alabildiği için güce sahip paydaşlardır. Tehlikeli paydaşlar ise, acil hak talepleri ve güçleri olan fakat meşruiyet konusunda yetersiz olan paydaşlardır. Bu paydaşlar hukuka aykırı olan fakat yaygın görülebilen resmi olmayan grevler, çalışan sabotajı gibi sorunlar çıkarabilmektedirler. Bağımlı paydaşlar ise, gücü yetersiz fakat acil ve meşru hak talepleri olan paydaşlardır. İstekleri için diğer paydaşların gücüne güvenmektedirler. Bu paydaşlar genellikle, lobi faaliyetleri, medya ya da farklı politik temsil biçimlerine güvenmektedirler (Cornelissen, çev.2019: 102-104). Easley ve Lenox (2006:767) paydaşlara ait gücü, şirketteki paydaş gruplarının şirket kaynaklarına erişimine göre değişkenlik göstereceğini belirtmektedir. Agle vd. ise (1999:508) kurum paydaşlarının gücünü oluşturan faktörleri değerlendirirken, önce kurum faaliyetlerini ve herhangi bir meşru talebin karşılanıp karşılanamayacağına bakmak gerektiğini belirtmektedir.

Dolayısıyla, paydaşları tanımlarken; paydaşın kurumu etkileme yeteneğine, paydaşların isteklerine verilen önceliğe ve öneme dikkat edilmektedir.

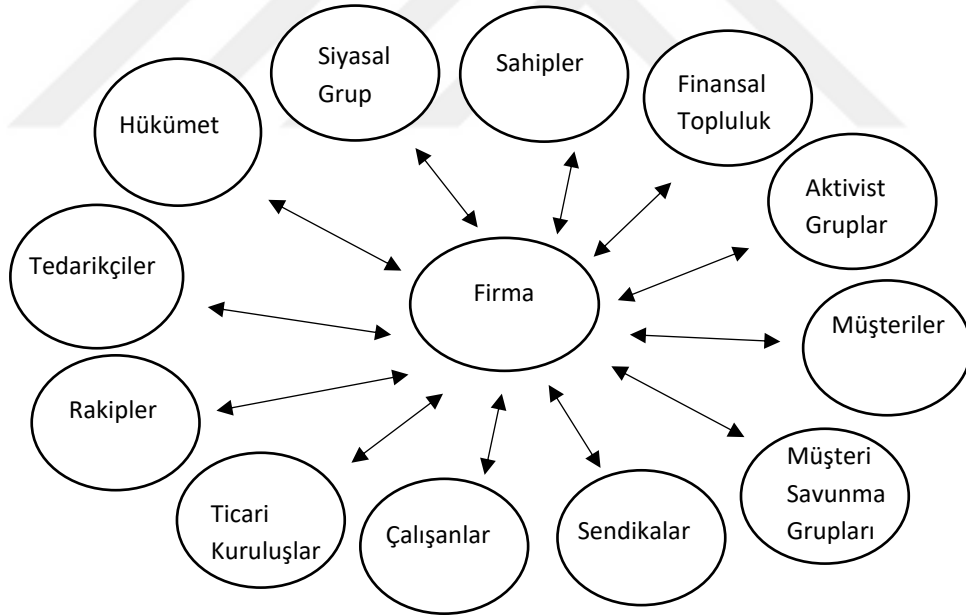
1.3.4. Freeman’in Paydaş Teorisi

Paydaş kavramı ilk olarak 1984 yılında Freeman’in Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı kitabıyla bilinmeye başlamıştır (Preble, 2005: 407). Freeman’in “Paydaş Teorisi”, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için iç ve dış çevreyle iyi ilişkiler kurulması gerektiğini savunmaktadır (Ertuğrul, 2008: 200). Freeman, Harrison, Wicks’e göre (2007:7): paydaşlar, Şekil: 10 ve Şekil: 11’de de olduğu

gibi birincil ve ikincil olmak üzere 2'ye ayrılır. Birincil paydaşları; halk, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve tedarikçiler oluşturmakta olup, ikincil paydaşları ise; medya, hükümet, özel çıkar grupları ve rakipler oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, paydaşlar “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kurum içi paydaşlar; kurucular, hissedarlar, yatırımcılar ve çalışanlardan oluşurken, kurum dışı paydaşlar ise toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, medya gibi gruplardan oluşmaktadır (Aktan, Börü, 2007: 14).

Freeman'a (1994: 9) göre kurumun paydaşları ile ilişkilerini yürütmesi için üç önemli aşama bulunmaktadır. İlk olarak; işletmelerdeki paydaşları tanımlamak ve onların algılanan paylarını tanımlamak. İkinci olarak; paydaşlarla ilişkileri sağlıklı yönetmek için kullanılan süreçlerin belirlenebilmesi ve bu süreçlerin işletmenin paydaş haritasına uygunluğunun sağlanmasıdır. Üçüncü olarak ise; işletme ve paydaşları arasında anlaşma sağlamak, tutanaklar oluşturmak ve bu konuların süreçler ile paydaş haritasına uyup uymayacağını anlayabilmektir.

Literatürde, kurumsal itibarın oluşumu ile ilgili örgütsel teoriler açıklanmıştır. Paydaş teorisine göre; itibar oluşturulması için de kurumların hissedarlara ve diğer kilit paydaşlara yönelik birtakım görevleri bulunmaktadır. Paydaş teorisi; yöneticilerden, kurum performansını etkileyebilecek ya da etkilenebilecek tüm grup ve bireyleri kapsayan bir yönetim felsefesidir (Freeman, 1984: 25-51).



Şekil 10: İşletme Paydaşları

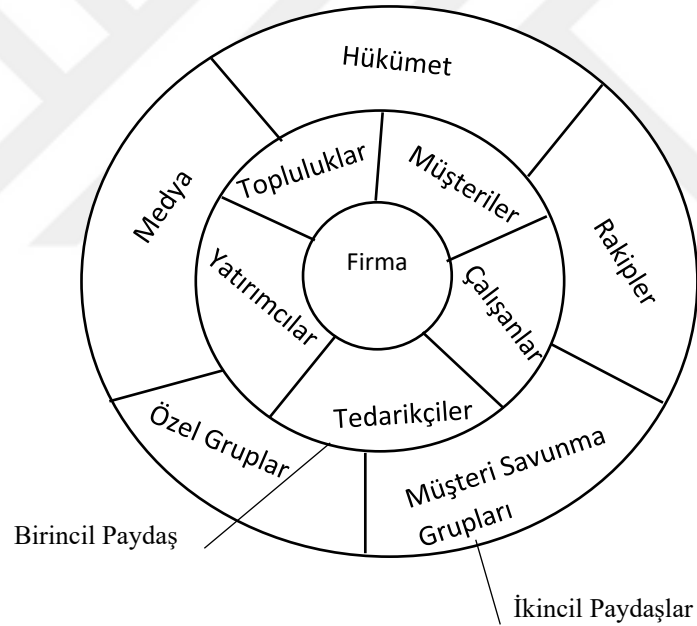
Kaynak: Freeman, 2005: 497.

Freeman, paydaş gruplarını “hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, müşteriler, çalışanlar, tüketici koruma grupları, tedarikçiler ve rakip işletmeler” olarak ele almıştır. Freeman’a göre bu paydaşlar; (<https://redwardfreeman.com/>)

- Sahipler (Hissedarlar): Şirketin mali başarısından doğrudan etkilenen ve şirketin kararlarını etkileyebilen kişilerdir.
- Hükümet: Düzenleyici rolleri ve politika yetenekleri ile şirketler üzerinde doğrudan etkisi olan kurumlardır. Yasal uyum ve politika geliştirme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Freeman, şirketlerin yasal düzenlemelere uyumunu, politika yapıcılarla etkileşimlerini ve toplumsal sorumlulukları üzerinde durmaktadır. Şirketler, hükümetle olan ilişkilerini yönetirken etik standartları ve yasal gereklilikleri mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.
- Finansal Topluluklar: Yatırımcılar, kredi verenler ve analistler gibi grupları oluşturmaktadır. Bu gruplar, şirketin finansal sağlığı ve performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.
- Siyasal Gruplar: Siyasi partiler ve lobi grupları gibi, şirket politikalarını ve faaliyetlerini etkileyebilecek grupları oluşturmaktadır.
- Aktivist Gruplar: Çevresel, sosyal ve ekonomik konularda farkındalık yaratmak isteyen gruplardır. Bu gruplar, şirketlerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını gündeme getirmektedir. Çevresel, sosyal ve ekonomik konularda aktif olan gruplardır. Bu gruplar, şirketlerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını üstlenmektedir (Freeman, 1984:25).
- Sendikalar: Sendikalar, işçilerin ücretlerini ve çalışma koşullarını iyileştirme, iş güvenliği sağlama gibi konularda haklarını korumak için çalışmaktadırlar. Ayrıca, adil çalışma koşullarının oluşmasına da katkı sağlamaktadır.
- Tedarikçiler: Şirketin iş süreçlerinde önemli bir rol oynayan ve şirketin ürün ve hizmet kalitesine doğrudan katkıda bulunan gruplardır.
- Müşteriler: Şirketin ürün ve hizmetlerini tüketen ve şirketin gelir akışını direkt olarak etkileyen kişilerdir.
- Çalışanlar: Şirketin iç operasyonlarını yürüten ve şirket politikalarından etkilenen kişilerdir. Freeman, çalışanların motivasyonunun, bağlılığının ve refahının, şirketin genel performansı ve sürdürülebilirliği üzerinde bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar ile iyi ilişkiler, şirketin başarısı için hayati öneme sahiptir.
- Rakipler: Pazarda, rekabet halinde olan diğer şirketlerdir. Rakiplerin stratejileri, şirketin kendi stratejilerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır.
- Müşteri Savunma Grupları: Tüketicilerin haklarını koruyan ve şirketlerin müşterilerine olan davranışlarını denetleyen gruplardır.
- Ticari Kuruluşlar: Şirketin iş ortakları, bayileri gibi, iş süreçlerinde doğrudan rol alan gruplardır. Freeman, bir şirketin bu ticari ilişkileri nasıl yönettiğini, hem kendi başarısını hem de piyasada genel bir etki yaratabileceğini vurgulamaktadır.

Freeman “İş Amaç İle İlgilidir” adlı TEDx konuşmasında, bu gruplardan bahsederek paydaş olarak tanımlamasının sebebinin, her birinin kurumun varlığında ve başarısında önemli bir rol oynadığından söz etmektedir (<https://www.youtube.com/watch?v=7dugfwJthBY>). Ayrıca, paydaşların kurum ile ilgili karar alma süreçlerine dahil edilmeleri gereklidir. Bu yaklaşım, şirketleri sadece finansal sonuçlara odaklanmaktan ziyade, geniş bir paydaş ağını da dikkate alarak daha etik ve sürdürülebilir bir iş yapma anlayışına yönlendirir. Bu anlayış, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla benimsenen bir yaklaşımdır.

Freeman, paydaş gruplarını Şekil: 11’deki gibi birincil ve ikincil olarak ayırmıştır. Paydaş yönetim sürecinde, işletmeler tarafından paydaş haritalarının oluşturulması bir zorunluluk ya da bir görev olarak görülmelidir. Üç unsur arasında mutlaka bir uygunluk olmalıdır. Üç unsur ise; paydaşları anlamak, paydaşlar ile iyi iletişim kurabilmek, paydaş ilişkilerinde kullanılan birtakım uygulamalardır. Tüm bunlara ek olarak, işletme yöneticileri kendilerini paydaşlarının yerine koyabilmeli ve bu duruma göre hareket etmelidir. İşletme amacı ve inançları bu sayede şekillenmektedir. Paydaşlar ile ortak paylaşımlar oluşturulabilmeli ve her bir paydaşa göre stratejiler oluşturulmalıdır (Freeman, 1984: 9).



Şekil 11: Paydaş Haritası

Kaynak: Freeman, Harrison, Wicks 2007:7

Freeman, her bir işletmenin paydaşları olduğunu, bu paydaş gruplarının işletme faaliyetlerini etkileyebilen ve etkilenebilen yapısının olduğundan bahsetmektedir. Ayrıca, bir işletmenin öncelikli olarak ifade edilen yani birincil paydaşları işletmenin varlığı ve geleceği ile doğrudan bağlantılıdır. Birincil paydaşlar; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve işletmenin faaliyet gösterdiği bölgedeki halk ve diğer topluluklardır. İkincil paydaşlar ise; işletmenin faaliyetlerinden doğrudan etkilemeyen paydaşlardır. Bu paydaşlar işletmenin prestijini etkileyebilmektedirler. İşletmenin

uygulamalarına destek verebilir veya karşı çıkarak kamuoyunu harekete geçirebilme gücüne sahiptirler (Özalp, 2001: 4). İkincil paydaşlar; müşteri savunma grupları, özel gruplar, rakipler, hükümet ve medyadır. Şekil: 11’de de olduğu gibi aslında her bir grup diğerini etkilemektedir. Bu durum; fayda, maliyet, birtakım haklar ve görevler açısından etkileyebileceği için karşılıklı yarar mevcuttur. Örneğin, tedarikçiler kurumun imajı ve başarısı açısından önem taşımaktadır. Çünkü, ürünün kalitesini ve fiyatını belirleyen hammadde gibi unsurlar önemlidir. Kurumlar, paydaşlarına iş ortağı gibi önemser ve o şekilde davranırsa, paydaşlara kurumun ihtiyacı olduğu durumda karşılığını görecektir. Müşteriler ise, ürünlerin faydalarını elde etmek istemektedirler. Kurum kazancı açısından müşteriler de kurumların önemli paydaşlarıdır. Kurumların kazançlarını direkt olarak etkileyen müşteriler hizmet ve ürünlerin geliştirilmesinde önemli görevler üstlenmektedirler. Toplumun beklentisi ise, kurumun hem çevreye hem de topluma yararlı işler gerçekleştirmesidir (Freeman, 2001: 42 -43). Freeman’ın paydaş terminolojisine göre, sermaye payları, ekonomik paylar ve etkileyici paylar kavramları ön plana çıkmaktadır. Sermaye payları; kurumun direkt olarak mülkiyetine sahip olan tarafların (yönetici, hisse sahipleri vb.) çıkarlarını ifade etmektedir. Ekonomik paylar; kurumdan ekonomik çıkarları olan tarafları yani; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler gibi grupları ifade etmektedir. Etkileyici paylar ise; mülkiyet ya da ekonomik çıkarları olmayan kişi ve grupların ilişkisini ifade etmektedir (Cornelissen, çev.2019: 99).

Freeman’a (1984: 48-49) paydaşlarla karşılıklı etki düzeylerini; ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etkileşimsel olmak üzere beş başlık altında açıklamaktadır. Ekonomik etki; paydaşların, firmanın eylem karlılığı, nakit akışını etkileyebilmektedir. Ayrıca firmanın bütçeleri, fon sağlama vb. açısından diğer paydaş grupları üzerinde de ekonomik etkileri bulunmaktadır. Teknolojik etki; paydaş grubunun, firmanın teknoloji kullanımını etkileyerek, yeni teknolojiler geliştirerek ya da kısıtlayarak etkide bulunmaktadır. Sosyal etki olarak; kamuoyunda firmaya karşı oluşan veya değişen algının firmanın faaliyetlerinin kabul ya da red edilmesini etkilemektedir. Politik etki ise; genellikle sosyal etkiler firma üzerinde politik etkilere dönüşebilmektedir. Paydaşların faaliyetleri, bazı toplumsal amaçlara ulaşmak için siyasi süreci içerebilmektedir. Firma paydaş grubu üzerinde siyasi etkilere sahip olabilmektedir. Tam tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Son olarak yönetimsel etki ise; paydaş yönetim süreçlerini, yönetim tarzını ve değerlerini değiştirmeye teşvik ederek firma üzerinde yönetimsel konularda da etkilerde bulunabilmektedir (Freeman, 1984: 91-93). Freeman, Harrison, Wicks’in paydaş haritası, paydaş türleri bölümünde daha kapsamlı açıklanacaktır.

Freeman, kurum – paydaş ilişkilerini anlatabilmek için üç aşamalı paydaş analizi öne sürmektedir (Freeman, 2005: 496-499):

İlk aşama **rasyonel seviye**: Paydaş analizinin birinci seviyesini oluşturmaktadır. Kurumun çevresi ile uyum sağlayıp sağlamadığıyla alakalıdır. Bu aşamadaki analizler tahmini olmakla beraber, paydaş ilişkilerini daha yüzeysel olarak ele alınmaktadır. Paydaş ilişkilerini en temel seviyede göstermektedir.

İkinci aşama **işlem/ süreç seviyesi**: Paydaş haritasının bu aşamasında, kurum yöneticilerinin kurumlarının iş süreçlerinin düzeylerini önemsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Her bir kurum, özellikle büyük yapıları kurumlar, hedeflerini gerçekleştirirken, iş süreçleri ve prosedürleri çerçevesinde hareket etmektedirler. Kurumların bu aşamada, kendi stratejileri analiz edilerek ve dış çevre ile ilişkilerini de ele alarak, çalışma şekilleri, büyüklükleri ayrıca paydaş ilişkilerinin nasıl yönetildiği anlamlandırılmaya çalışılmaktadır.

Üçüncü aşama ise, **etkileşimsel seviye**: Kurum yöneticilerinin paydaşlarıyla olan etkileşimlerine odaklanılır. Bu aşamada, kuruluşun paydaşlarıyla etkileşimi temel odak noktadır. Paydaş etkileşimlerini ve iletişimlerini yönetmek için kurum iç paydaşlarının, diğer paydaşlara yönelik gerçekleşen davranışları, paydaş algıları açısından önemli etkiler oluşturmaktadır.

Freeman ve arkadaşları, paydaş yönetiminin, yöneticilerin dört aktiviteyi iyi şekilde gerçekleştirmesinin katkılarından bahsetmektedir. Bunlar (Freeman, Harrison, Zyglidopoulos, 2018 aktaran: Ergün, 2021: 69-70):

Değer yaratmak (özellikle dinamik pazarlarda): Kurumlar, bakış açısını birden fazla paydaşının gözünden şekillendirebilmeli ve yalnızca paydaşlarının kontrol ettiği kaynakları değil, aynı zamanda bu paydaşların sağlayabileceği bilgi ve anlayışları da göz önünde bulundurdıkları sürece değer yaratabilirler. Bu bilgiler ve anlayışlar sayesinde, kurumlar yeni değer yaratma yolları bulabilmekte ve paylaşılan ortak değerlerin artmasını beraberinde getirecektir. Paydaş yaklaşımı ayrıca empatiye de dikkat çekmektedir. Kurumlar, paydaşlarıyla yaklaşır ve daha sağlıklı iletişime imkân sağlamaktadır. Kurumun paydaşları, kuruma yönelik anlayış geliştirebilmektedir.

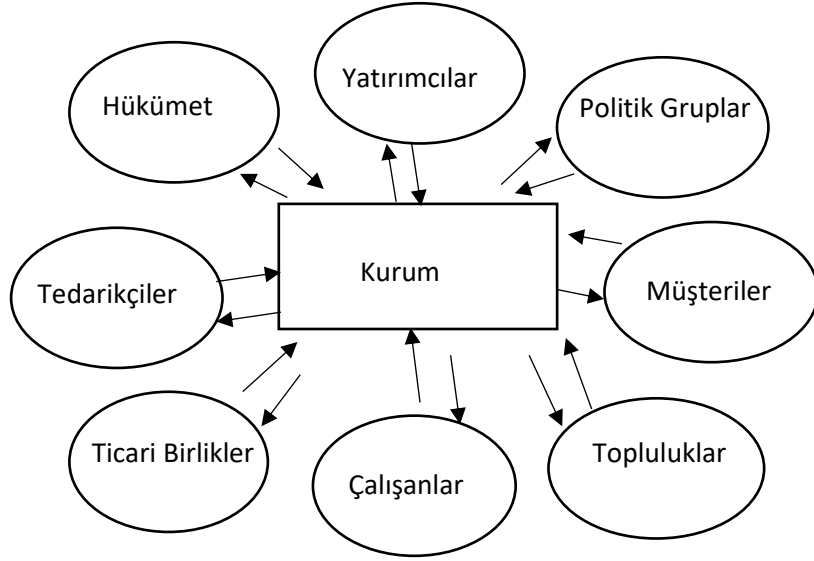
Yenilik yapmak: Yenilik kavramı, kurumun tüm alanlarını kapsamaktadır. Kurumun; ürünlerini, hizmetlerini ve bunların üretilmesinden dağıtılmasına kadarki süreci kapsamaktadır. Kurumlar, gerçekleştirecekleri ürün ya da hizmetlerinde paydaşlarının bakış açısını önemsemeli ve görüşlerini dikkate almalıdırlar. Çünkü bu durum, kurumun ürün veya hizmetlerinin paydaşlarca kolayca kabul edilebilmesini sağlayabilmektedir.

Çok çeşitli ilgi gruplarının kapsayıcılığı: Paydaş yaklaşımı, kurumların yalnızca ilişkili olduğu paydaşları ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çeşitli paydaşlarla da temasta bulunmalarını sağlayıp bu sayede rekabet ve iletişim açısından birçok avantaj sağlamaktadır.

Etik konulara daha iyi değinmek: Kurumda alınan kararların etik ve ahlaki çerçeve doğrultusunda alınması, kurumları olumsuz davranışlardan uzaklaştırabilmektedir. Kurumun etik değerleri, itibarını etkilemekle birlikte, faaliyetlerinin daha uzun vadede hayatta kalması ve uzun vadeli başarısı için önem taşımaktadır. Bu durum aynı zamanda topluma sağlanan fayda açısından da değer taşımaktadır.

1.4. Paydaş Türleri

Literatürde paydaşlar farklı kişilere göre farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Wheeler ve Sillanpaa, (1998:206) paydaşları: birincil sosyal paydaşlar, ikincil sosyal paydaşlar, birincil sosyal olmayan paydaşlar ve ikincil sosyal olmayan paydaşlar şeklinde sınıflandırmıştır. Birincil sosyal paydaşları; müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, yerel topluluklar ve yöneticiler oluşturmaktadır. İkincil sosyal paydaşları ise; hükümet, sivil toplum, rakipler, sosyal baskı grupları ve medya oluşturmaktadır. Birincil sosyal olmayan paydaşları; gelecek nesil, doğal çevre ve insan dışı canlı türleri oluşturmaktadır. İkincil sosyal olmayan paydaşları; hayvan hakları koruyucuları ve çevre hakları koruyucuları oluşturmaktadır (Wheeler, Sillanpaa, 1998: 206). Clarkson'a göre; birincil paydaşlar kurumun varlığının devamı için gereken gruba oluşturmaktadır. Bu grup; çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, yatırımcılardan oluşmaktadır. Bu paydaşların beklentileri kurumun varlığı için önem taşımaktadır. İkincil paydaşlar ise, kurumu hem etkileyen hem de kurumdaki etkilenen paydaşları oluşturmaktadır. Fakat, kurum varlığının devamı için birincil paydaşlar gibi hayati önem taşımamaktadır. Bu grup; özel çıkar grupları, medya gibi ikincil paydaşlardır (Clarkson, 1995: 106-107). İşletmenin faaliyetlerinden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenme olasılığı olan topluluklar, hissedarlar, çalışanlar, ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşları, hükümet organları, üniversiteler ve medya, bir şirketin ya da organizasyonun doğal paydaşları olarak kabul edilmektedir (Sezener, 2014: 2). Werther ve Chandler'a göre(2006), bir kurumun üç çeşit paydaşı bulunmaktadır. Bunlar; örgütsel paydaşlar (şirket içi), ekonomik ve sosyal paydaşlar (firmanın dışında)dır. Örgütsel paydaşlar; çalışanlar, yöneticiler, hissedarlardır. Ekonomik paydaşlar; müşteriler, tedarikçiler, distribütörlerdir. Toplumsal paydaşlar ise; hükümet, sivil toplum kuruluşları, topluluklardır (Albayrak, 2020: 31-32). Donaldson ve Preston (1995: 70-71) ise, paydaş sınıflandırılmasını betimsel, araçsal ve normatif olmak üzere üç şekilde değerlendirmektedir. Freeman, Harrison, Wicks'e göre (2007:6-8): birincil ve ikincil olmak üzere iki şekildedir. Birincil paydaşları; halk, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar ve tedarikçiler oluşturmakta olup, ikincil paydaşları ise; medya, hükümet, özel çıkar grupları ve rakipler oluşturmaktadır. Carroll, paydaşları kurumsal sosyal sorumluluk anlayışlarını esas alarak şekillendirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk için tepkisel diğer bir adıyla reaktif, savunmacı, uzlaşmacı ve proaktif olmak üzere çeşitli paydaş stratejisi üzerinde durmaktadır (Carroll, 1979: 502). Mitchell vd. (1997) paydaşları özelliklerine göre; güç, yasallık ve zorunluluk olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır (Mitchell vd .1997:877).



Şekil 12: Stratejik Yönetimin Paydaş Modeli

Kaynak: Cornelissen, 2008: 39

Yukarıdaki Şekil: 12’de, Cornelissen (2008:39); kurum ve paydaşların çift yönlü etkileşimde olduklarını belirtmektedir. Cornelissen’a göre, kurumun paydaşlarını; çalışanlar, müşteriler, topluluklar, ticari birlikler, tedarikçiler, hükümet, politik gruplar ve yatırımcılar oluşturmaktadır. Her bir paydaş kurum faaliyetlerindendir hem etkilenen hem de kurumu etkilemektedir.

Caroll ve Bucholtz, paydaşları sosyal paydaşlar adıyla adlandırarak ve önem derecesini birincil ve ikincil, sosyal ve sosyal olmayan gibi isimlerle belirterek literatürde diğer teorisyenlerden farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır.

Caroll ve Bucholtz’e göre, Tablo: 1’de de gösterildiği gibi birincil sosyal paydaşlar, kurumun resmi olarak bağlı olduğu, kişileri kapsamaktadır. İkincil sosyal paydaşlar ise, kurum ile direkt ilişkisi olmayan fakat kurumu etkileyen aynı zamanda kurumdan etkilenen kişilerden oluşmaktadır (2018: 75-76).

Tablo 1: Paydaş Türleri

Birincil sosyal paydaşlar	• Pay sahipleri, • Çalışanlar, yöneticiler, • Müşteriler, • Sağlayıcılar ve diğer iş ortakları,
İkincil sosyal paydaşlar	• Hükümet ve düzenleyiciler, • Toplum kuruluşları, • Sosyal baskı grupları, • Medya ve akademik eleştirmenler, • Ticari yapılar, Rakipler
Birincil sosyal olmayan paydaşlar	• Doğal çevre, • Gelecek jenerasyonlar, • İnsan olmayan canlı türleri,
İkincil sosyal olmayan paydaşlar	• Çevreci gruplar, Hayvan yardımseverler dernekleri

Kaynak: Carroll, Brown, Buchholtz, 2018: 76

Birincil sosyal paydaşlar; pay sahipleri, çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, diğer iş ortaklarıdır. İkincil sosyal paydaşlar; hükümet, toplum kuruluşları, sosyal baskı grupları, rakipler, ticari yapılar, medya ve akademik eleştirmenlerdir. Birincil sosyal olmayan paydaşlar; doğal çevre, gelecek jenerasyonlar, insan olmayan canlı türleridir. İkincil sosyal olmayan paydaşlar ise; çevreci gruplar, hayvan yardımseverler dernekleridir. Birincil sosyal paydaşlar, kuruluştaki ve onun başarısında doğrudan bir paya sahiptir ve bu nedenle en etkili olanlardır. İkincil sosyal paydaşlar da özellikle itibar ve kamu itibarını etkilemede son derece etkili olabilmekle beraber kuruluştaki payları daha dolaylıdır. Bu nedenle, bir firmanın ikincil paydaşlara karşı sorumluluğu daha az olabilmektedir. Bu gruplar genellikle meşru kamu çıkarlarını temsil etmektedir (Carroll, Brown, Buchholtz, 2018: 76). Birincil sosyal olmayan paydaşlar; doğal çevreyi, gelecek nesilleri ve insan dışı türleri içermektedir. İkincil sosyal olmayan paydaşlar, birincil sosyal olmayan paydaşları temsil eden veya onlar adına konuşanları içermektedir. Onlar çevresel çıkar gruplarını veya hayvan refahı için çalışan organizasyonları kapsamaktadır. İkincil sosyal ve sosyal olmayan paydaşlar, strateji uzmanları tarafından piyasa dışı oyuncular olarak da adlandırılmıştır. Ayrıca, aktivistleri, çevrecileri içermektedir. Bu grup genellikle kuruma düşmandır. Çünkü sosyal, ekolojik, etik veya politik konularla ilgili çatışan inançlar ve tutumlar gibi rakip ideolojilere sahiptirler. (Gideon vd. 2016:74-92 aktaran: Carroll, Brown, Buchholtz, 2018: 76). Sosyal paydaş yönetiminin sağlıklı şekilde gerçekleştirilebilmesi için; çalışanlar, tüketiciler, hükümet, tedarikçiler, rakipler, hisse sahipleri ve en genel anlamıyla toplum yararı ön planda tutulmalıdır. Kurumlar, tüm sosyal paydaşların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Ancak paydaş taleplerinin tamamının karşılanması mümkün olmayabilir. Kurumsal çıkar ve toplumsal yarar dengesi sağlanmalıdır. Diğer bir deyişle, paydaşların belli oranlarda beklentilerinin karşılanması amaçlanmalıdır (İbişoğlu, 2007: 19-20). Paydaş yaklaşımına göre, firmalar tarafından alınan kararlar ve davranışları, birden fazla grubu veya kurumu etkileyebilmektedir. Bu nedenle işletmeler tüm grupların kısa veya uzun vadeli çıkarlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir. Şirketler; çalışanları, müşterileri, hissedarları, iş ortakları, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve genel anlamda giderek genişletebilecek paydaş gruplarının taleplerine uygun politikalar ürettiklerinde bunun neticesinde toplumun ve diğer paydaşların rızasını kazanarak, bu durumun avantajlarından yararlanacaklardır (Van Het Hof, Çabuk 2011: 57).

Türkçe ve yabancı literatür araştırıldığında paydaş türlerinin, farklı kişiler tarafından farklı kapsamlarda sınıflandırıldığı görülmektedir. Çalışmada, paydaş türleri literatür taraması ardından elde edilen bilgiler doğrultusunda sınıflandırılmaktadır. Çalışma kapsamında paydaş türleri Freeman'ın yaklaşımına göre belirtilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada paydaş türleri belirlenirken, Freeman, Harrison, Wicks (2007:7)'in "Managing for Stakeholders Survival, Reputation and Success" başlıklı kitabındaki paydaş haritasından yararlanılmıştır.

1.4.1. Çalışanlar

Çalışanlar, şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, özellikle bir kurumun faaliyetlerinden doğrudan etkilenen en önemli paydaşlardan birini oluşturmaktadır. Bu yüzden kurumun temel kaynağı olarak çalışanlar, kurum uygulama alanlarında öncelikle göz önüne alınması gereken önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Dolayısıyla, başarılı olmak isteyen kurumların, insan kaynağına yönelik yatırımlar yapmaktadırlar (Becan, 2011: 21). Çalışanların başarısı kurumun verimliliği anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanlar, kurum açısından, birincil paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. İşletme çalışanlara yalnızca ekonomik ve sosyal haklar değil aynı zamanda insani haklar, insanca yaşama olanaklarının da sağlanması gerekir. Çalışanlar, işletmeler için bazı beklentileri belirli bir karşılık (kazanç) doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda, işletmeler de, çalışanlara karşı sorumluluklarını (maaş, prim, sosyal ve mali haklar, vs.) yerine getirmektedirler (Temel, 2019: 17-18). Günümüzde; yaratıcı ve yetenekli çalışanlar, şirketler için oldukça önem taşımaktadır. Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda başarılı personel kazanabilmek için kurumlar arasında tartışmalar olabilmektedir. Kurumlar, alanında başarılı personeli kaybetmemek için yüksek ücretler sunabilmektedir. Bu nedenle çalışanların çalıştıkları kurum hakkındaki fikirleri önemlidir. Kurumlar, çalışanları tarafından nasıl algılandıklarını ve onların istek ve beklentilerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Ayrıca kurumlar, çalışanların sosyal haklarının sağlanmasıyla beraber aynı zamanda onların sosyo-psikolojik gereksinimlerini de karşılamaları gerekmektedir (İbişoğlu, 2007: 16). Kurumların çalışanlarına karşı sorumlulukları;

- Adil ücret,
- Etkili iletişim,
- Öğrenme ve gelişimi destekleme,
- Tatmin etme,
- Sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı,
- Fırsat eşitliği,
- İş güvenliği,
- Etkin liderlik,
- Takım ruhu oluşturabilme
- Sosyal misyon vb. şeklinde maddeleştirilebilmektedir (Spiller, 2000: 154).

Bir kurumdaki, ofis personeli, yönetici, laboratuvar çalışanı gibi pek çok farklı statüde bulunan insanlar dış dünyaya karşı kurumu temsil etmektedir (Kocabaş, Elden, Yurdakul, 2004: 96). Çalışanlar, kurumun imaj ve itibarını etkileyen önemli bir paydaş grubudur. Çalışanlar kurumun dışarıya yönelik yansıttığı resimden sorumlu gruptur. Yani kurumun yüzüdür. Ayrıca, çalışanların müşteriyle direkt ilişki halinde olduklarından dolayı kurumsal itibar açısından en önemli paydaş grubu olduğu söylenebilir (Karaköse, 2007: 64). Kurumların en önemli paydaşlarından biri olan çalışanların motivasyonunu

arttırmak, gelecekteki beklentilerini belirlemek, istihdamı artırmak, çalışanların işlerine duygusal bağlılığını artırmak için kurumlar hangi faaliyetler gerçekleştirmeleri gerektiğini belirlemeli ve bu yönde adımlar atmalıdır (Ertuğrul, 2008:214). Çalışanların kurum aidiyeti ve kurum işleyişine inançlı katılımları sağlanmadan kurumun herhangi bir faaliyetinin başarısından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Öncelikle, gerçekleşen bir faaliyete çalışanların da kişisel katılımı önemli olmakla beraber, bu sayede kurum topluma daha fazla yakınlaşarak toplumun ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması sağlanacaktır (Özgen, 2007: 6). Çalışanlar kurumu temsil ettiğinden dolayı diğer paydaşlar gözünde imajı itibarı etkileyebileceği için kurum ve çalışan beklentileri mutlaka birbiri ile uyuşması gerekmektedir.

1.4.2. Hissedarlar / Yatırımcılar

İşletmelerin hissedarlar açısından asıl amaçları, bugünkü değerini uzun vadede koruyabilmek, pay sahiplerini tatmin edebilmektir. Bu yüzden işletmelerin finansal performansı oldukça önem taşımaktadır (Ertuğrul, 2008: 214). Bir işletmede önemli bir paya sahip olan, yani oy oranı belirli bir limite erişen veya bu limiti geçen hissedarların kamuya duyurulması, işletmeyi kimin kontrol ettiği belirtilmektedir. Bu durum da şeffaflığın bir göstergesidir (Schouten 2009: 133). Kurumsal yönetim ilkelerinden olan “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi”, kurum üzerinde pay sahiplerine yönelik bilgilendirme sistemi oluşturulması ve şirketin finansal durumu, ortaklık durumu ve performansı ile ilgili konular hakkında tüm pay sahiplerinin doğru bir şekilde bilgilendirilmelerinin altını çizmektedir. İlkeye göre; mülkiyetin fazla olduğu kurumlarda azınlıkta olan pay sahiplerinin haklarının korunması önem taşımaktadır (Kandemir, 2019:428). İşletmelerin içinde bulunduğu sektördeki herhangi bir değişim; pazar payının artırılması, yeni pazarlama açılma durumu işletmeler için finansman ihtiyacını da beraberinde getirebilmektedir (Kurt, 2009: 72). Kurumsal yönetim kavramı ile, kurumdaki vekil/yönetici ile hissedar/yatırımcı arasında olası tartışmaları ve çıkar çatışmalarını en aza indirmeye yönelik bir mekanizmadır (Kandemir, 2019: 429).

İşletmelerin hissedarlara karşı sorumluluklarını değerlendirmek gerekirse;

- Uzun dönem maddi getiri sağlama,
- Açık şekilde bilgiler verme,
- Hissedarlar ile iyi ilişki geliştirme,
- Uygun kar payının ödenmesi,
- Yıllık rapor ve işletmenin performansını sunabilme,
- Uzun vadeli iş ilişkileri oluşturma,
- Finansal gruplar ile iletişim şeklinde belirtebiliriz (Spiller, 2000: 154).

Hissedarlar/yatırımcılar hem paydaşlık ilişkilerinde hem kurumsal itibar açısından oldukça önem taşımaktadırlar. İşletmeler amaçları doğrultusunda sürekli büyümeyi talep ederken, hissedarlar ile iyi

ilişkiler geliştirmeli, hissedarlar tarafından olumlu algılanmak için çaba göstermelidir. Dolayısıyla bu sayede işletmeler hem paydaş edinmiş olmakla beraber, maddi açıdan da gelişecektirler.

1.4.3. Müşteriler

Müşteriler, kurum yöneticilerinin sürekli olarak iletişim içinde bulunmalarının önemli olduğu paydaşlardır. Kurumlar arasındaki rekabet ortamı, yöneticilerin müşterileri kurum varlığı için önemli paydaş olarak görmelerini sağlamıştır. Bu yüzden de yöneticiler müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini, beklentilerini oldukça önemsemektedirler (Batı, 2006: 6). Müşteriler genellikle en önemli paydaş grubu olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, ürünler için talep oluşturdıkları için şirket içindeki tüm faaliyetlerin odak noktasını oluşturmaktadır. Müşteriler, pazarlarda neler olup bittiğine dair ve şirketin kendisini görmesi için iyi bir resim oluşturmaktadır (Pekkola, Pekkola, 2001: 29).

İşletmelerin öncelikle var oluş amacı ürün ve hizmet üreterek kar elde etmektir. Fakat ticari olanakların genişlemesi ve müşterilerin tüketim anlayışlarının değiştirmesi ile beraber, örgütlerin kar edebilmek için yalnızca ürün ve hizmet üretmeleri artık yeterli olmamaktadır. Müşterilerin 1960'lı yıllardaki ürünleri satın alma tutumu, 1970'li yıllarda artık kaliteli ürün talebi ile değişmiştir. 1980'lerde ise, çevreye zarar vermeyen ürünler talep edilmeye, 1990'lı yıllarda ise müşteriler tarafından kurumların ve üreticilerin sosyal sorumluluk anlayışı önemsenmeye başlamıştır (Punter, Gangneux, 1998: 196).

İşletmelerin müşteriye karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlar (Spiller, 2000: 154):

- Kaliteli ürün ve hizmet,
- Ücretin karşılığını verebilme,
- Dürüst tanıtım,
- Açık ve tam bilgi,
- Araştırma ve geliştirmede liderlik,
- Müşteri şikayetlerini hızlı ve saygılı şekilde çözme,
- Müşteri ile diyalog kurma,
- Güvenli ürün,
- Sosyal sorumlu, hesap verilebilir üretimdir.

İşletmeler, sadık müşteriler oluşturabilme, güvenilir olma gibi süreçlerin, yalnızca kaliteli üretim ya da iyi bir hizmet sağlamanın yeterli olmadığını görmektedirler. Bunların yanı sıra müşterilerin duygularına hitap edebilmek, müşteride değer oluşturabilmek, güvenilir olmak ve saygın bir konuma gelebilmek için etkin iletişim stratejilerine de önem vermektedir (Ergenç, 2010: 18). Günümüzde rekabette başarılı olmak isteyen kurumlar, rakiplerine göre daha yüksek bir müşteri değeri ortaya koymalıdır. Kurumlar, müşteri değeri yaratmak için, müşteri fedakarlıklarını azaltıp, üründen elde edilen yararları artırmak yönünde çaba göstermelidirler (Zengin, Ulama, 2015:414). Ayrıca müşteri ile

işbirlikçi halde olabilmek için müşteri tatmini de çok önem taşımaktadır. Müşteri tatmini, müşterilerin algılarına, değerlendirmelerine ve deneyimlerine dayanmaktadır. Bu yüzden sadece bir işletmenin ürünü ya da hizmeti ile sınırlandırılmamalıdır. Ürün, hizmet, çalışanlar, şubelerin konumu vb. pek çok özellik müşteri tatminini etkileyebilmektedir (Bayuk, Küçük, 2007:286). Müşteriler işletmelerin faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin onlar için ne anlam ifade ettiğini bilmek istemektedirler. Müşteriler, güven duydukları, sağlıklı iletişim kurabildikleri kurumları tercih etmektedirler. Bu yüzden de kurumların, gerçekleştirdikleri faaliyetler ile ilgili müşterileri bilgilendirmeleri kurumun güven kazanması açısından önem taşımaktadır (Dörtok, 2004: 63). Dolayısıyla, müşteriler kurumdan ne kadar memnun olursa o derece uzun vadeli ilişkiler oluşabilecek ve kurumlar daha fazla müşteri kazanabilecektir. Çünkü müşteriler tüm deneyimlerini rahatlıkla daha fazla kişiye duyurabilmekte ve etkileyebilmektedirler.

1.4.4. Topluluklar

Topluluk kavramını anlamak için ilk olarak toplum kavramına odaklanmak gerekmektedir. Geleneksel olarak topluluk kavramı belli bir coğrafyada insanların hayatlarını sürdürdükleri, fiziksel olarak bir arada bulunmalarıdır. Bu topluluk kavramı giderek fiziki halden çıkarak daha sanal gruplara da dönüşmektedir. Bu durumda önemli olan husus, işletmelerin de toplumun bir parçası olduğunu bilmeleri ve toplumu daha iyi bir duruma getirmek için aktif rol oynamaları gerektiğidir (Freeman, Harrison, Wicks 2007:36). Freeman, Harrison, Wicks, tüm paydaşların topluluk kapsamına dahil olabildiği, bu toplulukların, toplumun yararına yönelik çabalar gösterdiklerini ve iyi bir kurumsal vatandaş olmanın gerekliliklerini belirtmektedir. Bu yüzden, bu bölümde toplum kavramı üzerinde durulmakla birlikte bir kurumun ilişkide olduğu tüm topluluklarla birlikte topluma yönelik sorumlulukları belirtilmektedir.

Bir kurumun toplumla ilişkisinin öncelikle amacı; ürünleri, hizmetleri ve faaliyetleri ile ilgili topluma bilgi vermek, kurum ile ilgili olası yanlış bilgilerin düzeltilmesini sağlamak, toplumun beklentilerini anlamak, topluma fayda sağlayacak projeler hazırlamak ve bu faaliyetler ile ekonomiye katkı sağlamaktır (Ergenç, 2010: 23). Günden güne bilinçlenen paydaşların kurumlara kâr elde etmenin yanı sıra toplumsal ihtiyaçları da önemsemeleri yönünde toplum baskı uygulamaktadır. Bu yüzden de kurumun olanakları dahilinde toplumun beklentilerinin karşılanması ihtiyacı doğmuştur (Steyn, 2007: 139). Kurumlar, toplumla sürekli bir etkileşim halindedirler. Dolayısıyla, kurumlar sadece kar-zarar odaklı olmak yerine, topluma da yarar sağlayacak politikalara sahip olmalıdır. Toplumun kurumlardan birtakım beklentileri bulunmaktadır. Bunlar (Batı, 2006 :9-10):

- Toplum, kurumlardan sosyal değerleri önemsemesini, korumasını beklemektedir.
- Kurumlar, topluma yararlı faaliyetlerde bulunmalıdır.
- Toplum desteği olmadan kurumların başarılı olması mümkün değildir.

Toplumun kurumlardan beklentileri ve taleplerini değerlendirdiğimizde;

- Finansal bağışlar,
- Yenilikçilik
- Eğitime destek programları
- Sosyal projelere doğrudan katılım
- Toplumsal gönüllülük programları
- Çevresel ve sosyal kampanyalar
- Hayırseverlik odaklı çalışma
- Verimli ve etkili topluluk etkinlikleri
- Açık iletişim olarak sıralanabilmektedir (Spiller, 2000: 153).

İkinci olarak, lobi grupları da topluluk kavramına dahil olmaktadır. Bazı topluluklar bir araya gelerek ulusal ya da uluslararası herhangi bir konuda karar vericilerin fikirlerini etkileyebilir, onları vazgeçirebilmektedir. Ayrıca topluluk kavramı, kurumun tüm paydaşlarından bağımsız düşünülmemektedir. Çünkü tüm paydaşlar, hem toplumla hem de kendilerinin ilişkili olduğu diğer topluluklar ile benzer isteklere sahip olabilmekte olup birbirlerinin yararına hareket etmektedir (Freeman, Harrison, Wicks, 2007: 36). Ayrıca, kurumların topluluklara ve topluma yönelik sorumluluklarını yerine getirmesi yani iyi bir kurumsal vatandaş olması gerekmektedir (Freeman, Harrison, Wicks, 2007: 68).

Günümüzde artık kurumlar; toplumda bulunan bir birey olarak değerlendirilmektedir. Nasıl ki toplumda bir bireyin hakları ve sorumlulukları varsa, bir kurumun da bir vatandaş gibi pek çok hakları ve sorumlulukları bulunmaktadır. Dolayısıyla, toplumdaki bireylerden beklenen sorumluluk davranışlar, kurumlardan da beklenmektedir (İbişoğlu, 2007: 6). Kurum ve kuruluşları toplum gözünde değerli kılan ya da rakiplerden fark yaratan özellikler artık yalnızca ürettikleri ürün ya da hizmetin kalitesi değil, topluma kattıkları artılar ya da kazandırdıkları değerlerdir (Özgen, 2007: 1). Kurumlar, paydaşlarıyla ve içinde bulunduğu toplumla iyi ilişkiler geliştirmeli ve bu iyi ilişkilerin uzun vadeli olması önem taşımaktadır. Bu nedenle bir kurumun, sadece finansal olarak güçlü olması değil, aynı zamanda topluma ve paydaşlarına da faydası fazla olmalıdır. Ancak bu koşullarda kurumların itibar görmeye başlamasından söz edilebilmektedir (Eker Akgöz, Engin, 2018: 276). Bir kurum, olumlu etkisini ve imajını artırmak ayrıca toplum üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirebilmek için toplumsal veya paydaş gruplarına yönelik yükümlülüklerine yönelik birtakım çabalar göstermelidir (Pencarelli, vd. 2020: 7). Bu çabalara örnek olarak etik ilkelere uygun davranmak, toplumun gelişimi ve mevcut problemlerin çözümü için tüm topluluklar ile bir araya gelerek gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projeleri gösterilebilir.

Kurumlar, amaçlarına ulaşmak için toplum ile iyi ilişkiler kurmayı hedefleyen projeler ile topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Toplumun işletmelerden beklentileri ile çalışma ahlakı arasındaki uyum oldukça önem taşımaktadır. Yani toplum beklentileri ile kurum yöneticilerinin iş ahlakı

birbiriyle uyumlu olmalıdır (Zenisek, 1979: 362). Kurumlar, dürüst ve adil hareket etmeli topluma herhangi bir zarar vermekten kaçınmalıdırlar. Bu durum da kurumların ahlaki davranışını açıkça ortaya koymaktadır (İbişoğlu, 2007:10). Çünkü, topluma faydalı olan kanun ve kurallara uygun davranan kurumlar, rakiplerine göre daha avantajlı hale gelmektedir (Gülmez, İnan, 2020: 41). Dolayısıyla bir kurum topluma katkı sağlayabiliyorsa, ürün hizmetleri topluma zarar vermiyorsa, toplum beklentilerini karşılayabiliyorsa, iyi bir kurumsal vatandaşsa toplum tarafından olumlu algıya sahip olacaktır.

1.4.5. Medya

Medya, toplumun olaylar ile ilgili algısını şekillendirmektedir. Ayrıca, paydaşları da etkilemektedir. Paydaşların herhangi bir kurum hakkında düşündükleri ile gerçeklerin örtüşmesi açısından, medyayla iyi ilişkiler geliştirmek, kurumun amaçlarını ve faaliyetlerini medyaya tanıtmak oldukça önem taşımaktadır. Medya ile ilişki kurmanın pek çok yöntemi vardır. Örneğin; basın bültenleri, sanal basın toplantısı, geziler, röportajlar bunlardan bazılarıdır oluşturmaktadır (Theaker, çev.2008: 211).

Medya kuruluşları, işletmelerin toplumla iletişim sağlama açısından önemli paydaşlarını oluşturmaktadır. İşletmeler hem topluma kendilerini iyi tanıtabilmek hem de kendileri ile ilgili gerçek dışı bilgileri önceden engelleyebilmek için medya ile iyi ilişkiler geliştirmelidir. Böylelikle işletmelerin olası bir olumsuz durumda medya aracılığıyla halkı bilgilendirebilmelidir (Batı, 2006 : 9).

Teknolojik gelişmeler ile beraber medya, işletmeler açısından hem avantaj, hem de dezavantaj oluşturan önemli bir paydaştır. Hızlı bir şekilde gelişen internet teknolojisi, işletmeler ile dış çevre arasında kolay bir ilişki geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan yeni medya, paydaşları etkilemek ve işletmenin istediği doğrultuda yönlendirmesi için önem taşımaktadır. Birçok işletme, herhangi bir kurum ile direkt olarak deneyime sahip olmadığından dolayı paydaşlık ilişkisi geliştirme ve kurumun itibarı ile ilgili bilgi sahibi olmak için medyada karşılaşılan bilgileri yorumlamaktadır (Mahon, Wartick, 2003: 25). Bu yüzden günümüzde medya, işletmelerin kararlarını ve paydaşlık ilişkilerini etkilemektedir.

Medya artık hemen hemen her kurumun paydaş listesine dahil edilmiştir. Medyanın herhangi bir işletmenin paydaşı olduğu, kaynaklar açısından da varlığının bağımlı olduğu, kendisine karşı duyarlı olunması gerektiği ve aynı zamanda medya üzerinde etkisi olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu durum, karşılıklı sorumluluğu da ifade ederken medyanın güvenilirliğini sorgulatabilmektedir (Çınarlı, 2014: 26).

Kurumların gerçekleştirdikleri her faaliyet medya sayesinde daha fazla kişiye ulaşmakta dolayısıyla kurumun daha fazla paydaş tarafından algılanmasına ve bu sayede daha fazla paydaşa sahip olabilmesine katkıda bulunmaktadır.

1.4.6. Hükümet

İşletmeler, işletmenin dış çevre unsurlarından biri olan hükümet ile yakın ilişkiler oluşturarak paydaşların gözünde iyi bir konuma gelmeye ve gerçekleştirecekleri faaliyetler için daha uygun ortamların oluşmasını sağlamaya yönelik çabalamaktadırlar (Ergenç, 2010: 22). İnsanlar genellikle; hükümetin, iş dünyasının ve toplumun çıkarları doğrultusunda hareket etme sorumluluğu olduğuna inanmaktadırlar. Bir işletmenin dış dünya ile ilişkileri hem iş ahlakı hem de paydaşlık ilişkileri gereği önem taşımaktadır (Demir, Songür, 1999: 150).

İşletme kararlarında hükümet etkili olmaktadır. Hükümet ile işletmeler arasındaki ilişkinin sınırları belirginleşmiştir. Dolayısıyla devlet; adaleti sağlayan ve rekabet ortamında kurallara uymayanlara müdahale etmektedir (Aktan, Börü, 2007: 18). Öyle ki günümüzde hükümetler, işletme ve diğer işletmeler arasında adil rekabet ortamının oluşmasını sağlayan ve kurallara uymayan işletmelere müdahale eden bir hakem gibidir. Ayrıca devlet organları da, işletmeleri direkt olarak etkileyen ve işletmelerden doğrudan etkilenen bir paydaş olarak değerlendirilmektedir (Freeman, 1984: 13-17).

1.4.7. Rakipler

İşletmelerin ürün ve hizmetlerini konumlandırabilmeleri için rakiplerin faaliyetlerini anlamaları gerekmektedir. Rakipleri anlamak işletme stratejilerini geliştirmeyi de etkilemektedir (Zahra, 1994: 53). Rakipler, işletmenin pazar payını azaltırken aynı zamanda tüketiciye işletmenin ürününün tanıtılması, dikkatlerin uyandırılması açısından işletmeye fayda sağlamaktadırlar. Rekabet durumu, satıcı ve alıcı için optimum koşulların oluşturulmasını da sağlamaktadır (Ertuğrul, 2008: 215). Rekabet çerçevesinde işletmelerin birbirlerinden birtakım beklentileri mevcuttur. Rakipler de bir paydaş olarak kabul edilmekte, taleplerinin uygun olanları işletme tarafından mutlaka önemsenmeli ve rakipler de tatmin edilmelidir (Cornell, Shapiro, 1987:7). Bu beklentiler (Batı,2006: 7):

- İçinde bulundukları endüstri kolunun geliştirilmesi,
- Uyumlu çalışma,
- Kendilerinin pazar paylarının daha fazla olması,
- Kendilerinin daha karlı olması gibi beklentilerdir.

Bir diğer rakip beklentileri ise; fiyatlar üzerinde çok fazla oynama yapılmaması, etik kuralların dışına çıkmamak, zarar verici reklam ve tanıtım faaliyetlerinin olmaması yani kısacası rakipleri zarara uğratacak her türlü faaliyetlerden kaçınılması gibi örnekler verilebilir (Adıgüzel, 2016: 27). Ayrıca, işletmenin rakipleriyle iyi ilişkiler oluşturması, sağlıklı iletişim kurması, karşılıklı birbirlerini anlamaları, rekabet stresini daha minimuma indirebilmektedir (Dörtok, 2004: 64).

Rakiplerle oluşturulan ticari ilişkiler ve gerçekleşen anlaşmalar, onların da paydaş grubu içerisinde dahil edilmesini sağlamaktadır. Bu yüzden rakiplerin gerçekleştirdiği çalışmalar takip edilmeli ve incelenmelidir (İbişoğlu, 2007: 20). Bunun dışında pek çok sosyal sorumluluk konularında rakipler ile

ortak hareket edilebilmektedir. Herhangi bir işletme tarafından diğer işletmeye duyulan güven sayesinde ortak projelerde beraber yer alınabilmektedir. Bu sayede sosyal sorumluluk bilincinde olan işletmeler, medyanın baskısını ve krizlerin etkisini daha az hissedebilmektedir (Greening, Gray, 1994: 468). İşletmeler herhangi bir kriz anında paydaşlarından destek alabilmektedirler. Rakipler her ne kadar karşı taraftaymış gibi görünse de, ilişkileri sağlam temeller üzerine kurulmuş olan işletmeler kriz anında birlikte hareket ederek ya da zor zamanlarda birbirlerine destek sağlayabilmektedirler.

1.4.8. Tedarikçiler

Günümüzde işletmelerin paydaşları arasında en az müşterileri kadar önemli olan tedarikçileri ile ilişkileri, 1990'ların sonunda ortaya çıkan tedarik zinciri yönetimi kavramı perspektifine dayanmaktadır (Altuntaş, Türker, 2012: 44).

Tedarikçiler, bir işletmenin nihai tüketiciye mal veya hizmetleri sağlayan diğer işletmelerdir. Her iki tarafı işletmeden-işletmeye, alıcı ve tedarikçi arasında bir iş ilişkisi bulunmaktadır. Alıcı konumundaki işletmeler, piyasaya mal veya hizmet sağlayan tedarikçileri kendi faaliyetlerine kattıkları değere göre tercih ederek paydaşlık ilişkisi oluşturabilmektedirler. Bu paydaşlık ilişkisinin gerçekleşebilmesi için, alıcı olarak da ifade edilen müşteri işletmenin algıladığı değer sayesinde oluşmaktadır (Ak, 2018: 1). Tedarikçiler, işletmeye mal ve hizmet sağlamakta olup ayrıca finansa katkı oluşturma, iş gücü oluşturma gibi pek çok destek sağlamaktadır. Yani mal ve hizmet temin edenler, tedarikçi olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişki ne kadar güvene dayalı olursa o kadar her iki taraf için de kaliteli sonuçlar oluşturmaktadır (Kocabaş, Elden, Yurdakul 2004: 86-87).

Tedarikçilerle ilişkiler, ortak bir amaç uğruna karşılıklı fayda elde etme yani kazan-kazan anlayışı çerçevesinde kurulursa ve etik ilkeler ilişkilerin temelini oluşturduğu taktirde taraflar arası ilişki daha uzun vadeli olacaktır. Çünkü güvenilir bir iş ortağı elde etmek işletmelerin başarısına katkıda bulunmaktadır (Ertuğrul, 2008: 215). Doğru bir tedarik yönetimi sayesinde, işletmenin üretim hacmini artırmak, tüketicilere ürün sağlamak için paydaşlar arasında ilişkiler kurmak, şirket performansı açısından olumlu bir algı yaratacaktır (Paksoy, 2003: 4).

İşletme açısından tedarikçilerin önemi, işletmeye sağladıkları hizmetler, malzemeler vb. ile işletmenin kaliteli üretim üretmesinde ve bu sayede rekabet gücünün artmasına katkı sağlamasıdır (Robbins, Coulter, 2012:35). İşletmelerin tedarikçilere olan sorumluluğundan bahsetmek gerekirse;

- Uzun vadeli satın alma ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek,
- Net beklentiler oluşturmak,
- Adil fiyatlar,
- Anlaşmazlıkları adil şekilde giderme,
- Yenilikçiliğe teşvik,

- Tedarikçilerin çevresel ve sosyal performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak,
- Tedarikçi seçiminde çevresel ve sosyal unsurların göz önünde bulundurulması şeklinde maddelendirilmektedir (Spiller, 2000: 154).

1.4.9. Müşteri Savunma Grupları

Savunuculuk, bir şirketin müşterilerle karşılıklı bir diyalog kurması ve şirketin müşterilerini savunması halinde, karşılığında müşterilerin güvenini, sadakatini oluşturabilen bir ortaklıktır. Bir şirket, müşterilerinin çıkarlarını düşünerek onların haklarının savunuculuğunu üstlenebilmektedir. Bu yaklaşımla, bir firma müşterilerine ve potansiyel müşterilerine açık, dürüst ve eksiksiz bilgi sağlayabilmektedir. Firma müşterilerine en iyi ürünleri bulabilmeleri için tavsiyeler sunmakla beraber eğer müşteriye uygun ürünler şirketin ürünleri değilse bile dürüstçe belirtebilmelidir. Şirketler, şeffaf ve dürüst hareket ettiği sürece müşterilerin memnuniyetini kazanabilecektir (Urban, 2005: 157). Her şirket her zaman bu yaklaşımla ilerlemediğinden dolayı müşteri savunma gruplarına ihtiyaç bulunmaktadır.

Müşteri savunma grupları, tüketicilerin haklarını koruyan ve şirketlerin müşterilerine olan davranışlarını denetleyen gruplardır (Freeman, 1984:25). Tüketici örgütleri Tüketici Hakları Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1995 yılından önce faaliyetlerine başlamıştır. Sadece üye haklarını korumakla yetinmeyip, halkın (tüketicinin) hak ve menfaatlerini koruyarak görüş, hizmet ve öneriler sunmaktadır (Gökalp, 2004: 361). Mağdur tüketicilerin hak ve menfaatlerinin korunmasında yardımcı olmak ve yardımcı olmak konusunda önemli bir rol oynayacak Gönüllü Tüketici Kuruluşlarına olan ihtiyaç günden güne artmaktadır (Siddiq, 2012). Çünkü tüketici örgütlerinin kurulması, üretici ile tüketici arasındaki mesafeyi de azaltarak, tüketicinin kendi hakkını korunması konusunda söz sahibi olmasını sağlamaktadır (Hayta, 2007: 19). Bu tür kuruluşların görevleri; tüketiciye birtakım haklarının olduğu ve bu hakkını aramanın bilincini oluşturmak, güçlü olmak için beraber hareket etmenin gereğini anlatmak olmalıdır (Gökalp, 2004: 363). Günümüzde tüketicinin korunması toplumun tamamını ilgilendiren, etkileyen hiç kimsenin kayıtsız kalamayacağı bir konudur. Bu nedenle, hem devlet eliyle hem de sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla güvence altına alınmaya çalışılmaktadır. Anayasamızın 172. maddesinde bulunan “Devlet tüketicileri koruyucu ve aydınlatıcı tedbirler almakta, tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimleri teşvik etmektedir” hükmüyle tüketicinin korunması devlet güvencesine alınmıştır (Canöz, 2015: 322). Dolayısıyla, müşteri savunma grupları, tüketici hakları ve savunması ile ilgilenen kuruluşlar ve müşteri haklarına odaklanan kurumlardır. Bu gruplar genellikle tüketici haklarını koruyarak, haksızlık yaşayan müşterilerin haklarını savunmak, onları bilinçlendirmek, yönlendirmek ve yasal süreçlerde müşterilere destek sağlamak gibi görevler üstlenmektedir.

1.4.10. Özel Gruplar

Paydaş anlayışına göre toplum, özel çıkarlara göre bölünebilir. Paydaş olarak bu gruplara örnek olarak farklı alanlardaki sosyal gruplar gösterilebilir (Bonnafoous Boucher, Porcher, 2010: 214). Kurum

uygulamalarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen topluluklar birer paydaş olarak adlandırılmaktadır. Bu paydaşların, kurumun faaliyetlerini etkileme gücü de bulunmaktadır. Ayrıca bu paydaşlar; kurumun faaliyetlerine yönelik iş birliği oluşturabilme, belli bir sektörde düzenleme yapabilme yetkisine de sahip olabilmektedirler (Argüden, Erimez, Ögücü Şen, 2017: 45). Bu gruplar içine dahil olan gruplara baktığımızda; kar amacı gütmeyen kuruluşlar, işletme üzerinde etkisi bulunan paydaşlardandır (Özalp, 2001: 12). İş dünyasında hükümet, yabancı rekabet, tüketici savunucuları ve çevreciler tarafından ortaya çıkarılan değişimlere ek olarak daha genel bir olgu bulunmaktadır: Bunlar; özel çıkar grupları diğer bir ifadeyle sivil toplum kuruluşlarıdır (Freeman, Harrison, Wicks, 2007: 43). Günden güne, işletme ve paydaşları kapsamının genişleyerek, kamu kuruluşlarının, hükümetlerin, sivil toplum örgütlenmeleri ile de diyalog kurulması gereğinin kuruluşların kendi varlıklarının sürdürülebilirlikleri için gerekli olduğu anlaşılmıştır (Çınarlı, 2014: 28).

İşletmelere sorumluluk yönetimi için baskı uygulayan gruplar mevcuttur. Bunlar; 1.Derece ve 2. Derece paydaş baskı gruplarıdır. 1. Derece paydaş baskı grubunda; ortaklar, çalışanlar, müşteriler ve kaynak sağlayanlar bulunmaktadır. 2. Derece paydaş baskı gruplarında ise; kar amacı olmayan bazı kuruluşlar bulunmaktadır. Bu grupların işletmelerden beklentileri olabilmektedir (Waddock, Bodwell, Graves, 2002: 134). Kurumlar, ayakta kalabilmek için, paydaşlarının beklentilerine cevap vermelidir. Ayrıca kurumlar, yönetim stratejilerini sürekli olarak güncellemek zorunda olduklarının farkındadırlar. Temel amaç, kurumun paydaşlarını karar verme mekanizmalarına optimum düzeyde entegre ederek kurumun performansının artırılmasıdır. Bu yüzden, paydaşların doğru tanımlanması, gruplandırılması, her bir grup için uygun stratejilerin geliştirilmesi önem taşımaktadır (Demirel, 2013: 153). Freeman ve Mcvea'ya göre (2001:7); paydaş grupları akademik açıdan incelendiğinde oldukça geniş kapsamlı değerlendirilmelidir. Paydaşlar bütüncül olarak değerlendirildiğinde her birinin odak noktasının iyi ilişkiler kurmak ve karşılıklı yarara dayandığını söylemek mümkündür.

Özel gruplar her ne kadar literatürde geniş kapsamlı şekilde yer alsada çalışmada Freeman, Harrison, Wicks (2007:7)'in paydaş haritasından yola çıkarak ele alınmaktadır. Freeman, Harrison, Wicks (2007:43) özel gruplar kapsamında sivil toplum kuruluşları üzerinde durmaktadır.

1.4.10.1. Sivil Toplum Kuruluşları

Sivil toplum kuruluşu kavramını anlamak için öncelikle sivil toplum kavramını değerlendirmekte yarar vardır. Çağdaş anlamıyla sivil toplum, bireylerin temel hak ve özgürlüklerini korunduğu, toplumun devlet politikalarını denetleyip yönlendirebildiği yurttaşlık anlayışına dayanan bir gelişmişlik düzeyini ifade etmektedir (Arslan, 2001:9, Yılmaz Sert, 2012: 90). L.Diamond'a göre sivil toplumun demokratik işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevler; katılım düzeyini artırma, siyasal sistemin halka yönelik sorumluluklarını artırma, demokratik tutumların geliştirilmesi, taleplerin şekillendirilmesi, kutuplaşmaların azaltılması, yeni liderlerin yetiştirilmesi, bilgiyi ve yeni fikirlerin yayılmasını sağlamaktır (Tosun, 2000, aktaran Yılmaz, Sert, 2012: 91).

STK'lar dünyada barış olması bilinci ile uluslararası alanda faaliyet gösteren ve eylemlerini herhangi bir maddi karşılığa dayandırmayan, çalışmalarını gönüllüler ile yürüten kuruluşlardır (Güngör, Gölçelen, 2013: 165). İngilizce'de "non-governmental organizations" (NGO) kavramının Türkçe'de hükümet dışı kuruluşlar, gayri resmi kuruluşlar, devlet dışı kuruluşlar, üçüncü sektör, gönüllü kuruluşlar, demokratik kitle örgütleri, kar amacı olmayan kuruluşlar, yurttaş örgütleri, özel gönüllü kuruluşlar, yönetim dışı kuruluşlar, gönüllü kalkınma kuruluşları gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların içinde en yaygın ve kabul göreni "sivil toplum kuruluşları" ya da "sivil toplum örgütleri" kavramıdır (Yıldırım, 2004: 58). Literatürde kavram, genel olarak sivil toplum kuruluşları olarak kullanılsa da "kâr gütmeyen kuruluşlar/sektör", "kâr için olmayan kuruluşlar", "üçüncü sektör", "gönüllü kuruluşlar", "hükümet dışı kuruluşlar", "bağımsız sektör", "hayırsever yardım kuruluşları", "vergiden muaf kuruluşlar" ifadeleri de kullanılabilmektedir (Uslu, 1999: 24). AB anlayışına göre STK'lar, örgütlenmiş yurttaşların, yaşadıkları ülkenin toplumsal ve ekonomik kalkınmaya doğrudan katkı sağlamaktadır. Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi (EESC), 'toplum yararı doğrultusunda sorumluluk üstlenen, resmi makamlar ile yurttaşlar arasında aracı işlevi gören bütün yapılanmaları' STK olarak kabul etmektedir (Güder, 2004: 10). Sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ve diğer topluluklar çeşitli paydaşlarla aktif olarak iletişim halindedirler. Bu paydaşlar da hem oluşan herhangi bir problem hem de çözümü için diyalog içinde bulunmaktadır. Pek çok işletme, hayırseverlik, gönüllülük esasıyla paydaşlarıyla ilişki içinde bulunmaktadır (Freeman, 2005: 115). Freeman, "The Stakeholder Approach Revisited" adlı çalışmasında, paydaş teorisinde umut vaat eden pek çok gelişmenin varlığından bahsetmektedir. Kurumsal vatandaşlık konusundaki çalışmalarının temel kavramlarından biri de paydaşıktır. Kurumlar, gönüllü olarak paydaş ilkesi etrafında bir fikir birliği geliştirmek için pek çok STK ile birlikte çalışmaktadır (Freeman, 2004:238). Ayrıca sivil toplum kuruluşları, düşünce kuruluşları, enstitüler, toplumsal hareketler gibi çeşitli kurumsal araçlar demokrasiyi dönüştürmeyi hedeflemektedir (Bill, Moyer vd. aktaran Yılmaz Sert, 2012:79).

STK'lar arası birçok ortak değerler bulunmaktadır. Bunlar: 1) Yurtseverlik, doğa severlik, insan severlik; 2) Bağımsızlık 3) Kâr amacı gütmeme; 4) Çıkar gözetmeme; 5) Gönüllülük; 6) Tüzel kişilik veya çalışma sahasının net olarak açıklanmasıdır. (Güder, 2004: 16). Devlettten bağımsız bir sivil toplum ya da sivil toplumdan kopuk, onun tamamen dışında ya da üstünde bir devlet anlayışı düşünülmemelidir. Aksine karşılıklı ilişkiler, etkileşimler içermektedir (Onbaşı, 2005, Yılmaz Sert, 2012: 90). Bu topluluklar demokratik bir topluma ihtiyaç duymaktadır (Yılmaz, Sert, 2012: 91). Kar amacı gütmeyen kuruluş olarak tanımlanan kuruluşların bazı özelliklerinin olduğunu belirtmektedir. Bunlar: kurumsal olması, devletten bağımsız kendi kendini yönetebilmesi, elde edilen maddi imkanların sosyal amaçlara kullanılması, gönüllülük esasına dayanması ve kamusal amaçlı faaliyetlerde bulunmasıdır (Solomon, Anheier, Associates, 1999: 3-4). Bu gruplar toplumda çeşitli alanlarda faaliyet gösteren ve çeşitli kitleleri temsil eden ve işletmelere karşı etkili olabilen paydaş gruplarıdır (Batı, 2006: 8). STK'lar baskı grupları gibi sadece kurum çıkarını korumamakla birlikte, belli amaç uğrunda bir arada bulunan bir

oluşumdur (Yılmaz Sert, 2012: 92-93). STK'ların faaliyet alanları oldukça geniştir. Özellikle 1970'lerden sonra, artan toplumsal risklerle beraber STK'ların faaliyet alanı daha da genişlemiştir. Bu faaliyet alanları; yardımlaşma ve dayanışma, çevre, eğitim, kadın, çocuk, gençler, engelliler, yaşlılar, insan hakları, kültür ve sanat, çalışma hayatı gibi alanlardır (Seven, 2010:14). İşletmeler, STK'lar ile stratejik iş birlikleri yapmaktadır. İşletmeler, kurumsal sürdürülebilirliğini arttırmak, olumlu imaj oluşturmak ve ilişkili olduğu tüm çevrelerle, paydaşlarıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmektedir. STK'lar; üretim, dağıtım ve tüketim sürecine katılmakta; faaliyetlerin adil, şeffaf ve etik ilkeler çerçevesinde sürdürülebilmesi için çalışmalar gerçekleştirmektedirler (Öztimur, 2008:1). Bu kuruluşların nasıl işlediğini ve kurumsal hedeflere nasıl ulaşabileceğini anlamak için farklı paydaşların rollerini ve çıkarlarını anlamak ve paydaşlara göre hareket etmek oldukça önemlidir (Heikkinen, Kujala, Inha, 2019:5). Sivil toplum kuruluşları, paydaşlarla iletişim kurarken; hedef kitlesini belirlemeli, beklentilerini anlamalı, talep ve beklentilerini ilgili yerlere aktarmalı, kurumu tanıtmaya yönelik çalışmalar yapmalı, basın ile ilişkiler geliştirilmeli, mali kaynaklar sağlanmalı, nitelikli insan kaynağının sağlanması için çabalanmalıdır (Biber, 2006: 78).

Sivil toplum kuruluşlarının işlevleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Talas, 2011: 392): 1. Kamuoyu oluşturarak bireylerin taleplerinin dile getirilmesini sağlamak 2. Çoğulcu toplum yapısının oluşumunu sağlayarak piyasadaki metalaşmaya ve egemen piyasa değerlerine karşı dengeleyici bir rol oynamak, 3. Katılımcı ve çoğulcu bir kültür anlayışıyla bireylerin yetişmesini sağlamak, 4. Pilot projeler geliştirmek, bu projelere kaynak bulmak ya da bu projeleri uygulamaya geçirmek yoluyla eğitim, refah ve istihdam konularında sorumluluklar alabilmektir. STK'ların genellikle uygulamalarında; teşvik edicilik, yenilikçilik, savunuculuk şeklinde rolleri bulunmaktadır. STK'lar sağlık, eğitim, kalkınma ve doğal afetler gibi çeşitli konularda topluma hizmet ve maddi imkanlar sunmaktadır. Ayrıca, çeşitli yöntemlerle düşünce üretme ve eyleme geçiş süreçlerine katkı sağlamakla birlikte, devlet, bağışçılar ve özel sektörle ortak projelerin gerçekleşmesine de katkı sağlamaktadır (Bebbington ve Hickey, 2006:422). STK'lar ayrıca demokrasi inşası, çatışma çözümü, insan hakları çalışmaları, kültürel koruma, çevre, politika analizi, araştırma ve bilgi sağlama gibi çok çeşitli diğer uzmanlaşmış rollerde de aktiftir (Lewis, 2010: 1). Sivil toplum örgütleri demokrasiye, toplumsal yaşama, kalkınmaya katkı sağlamakta ve gönüllülük esasıyla toplumsal çıkarlar doğrultusunda kamu politikalarını etkilemek, kamu yararını gözetmek ve kamu yararına faaliyetlerde bulunmak gibi işlevlere sahiptir. (Pelenk, 2010: 97). Sivil toplum kuruluşları toplumun sorun ve taleplerini topluma iletmekle beraber, gerek siyasal otoritenin aldığı kararlar ve uygulamalar, gerekse pazar ekonomisinin toplumsal yarardan uzak uygulamalarına yönelik mücadele etmektedirler. Bu yönüyle de sivil toplum kuruluşlarının, toplumla devlet arasında tampon olma görevi gördüklerini söyleyebiliriz (Özer, 2008: 92).

Sonuç olarak; STK'lar, eğitim, sağlık, çevre gibi pek çok alanda faaliyet gösterebilmektedir. Bu gruplar çevre ve toplum adına gönüllü faaliyet gösteren grupları oluşturmakta olup, işletmeler ile birlikte hareket edebilmekte, dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalarda ortak hareket ederek farkındalık

oluşturabilmektedirler. Bu tür kuruluşlar toplumda önemli bir değişim yaratma potansiyeline sahiptir. İşletmeler ile birlikte aralarındaki iş birlikleri; toplumsal etki ve sosyal sorumluluk açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu yaklaşımla, işletmelerin bu kuruluşlarla iş birliği yapması toplumsal gelişime katkı sağlamaktadır.

1.5. Halkla İlişkiler Bağlamında Paydaş İletişimi

İletişim kurumların merkezinde yer almakla beraber iletişim olmadan kurumun var olması mümkün değildir. Paydaşlık anlayışı, kurumsal iletişimin merkezinde yer almaktadır. İletişimin rolü, kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için çeşitli paydaş gruplarını birbirine bağlamaktır. İletişim şirketin değer yaratma kabiliyetini ortaya koymaktadır. Ayrıca kurumsal iletişim süreçlerinin uygulanmasında her zaman yenilikçi ve paydaşlara yönelik hareket edilmelidir (Dimitrova, 2021:191).

Kurumlar birtakım kararlar alırken, çevresel faktörleri de göz önünde bulundurarak iletişime de önem vermek durumundadırlar. Bu yüzden, sadece ekonomik değil, sosyal sorumluluklar da işin içine dahil olmaktadır (Becan, 2011: 17). Kurumlar iyi bir kurumsal vatandaş olmak için sosyal sorumluluk anlayışına önem vererek zamanla paydaşlık ilişkilerini genişleterek kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları gibi pek çok paydaşları olduğu ve bu paydaşlar ile diyalogun sürdürülebilirliğinin önemi günden güne fark edilmektedir (Çınarlı, 2014:28).

Kurumların çeşitli paydaşlarının tespit edilip tanımlanması ve ilişkilerine göre ayrı ayrı değerlendirilmeleri gerekmektedir. Paydaş gruplarının her biri, birey ve kurum ile ilişkisinde tarafların sahip olduğu çıkarları esas almaktadır. Kurum itibarını etkileyen iletişimi yönetebilmek için, yöneticiler ve iletişim uzmanları paydaşların kurum üzerindeki etkilerini analiz etmektedir (Cornelissen, çev.2019: 101). Kurumlar, eğer potansiyel paydaşlarını tanımazlarsa onların ne yaptıklarını bilmezlerse ve kendilerini paydaşlara ifade edemezlerse, kurum hakkında beklentinin karşılanması veya olumlu bir algıya sahip olmaları pek olası değildir (Gümüş, Öksüz, 2010: 2). Kilit paydaşlarda, farkındalık arttırmak, kurumsal anlayış ve takdir oluşturmak için hem kurum içi hem de kurum dışına yönelik iletişim tasarlanmaktadır (Dowling, 2006: 135). Artık günümüzde kurumların amaçlarını gerçekleştirirken paydaş katılımı konusu kurumlar tarafından oldukça önemsenmesi gereken bir konudur. Çünkü, farkındalık arttırma, bilgi paylaşımı, ikna ve diyalog stratejileri sayesinde karşılıklı yararların birbiriyle paylaşması, paydaşların bağlılığını güçlendirilmesi konusunda oldukça önem taşımaktadır (Cornelissen, çev.2019: 106-107). Paydaşlarla ilişkilerin uzun vadeli olabilmesi için paydaş beklentileri iyi analiz edilmelidir. Paydaş motivasyonu ve paydaşların beklentilerinin karşılanması birbiri ile ilişkilidir (Keevil, 2005: 12). Günümüzde, stratejik iletişim yönetimi; algılama yönetimi ve paydaş yönetimi anlayışıyla geniş kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Karşılıklı anlayış ve destek oluşturulması; kuruluşun paydaşlarının rızalarının üretilmesi, ortaya çıkabilecek olası tepkilerin önlenmesi ya da azaltılması açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden kuruluşlar, paydaşlarının beklentilerini ‘yönetmek’ durumundadır (Çınarlı, 2014: 32).

Halkla ilişkiler kurumların paydaşlarıyla gerçekleşen iletişim yönetimini içermektedir. Halkla ilişkiler literatüründe; toplumsal faydayı odak nokta edinen, toplumsal kalkınma projelerine katkıda bulunan, kamu politikalarının toplumsal karşılık bulmasına destek sağlayan önemli örnekler bulunmaktadır (Balta Peltekoğlu, Demir Askeroğlu, 2023: 7500). İlişki yönetimi perspektifinden halkla ilişkiler faaliyetleri; halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurum ve hedef kitle arasındaki karşılıklı ilişkinin oluşturulması ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Bruning, Ledingham, 1998: 56). Halkla ilişkiler, kuruluş ile birbirine bağımlı olduğu gruplar arasında karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin geliştirilmesini, sürdürülmesini destekleyen ve kurum adına hareket eden disiplindir (McKee, Lamb, 2009: 1). Halkla ilişkiler; ister yönetim görevi, ister pazarlama iletişimindeki işlevi olarak değerlendirilse de hedef kitleden çalışana, dağıtıcıdan pay sahiplerine, uluslararası örgütleri de etkileyen stratejik bir iletişim yönetimidir. Bu iletişim, bir amaca hizmet etmektedir (Balta Peltekoğlu, 2018: 220). Topluluk ile kurum arasındaki ilişkiye dayanan halkla ilişkiler çabaları için en uygun tanım ilişki yönetimidir (Besant, Sharp, 2003 aktaran: Rhoads, 2020: 9). Halkla ilişkilerin temel hedefi anahtar paydaşlarla ilişki kurmak ve sürdürmektir (Cho, Huh, 2010: 33). Kurum ile hedef kitlenin iletişiminin düzenlenmesi, medya ilişkilerinin yönetilmesi, yayın materyallerinin üretilmesi, hem iç hem de dış hedef kitle ile iletişimin sağlıklı olarak şekillenmesi halkla ilişkilerin işlevlerini oluşturmaktadır (Akar, 2010: 211). Paydaş modern anlayışında, sorunları ve riskleri hissedarlarla birlikte gidermek, operasyonları sürdürmek ve kuruluşun topluluk katılımını sürdürmek için çeşitli paydaş grupları ile sürekli ilişkiler kurma yaklaşımına geçilmektedir. Paydaş ilişkileri ve yönetimi tüm işletmeyi ilgilendiren bir konudur. Paydaşlık ilişkilerinin planlanma ve strateji konusu halkla ilişkiler disiplininin görev ve sorumluluk rolü ile uyumludur (Gill, 2024: 106). Paydaş iletişiminde halkla ilişkilerin yerini anlayabilmek için, iletişim sürecindeki muhatapların amaçlarını doğru kavrayabilmek ve onlara fayda sağlayabilmek esas alınmalıdır.

Halkla ilişkiler çalışmaları; iç ve dış hedef kitlelerin karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerin inşa edilmesi ve sürdürülmesi için destek olmaktadır. Hedef kitle ve kurum ilişkilerini ortak amaçlar çerçevesinde yöneten disiplin halkla ilişkiler disiplindir (Ledingham 2003: 190). Paydaşlarla iyi ilişki oluşturmak için, iki taraflı anlayış ve uyum gerekmektedir. Yani, “ilişki inşası kazan-kazan anlamına gelmektedir. Tıpkı Grunig’in çift yönlü simetrik model ile uyumlu bir yapıdadır (Bruning, 2002: 40). Halkla ilişkiler, kurum ve hedef kitle arasında köprü görevi oluşturmaktadır. Kurum açısından hedef kitle kavramı; kurumun muhataplarının tamamını oluşturmaktadır (Balta Peltekoğlu, 2012: 170). Ayrıca halkla ilişkiler, tüm paydaşların kurum ile bağlarını oluşturmak ve güçlendirmekle sorumludur. Tüm paydaşların kurumlara olan bağlılıkları uzun vadeli ilişkiler için gereklidir. Bu yüzden halkla ilişkilerin, doğru ve etkili iletişim sistemlerini kullanması ve uygulaması oldukça önem taşımaktadır (Yıldırım, 2020: 440). Kurumlar, ilişki geliştirme ve sürdürme gereksinimi duymaktadır. Yönetim işlevini kavramış kurumlar, paydaşlık ilişkilerine önem vermektedir. Paydaşlar olmadan kurum var olamamakla birlikte, rekabet içerisinde değer göremeyen paydaşlar kurum ile bağlarını koparabilmektedir. Ayrıca

manipölasyon ve tek taraflı iletişim paydaş ile kurum arasında iletişimi ve güveni bozmaktadır. Bu yüzden ilişki içerisinde olan kurum ve paydaşlar birbirlerinin isteklerini anlayarak, sağlıklı iletişim kurarak sürdürülebilir ilişkiyi elde edebilirler (Savaş, Sürücü, 2016:183-184). Dolayısıyla, kar maksimizasyonu merkezli ilişkilerin yerini paydaş önemseyen ve paydaşlara sorumluluk, şeffaflık, hesap verilebilirlik, eşitlik gibi sorumluluklar almıştır (Hoştut, 2015: 56). Halkla ilişkilerin etik anlayışıyla ilişkili bu kavramlar, kurum ve paydaşlar arasında sağlam ve sürdürülebilir bir ilişkinin temelini oluşturmaktadır.

Halkla ilişkiler uzmanları, hedef kitle veya paydaşlarla iletişimi sağlıklı yürütmek için kurumlarla ahlaki kodları içeren doğru yol haritası planlamak için etik yaklaşımları anlamış olması gerekmektedir. Çünkü bu sayede, halkla ilişkiler manipülatif iletişim stratejilerinden uzak kalarak, etik kodlara uygun kurumsal davranışlar geliştirebilmektedir. Bir kurumun, paydaşları ile diyaloga yani iki yönlü iletişime verdiği önem açık iletişim ilkesini benimsediğinin bir göstergesidir. Bu sayede, taraflar kendi görüş ve düşüncelerini karşı tarafa iletme olanağı bulmaktadır. Kurumun hem etik ilkelerini benimsemesi hem de kendini gözden geçirmesi gerekmektedir. Ayrıca, bir kurumun, paydaşlarının destekleyeceği hedefleri gerçekleştirmek ve geliştirmek için kurum yöneticilerinin paydaşların kaygılarını anlaması gerekmektedir. Uzun vadeli başarılı ilişki için bu kurum yönetimi, sağlıklı iş stratejileri geliştirmek için tüm paydaşlarıyla ilişkilerini aktif olarak yönetebilmelidir (Freeman, McVea, 2011: 4). Günümüzde yoğun rekabet içerisinde, kurumlar iş hedefleri üzerine iletişim stratejileri oluşturmaktadır. Bu durumda halkla ilişkiler disiplini, iş hedefleri ile iletişim hedeflerini birleştirerek sorumluluk yüklenmektedir. Halkla ilişkiler, sadece paydaş iletişimi değil her alanda mevcut bulunmakla birlikte iletişimin yönetilmesinde yarını da kurgulayabilmektir (Balta Peltekoğlu, 2018: 1). Kurumların imaj ve itibarının da önemli olduğu paydaş ilişkilerinde, kurumun paydaşlarının algılarındaki yerlerinin olumlu şekilde oluşabilmesi için paydaşlar ile ilişki oldukça üzerinde durulması gereken bir konudur. Paydaşlarını çok iyi tanıyan bir kurum onların istek ve beklentilerini daha iyi analiz eder ve yapılması gerekenleri daha sağlıklı bir şekilde ortaya koyabilmektedir (Oktar, Çarıkçı, 2012: 128). Kurumlar, iletişim çalışmaları ile kendini tüm paydaşlarına anlatabilmeli ve onlardan aldığı geribildirimler ile hareket etmelidir. Kurumların iç ve dış paydaşlarına yönelik iletişimi, söz konusu paydaşların kuruma yönelik algılarını etkilemektedir (Gümüş, Öksüz, 2010: 2). Kurumların herhangi bir konu ile ilgili ilişki kurduğu kişi veya organizasyonlar, kurumun paydaş kabul edilmektedir. Kurum ve hedef kitle arasında sağlıklı iletişimin sağlanabilmesi, ilişkinin sağlam temelli ve uzun vadeli olabilmesi için halkla ilişkiler faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Geçmişten günümüze, halkla ilişkilerin savunucuları, paydaşlarla ilişki kurmaya yönelik iletişim stratejisini formüle etmişlerdir. Basın ajansı tanıtım modelinden iki yönlü simetrik modele gelene kadar halkla ilişkiler disiplini paydaş ilişkilerinin, çift yönlü iletişimin, karşılıklı faydanın önemi anlaşılmaktadır (Estaswara, 2020: 94-95). Çift yönlü simetrik iletişimin öneminin anlaşılmakla beraber günümüzün kurumları için etkileşim, birlikte üretme ve karar alma süreçlerine artık paydaşların katılımı

ön plana çıkmaktadır. Çağdaş halkla ilişkiler yaklaşımı, kurumların çeşitli iç ve dış hedef kitlelerinin sürdürülebilirlik gibi önemli konularda süreçlere dahil edilmesinde, çevresel etkilerin gündeme alınmasında ve tüm süreçlerle alakalı raporlamalar oluşturulmasında kurumlara oldukça katkı sağlamaktadır (Bıçakçı, 2012: 48). Kurumlar, paydaşları tarafından tercih edilir olmak, uzun vadede bu tercihi devam ettirebilmek için toplumsal kaygılara ve beklentilere duyarlı olmalıdır. Toplum tarafından kurumun beğeni ve takdir kazanması, kuruma bağlılığı da beraberinde getirecektir (Uzunoğlu, Öksüz, 2010: 163). Dolayısıyla kurum ile paydaş arasında köprü görevi gören halkla ilişkiler disiplini pek çok sorumluluk üstlenmektedir. Çünkü kurumların vicdani görevini üstlenen bu birim her iki tarafı da korumakla görevlidir (Balta Peltekoğlu, Hürmeriç, 2021: 231). Günümüzde halkla ilişkiler kurum ile çevrelerindeki paydaşlar arasında etkileşim ve iletişim süreçlerini yönettiğinden dolayı sadece tek taraflı olmaktan öte bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Kurum ve hedef kitle arasında karşılıklı anlayışın, çift yönlü açık, şeffaf, etkileşimli iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumların da bu doğrultuda paydaşlara yönelik faaliyetlerini şekillendirdiğini bu temel değerlere dayanan, karşılıklı anlayışı artıran bir iletişim ortamı sağlamaları gerektiğini söyleyebilmemiz mümkündür.

İKİNCİ BÖLÜM

RETORİK VE ARİSTOTELES'İN RETORİK ÜÇGENİ

2.1. Retorik Kavramı

Retorik kavramını anlamak için öncelikle ikna kavramı üzerinde durmak gerekmektedir. İkna kavramını, kaynak ya da kişilerin, herhangi bir ürün, birey ya da görüşe yönelik olumlu bir tutum oluşturulmasını ya da mevcutta var olan tutumun değiştirilmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar olarak tanımlayabiliriz (Demirtaş, 2004: 74). İkna insanlar arası gerçekleşen ilişkinin sonucu oluşmakla beraber, hedef kitlenin karşılaştığı mesaja karşılık davranışsal ve düşünsel olarak verdiği tepkiler iknanın bir sonucudur (Deckard, 2023: 12). İkna kavramını Perloff “İnsanların cezbetme yeteneği” şeklinde tanımlamaktadır (Perloff, 2017:5). İkna sanatı olan retorik, doğal konuşma sanatının sistematize edilmesidir. Bu bakış açısına göre, retorik kitapları yazan ilk yazarlar, konuşma sanatının yaşamda başarıya ulaştığı durumları gözlemleyerek, konuşmacıların kullandığı kaynakları analiz etmiş ve bu yetilerle birlikte bir eğitim yöntemi geliştirmiştir (Vickers, 1988: 1 akt: Şahin, 2021:84).

İkna kavramı ile ilgili ilk çalışmalar Antik Yunan’da yapılmıştır. İkna kavramı, Aristoteles tarafından incelenmiş olup çalışmasına “Retorik” ismi verilmiştir. Aristoteles, Retorik adlı eserinde retorik kavramını, ikna etme yeteneği olarak tanımlamaktadır (<http://plato.stanford.edu>) Antik Yunana kadar dayanan retorik, aktörlerin diğerlerini etkilemek ve amaçlanan hedeflere ulaşmak için kullandığı belirli teknik, taktik ve araçları ifade etmektedir (Green ve Li, 2011).

Retorik kavramı konusunda sözlüğe baktığımızda; “fikirleri, düşünceleri en iyi biçimde ifade etme, etkili konuşma, dili, mahkemede adaleti gerçekleştirmek ve politikada yarar sağlamak, temelde ikna etmek amacıyla en etkili ve cezbedici bir biçimde kullanma sanatı” olarak tanımladığını görmekteyiz (Cevizci, 1999: 731). Retorik, Antik Çağ’dan itibaren rekabet ve tartışma içeren bir kavram olmuştur. Bu da ona yönelik kesin tanımlamaları zorlaştırmaktadır. Türkçe’de “retorik”, İngilizce “rhetoric” olarak bildiğimiz kelime; konuşmacı (retor) veya politikacı sanatı anlamını ifade eden Yunanca “rhetorike” kelimesinden gelmektedir. Antik Yunan’da özellikle sofistlerin, siyasetçilerin, konuşmacıların ve yazarların herhangi bir konu ile ilgili dinleyici ve okuyucuyu ikna etmek, kararlarında heyecan verici değişimler yaşatmak amacıyla icra ettikleri retorik, en temel anlamda “güzel ve ikna edici konuşma sanatı”dır. Yunancadaki “rhetorike tekhne” ifadesi “hitabet sanatı” demektir ve “ağızdan çıkan söz, söylenen söz” anlamına gelen “rhema” kelimesi ve “söylemek, konuşmak, ifade etmek” anlamlarını taşıyan “legō” fiiliyle ilişkilidir (Dürüşken, 2014: 259). Diğer bir deyişle, Yunancada rhetorike “ kavramı konuşma sanatı”ndan türetilmiştir ve İngilizcede de topluluk önünde konuşma becerisini ifade etmekle birlikte Latince kelime olan “hitabet” kavramı ile de örtüşmektedir. Bu yönüyle retorik, ikna ve etkileme için dili etkili kullanma sanatı olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda retorik, yalnızca politik olarak birinin konuşmasına uygulanabilecek bir teknik değildir (Richards, 2008: 3).

Retorik, Antik Yunanda Sokrates ve çevresinde kullanılmaya başlamış olup, Platon'un "Gorgias" adlı eserinde kullanılmıştır. Güzel konuşma sanatı anlamına gelen bu kavram dinleyicileri manipüle etmek anlamıyla da kullanılmıştır (Meyer, çev.2009: 9). Retorik kavramı, özellikle Atina demokrasisi olmak üzere Yunan şehirlerindeki meclislerde, mahkemelerde ve diğer resmi durumlarda kullanılan sivil toplum önünde konuşma sanatını ifade etmektedir. Konuşma sanatında konuşmacı kullandığı kelimeler ile bir konuyu etkileme potansiyeline sahiptir. Retorik geçmiş çağlarda özellikle mahkemelerde, siyasi konuşmalarda kullanılmıştır. Retorik, insanlar tarafından yaşamlarını devam ettirebilmek, çevreyi kontrol edebilmek ve en başka kişilerin eylemlerini etkileyebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu etkileme doğrudan (tehdit, rüşvet, mevzuat gibi) yöntemlerle gerçekleştirildiği gibi, çeşitli semboller aracılığı ile sözlü, yazılı veya görsel kullanımlarıyla da yapılabilmektedir (Kennedy, 1994:3). Retorik tarihi akademisyeni olan George Kennedy retorik dediğimiz kavramı, hayatta kalma ve çevremizi kontrol etme ve başkalarının eylemlerini kendimiz, ailelerimiz, gelecek nesillerimiz, sosyal ve politik gruplarımız için en iyisinin ne olduğu noktasında değiştirme içgüdüleriyle ilişkilendirmektedir. Böylece retorik alanını oldukça geniş olduğunu söylemek mümkündür. Bu çerçevede Kennedy'e göre; belli sosyal, siyasal, kültürel ve içgüdüsel durumlardan hareketle diğer insanları etkilemek yani ikna etmek amacıyla dili ve sözü etkili bir şekilde kullandığımızda retorik yöntemi kullanıyoruz demektir (Kennedy, 1994 :1-10). Bu yaklaşımla retorik çevredeki insanları etkileme, hedefleri gerçekleştirme, hedef kitleyi etkileme gibi çeşitli amaçlar için kullanıldığını belirtebiliriz.

Retorik bazı kişiler için olumsuz anlamlar taşıyarak "Karışıklık Bilimi" olarak görülmektedir. Kuşkuyla, ve tartışmayla ilişkilendirilmektedir. Özellikle Sicilya'da zorbalığın azalmasından sonra mal sahiplerinin kaybettikleri mallara yeniden sahip olabilmek için davalarının savunmaları söz konusu olduğundan dolayı bu koşullarda ortaya çıkmıştır (Meyer, çev.2009: 7). Yeni retorik tanımlamalarına bakacak olursak, ethos, pathos ve logosun eşit düzeyde bulunduğu hatip, dinleyici ve dilin esas alındığı farklılıkların tartışıldığı bir kavram olarak bilinmektedir. Dolayısıyla, retorik bir konu üzerine bireylerin farklılıkları tartışmasıdır (Meyer, çev.2009: 14). Klasik retorik öğretisinde iknanın üç yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; akla hitap etmek, hatibin ahlaki özelliklerine vurgusu, duygulara seslenmektir (Corbett, 1966: 38-93). Bazı tanımlamalar retorik, sadece konuşmalarımıza ve yazılarımıza uygulayabileceğimiz bir teknik olduğunu ifade etmektedir. Yunanca rhetorike "konuşma sanatı"ndan türetilmiştir ayrıca İngilizcede de topluluk önünde konuşma yetisini ifade eden Latince kökenli kelime olan "hitabet" kavramı ile örtüşmektedir. Bu yönüyle retorik, ikna ve etkileme için dili etkili şekilde kullanma sanatıdır. Bu durumda retorik sadece politik amaçlarla birinin konuşmasına ya da yazısına uygulanabilecek bir teknik olmaktan daha öte; herhangi bir kişinin de kullanabileceği bir sanata karşılık gelmektedir (Richards, 2008: 3). Antik dönemden günümüze kadar sofistler, sözü çarpıtmak, hakikatin üstünü örtmek, safsata içerisine düşmek ve kendi çıkarları doğrultusunda insanları ikna ve eyleme yönlendirmede bulunduğu gerekçesiyle ciddi şekilde eleştirilmişlerdir. Ayrıca sofistlerin okullarında ücret karşılığında ikna için retorik eğitimi verildiği bilinmektedir. Bu retorik unsurlar ise, bu okullarda

yetişen hatipler tarafından öğretilmektedir (Çalışkan, 2020: 90). Geçmişte, retorik yöntemin kullanımı ile ilgili eğitimler verildiğini ve rastgele kullanılmadığını, bilinçli şekilde kullanıldığını görmekteyiz.

Retoriğin tanımlamaları üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar (Meyer, çev.2009: 9-10);

1. Retorik dinleyicinin manipüle edilmesidir (Platon).
2. Retorik güzel konuşma sanatıdır (Quntilianus).
3. Retorik ikna etmesi gereken ya da ikna etmeyi amaçlayan argüman ve söylemlerin sergilenmesidir (Aristoteles).

Platondan sonra retorik; Aristoteles'te “bir konu ile ilgili ikna etme yöntemlerini keşfetme kabiliyeti”; Stoacılar da “iyi konuşmak, iyi konuşma yöntemlerini bilmek”; Augustinus'ta “kutsal yazıların gerçekliğini keşfetme ve etkili bir şekilde aktarma”; Francis Bacon'da “iradeyi harekete geçirmek için akıl ve hayal gücünü kullanmak”; Kenneth Burke'de “semboller aracılığıyla inanç ve eylem üretmek”; Chaim Perelman'da “pratik akıl yürütme ve resmi olmayan tartışma sanatı”; Paul de Man'da “edebi ve felsefi dilin mecazi yönlerini incelenme” şeklinde açıklanmıştır. Bu örneklerdeki çeşitlilikten görüldüğü üzere retorik tanımı ve kavramsallaştırması üzerindeki farklılıklar antik çağda başlar ve tarihi boyunca günümüze kadar devam etmektedir (Macdonald, 2017: 4-5). Retorik tanımlamalarına baktığımızda farklı kişiler tarafından farklı anlam ifade ettiğini görmekteyiz. Platon retoriği daha olumsuz açıdan ele alırken, Quntilianus ise güzel konuşma açısından ele almaktadır. Aristoteles ise, retoriği kaynak, duygu ve mantık olarak üç farklı argümanla açıklamaktadır.

2.1.1. Retorik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Retoriğin toplumda ilk kullanıldığı ortamlar mahkemelerdir. Mahkemelerde taraflar, ikna etmek için retorik sanatı kullanmaktaydılar. Dolayısıyla, ilk retorik kitapları mahkeme konuşmalarından oluşturulmuştur. Ayrıca, hitabet sanatı gerçekleşen halk toplantılarında şikayetlerinin aktarılmasının yanında, politik kararlarda etkili olabilmek için de önem taşımaktaydı (Tepebaşı, 2016: 115-116). Meyer, retorik adlı kitabında retoriğin, Sicilya'da özellikle mülk sahiplerinin kaybettiklerini geri alabilmeleri için davalarını savunacak ve mallarını yeniden geri kazandıracak kişilere ihtiyaç duymasıyla ortaya çıkan ilk avukatlardan (sofistler) bahsetmektedir. (Meyer, çev.2009: 7) Retorik üzerine çalışmış en önemli grupların başında Sofistler gelmektedir. Onların retorik eğitimi; kamuda ve özel işlerinde pratik bilgelik öğretmektedir (Kennedy, 1994:10-11).

Retorik, yaklaşık M.Ö.450'li yıllardan itibaren eğitim amacıyla kullanılmıştır. İsokrates, Gorgias, Protagoras dönemin sofistlerindendir (Özdemir, 2023: 4). Sofistler, kendi öğretilerini yaymaya çalışmışlardır. Onlar, öğretilerini retoriği kullanarak aktarmaktaydılar. Sofistler, herhangi bir sorunu farklı açılardan düşünerek değerlendirmeyi ve sonuca ulaşmayı öğretmekteydiler. Doğruluk ya da gerçeklik, bireysel olmakla birlikte doğru kavramı, bir insanın ikna olabileceği şey anlamına gelmektedir. Sofistler, öğrencilere bir mücadeleyi nasıl kazanacaklarını, öğretmek retoriğin ilk kez eğitim amaçlı kullanımını sağlamışlardır. (Dürüşken, 2014: 8).

Sofistlerden biri olan Protagoras (M.Ö. 485-411), iyi bir vatandaş olabilmek için kişinin toplum önünde konuşma yapabilme yeteneğine sahip olması gerektiğine vurguda bulunmaktadır (Çetinkaya, 2010:120). Protagoras’a göre, retorikte; erdemli yurttaşlığın yani erdemin başkalarına öğretilmesi temel amaçtır ve bu durum da etkili bir hitabet ile oluşabilmektedir (Altınörs, 2011: 86). Protagoras’ın retorikçi tamamen toplumsal amaçlı kullanılması gerektiği üzerinde durduğunu görmekteyiz.

Sofistlerin bir diğer önemli isimlerinden olan Gorgias (M.Ö. 485-375) gösteri amaçlı olan (epideiktik) söylevin ve bu türde kullanılan mecazların, anlam ve söz sanatlarının kurucusu olarak kabul edilmektedir. Gorgias’a göre retorik, konusu hukuk ve siyasal konular olmak üzere çeşitli konular içeren bir sanattır. Konuşmacının sözlerinin büyüyle dinleyicilerini etkileyen bir kişidir. Gösteri amaçlı retorikte amaç sadece kelimelerle kışkırtmak değil aynı zamanda inandırmaktır (Çetinkaya, 2010:120, Sönmez, 2008: 19-20). Gorgias’a göre, retorik hitap edilen kişileri ikna etmek kadar, bir tartışmadaki muhatabı “mağlup etmek” için de kullanılmaktadır (Altınörs, 2011:87). Gorgias, retorikçi ‘sanatların kraliçesi’ olarak nitelendirmektedir (Kömürücü, 2014: 122). Gorgias’a göre retorikçinin temel amacı; “ikna” ya da “inandırma”dır. Gorgias’a göre inandırmanın iki yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan ilki güçlü savlar oluşana kadar uzun uzun konuşmak; diğeri ise konuyu en ince ayrıntısına kadar detaylandırmaktır (Platon, 2006:10). Gorgias’ın retorik kullanımda, sanatsal bir kullanım olduğunu, edebi sanatlar kullanılarak karşı tarafı etkilemenin önemi üzerinde durduğunu görmekteyiz.

Antik çağda diğer bir sofist düşünür Antiphon (M.Ö. 480-411) ilk profesyonel konuşma yazarı olan sofist olarak bilinmektedir (Katula ve Murphy, 2003:44). “Retorik Sanatı” isimli bir kitap yazmıştır. Antiphon, adli söylevler yazan ve bunu yaparken de süslü ve güzel üslup kullanan bir hatip olarak bilinmektedir. (Sönmez, 2008: 19-21). Antiphon retorikte, süslü anlatım tarzıyla, söylenen sözlere duygu katmak için sıfat veya isimleri art arda kullanılarak etki gücünün artırılmasını belirtmektedir (Theodorakopoulos, çev.2004:17). Antiphon’un retorik kullanımında özellikle üslup konusunun önemini görmekteyiz.

Diğer bir sofist düşünür olan İskrates (M.Ö. 436-338), sofist öğretideki ahlaki eksikliklerin üzerinde durmaya çalışmıştır (Sönmez, 2008: 16). İskrates’e göre retorik bir söylemin üç özelliği bulunmalıdır. Bunlar; üslup, özgünlük ve güncelliktir. (Theodorakopoulos, çev.2004: 36). İskrates dönemi içerisinde retorik okul kurarak, söylev okulunda birçok kişiye eğitim vermiştir. Ona göre konuşmada başarı için; özgünlük, konunun güncel olması ve uygun anlatı tarzı gibi özellikler oldukça önem taşımaktadır (Karaman, 2012: 22). Ayrıca, İskrates çok sayıda söylev kaleme aldığından dolayı retorik hocası ve politik söylev yazarı olarak bilinmektedir. İskrates’e göre, ikna ve söz sanatı insanı hayvanlardan ayıran bir özelliktir (Sönmez, 2008: 16). İskrates kültürü önemsemekle birlikte, insanlar konuşarak ya da yazarak ideal bir kültüre ulaşabilmektedir (Katula ve Murphy, 2003:52-53). Dolayısıyla, İskrates’in retorik anlayışında ise; retorikçinin özgün yöntemlerle kullanılması gerektiğini, üslubun düzgün olması gerektiğini ve aktarılan bilgilerin güncelliğinin önemini görmekteyiz.

Cicero'nun retorik kapsamında amacı, retorîği retorun işine yarayacak ve Isokrates'in de belirttiği konular üzerine konuşmasını sağlayacak biçime getirmektir. Cicero, ahlâk felsefesi ile retorik eğitimi ilişkilendirmektedir (Sönmez, 2008: 25). Cicero, bilginin ve merakın başarılı bir konuşmacıda olması gerektiğini belirtmektedir. Bu şartların sağlanmadığı durumda konuşma istenilen nitelikleri sağlamayacaktır. Cicero'ya göre bir konuşmacı ne ile ilgili konuşacağını, o konu ile ilgili nasıl konuşacağını ve nasıl ileteceğini mutlaka bilmelidir (Karaman, 2019). Ciceronun, retorîğe en önemli katkılarından biri mizah ile retorik ilişkisidir. Retorikte mizah kullanımına yönelik iki yaklaşım sunmaktadır. Cicero; ilk olarak “mizahın oldukça önemli ve faydalı” olduğunu ortaya koymak; ikinci olarak ise, “çalışarak öğrenmenin imkansızlığını” ortaya koymaktadır. Cicero retorikte mizahın kullanımına yönelik öneriler getirmiştir. Bu bağlamda retorikte mizah kullanımı için dikkat edilecek ilk husus mizah kullanırken saygınlığı korumak ve sürdürmektir. Çünkü bu durum hedef kitlenin düşüncelerine saygılı olmak anlamına gelmektedir. Ancak Cicero, retorun mizah kullanımında aşırıya kaçmamasının da altını çizmektedir. Bu yüzden, konuşmacının mizahının taklit içermemesi gerekmektedir. Yani, Cicero konuşmacıyı diğer kişilerin davranışlarını taklit etmekten kaçınması gerektiğini mizahın kişiyi komik duruma düşürme riskini de barındırdığını belirtmektedir (Herrick, 2000: 104-105). Cicero, retorik kullanımında mizahi yöntemlerin önemine dikkat çekmektedir.

Sokrates ise, retorîğin ‘dinleyicileri gülünç duruma düşürme ustalığı’ olduğunu belirterek retorîğin olumsuz yönünü ön plana çıkarmaktadır. (Kömürcü, 2014: 122).

Antik çağın filozofu Aristoteles, retorik konusunda kendisinden önceki tartışmaları ve bunların sonucunda ortaya çıkan retorîğe ilişkin düşüncelerden farklı bir retorik algılama biçimi geliştirmiştir. Ne Sofistler gibi retorîğe fazla anlam yükler ne de Sokrates ve Platon gibi kötülemektedir. Aristoteles için retorik ihtiyaç halinde, kurallarına uyularak kullanılması gereken bir ikna aracıdır. Teknik olarak kesin bir ispat sağlamayacağı gibi tamamen de geçersiz olmamakla birlikte her zaman işe yaradığı yerler bulunmaktadır (Kömürcü, 2014: 129).

2.2. Retorikte Çekicilik Unsurları

Etkili ve güzel konuşma sanatı olarak bilinen retorik dil ile düşünme arasındaki ilişkiden oluşmaktadır. Ancak Aristoteles'e göre retorik dilden ziyade düşünmeden ibarettir. Aristoteles retorîği derinlemesine ele alan bir eser yazmıştır. Bu eserin adı “Retorik Sanatı”dır. Aristoteles bu eserinde, kendi görüşlerini ve daha önce retorik hakkında bilgi veren kişilerden ayrıştığı noktaları ortaya koymuştur (Öztürk, 2022: 8).

Temel olarak ikna yönteminde, kaynağın ve mesajın birtakım retoriksel çekicilikleri üzerinde durmak gerekmektedir. Çekicilikler, Aristo'nun artistik kanıtlarına kadar uzanmaktadır. Aristoteles'in üzerinde durduğu artistik kanıtlar (karakter, duygu, mantık) içerisinde iknanın etkili olabilmesi için mesajla ilgili mantıklı ve akla yatkın bilgilerin var olması, kaynağın karşısındaki hedefe güven oluşturan kişisel karakteri ortaya koyabilmesi ve hedefin duygularının harekete geçirilmesi gerekmektedir.

(Tarakcı, 2019:103). Çekicilik, ikna oluşturmak amacıyla gerçekleştirilen iletişimlerde, ticari ya da siyasi konularda da kullanılan önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı, 2006:77). Bu çekicilik biçimleri duygusal ve rasyonel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bilgisel çekicilik yani rasyonel çekicilikte hedefin, pratik, işlevsel ya da faydacı ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır. Duygusal çekicilikte ise, hedefe daha çok toplumsal ve psikolojik olarak hitap edilerek, herhangi bir kararda daha çok duygular ön plana çıkarılmaktadır (Uztuğ, 2003:206).

2.2.1. Akılcı (Rasyonel) Çekicilik

İknada kanıt etkeni oldukça önemlidir. Çünkü herhangi bir argümanda kanıt kullanımı tutum değişikliğine neden olabilmektedir.

Rasyonel çekicilik, daha çok hedef kitlenin çıkarlarına yöneliktir. Verilen mesajda hedef kitleye yönelik faydaların neler olduğunu, bu faydaların nasıl elde edileceğini yani mesaj kalitesini, değerini tanımlamaktadır (Hsu, Chang, 2007:288). Rasyonel çekicilikler, kişisel çıkarı ön plana almaktadır, Ürünün veya hizmetin ekonomik olarak uygun olup olmaması, kalite, performans gibi tüketiciler tarafından talep edilen faydaları hedefe sunan çekiciliklerdir (Manrai ve Manrai 1992: 46). Rasyonel mesaj stratejisi, somut kanıtlardan yola çıkarak hedefin elde edeceği fayda üzerinde durmaktadır (Balcı, 2006: 80). Rasyonel çekicilikler, genel olarak istatistikler, anlatılar, tanık gösterme, görsel kanıtlar, karşılaştırmalar ile oluşturulmaktadır (Çam, 2015: 39). Örneğin; konfor, rahatlık, ekonomi, sağlık gibi faydalarla birlikte kalite, güvenilirlik, dayanıklılık, verimlilik, etkinlik, performans gibi rasyonel özelliklerdir (Belch ve Belch, 2007: 267). Chandy vd., (2001: 405), rasyonel çekiciliği; aksini gösterme/iki yanlı, karşılaştırma ve eşsiz konumlandırma olmak üzere üç şekilde sınıflandırmıştır. İki yanlı çekicilikte; farklı iki görüş sunularak birbirleri çürütülmeye çalışılmaktadır. Karşılaştırmada, herhangi bir fikir, ürün ya da hizmet birbiri ile kıyaslanmaktadır. Eşsiz konumlandırmada ise, var olan fikir yeniden konumlandırılmak üzere tekrar değerlendirilmektedir.

Bu yaklaşımla, rasyonel açıdan çekicilikte, kıyaslamalar, sorgulamalar ve fikrin zihinde anlamlandırılması için yani konumlandırılması için yöntemler kullanıldığını söylemek mümkündür.

2.2.2. Duygusal Çekicilik

Duygusal çekicilikler, duygusal hisler ve davranışları oluşturabilen uyarıcılardır. İknada kullanılan duygusal mesajların içeriğindeki mizahi kullanım, korku çekiciliği vb. hissel öğeler aracılığıyla olumlu veya olumsuz mesajlar aktararak hedef kitleyi ikna etmeye çalışmaktadır (Pelsmacker, Maison ve Geuens, 2002: 124). Duygusal çekicilik; hedef kitlenin psiko-sosyal ihtiyaçları ile ilgili olan, verilen mesaja yönelik ortaya çıkan ödüllendirmeye ya da cezalandırmaya vurgu yapan ve bu durumlar ile birlikte çeşitli duyguları (korku, heyecan, suçluluk vb.) ortaya çıkarabilen çekicilik çeşididir. Örneğin; tanınma arzusu (statü), iyi bir insan olma arzusu vb. şeklinde olabilmektedir (Davies, 1993: 52).

Duygusal çekiciliklerin kullanıldığı iletişim çalışmalarında mizah, korku, hüzn, aşk, mutluluk, umut gibi hisler kullanılmaktadır (Belch, Belch, 2007: 270).

Korku, büyük bir tedirginlik ya da stres durumunda yaşanan rahatsız edici bir duygusal durumu ifade etmektedir. Korku çekiciliği ise bu stres içeren duygu üzerine inşa edilen bir mesaj çekiciliğidir. İletişimde korku içerikli mesajlarda, hedefe bir fikri ya da ürünü onaylamaması sonucunda oluşacak bazı rahatsızlık verici durumları belirtmektedir. Korku çekicilikleri, hedefin bir davranışta bulunma ya da bulunmama durumunda ortaya çıkacak tehdit unsurunu içermektedir (Çam, 2015:34).

Mizahı kavramı; güldürmek, eğlendirmek, bir davranışı gerçekleştirirken ya da uyarırken kişiyi kırmadan dokundurma yapmak gibi amaçlarla gerçekleştirilen ince alay olarak tanımlanabilmektedir (Yardımcı, 2010: 2). Mizah, insanlarda dikkat çekme, eğlendirme, beğenme, keyiflenme gibi pozitif tutumların gerçekleşmesinde katkıda bulunmaktadır. İletişimde dikkat çekiciliğinin artması, ikna için duygusal ortamın yaratılması ve akılda kalıcılığının sağlanması için bu çekicilik oldukça yaygındır (Batı, 2016: 201). Mizah çekiciliği, mesaja karşı olumlu tutum oluşturmak için kullanılabilir ve mizah kişiden kişiye hatta kültürden kültüre değişebilen bir olgudur. Bu yüzden pek çok risk de taşımaktadır. Mizah kullanmanın riskine örnek ise; mesaj algılanmayabilir, yanlış anlaşılabilir ve mesajı oluşturan kişiye toplum tepki gösterebilmektedir (Yılmaz, 1999: 61). İknada ve diğer farklı konularda da özellikle olumlu duygular oluşturmak için bazen abartı, şaka, ironi gibi faktörler kullanılabilir. Mizah doğru anda, doğru yerde kullanılmalıdır aksi durumda fazlası abartılı bulunabilmekte ya da toplum tarafından yanlış anlamlara sebebiyet verebilmektedir.

Hüzn çekiciliğinde ise, hedef kitle ile duygusal bağ oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu bağ, hedefte hüzn duygusunu uyandırmaya yöneliktir. Hedef kitlede bu duygusal tepkiyi ortaya çıkaracak duygusal uyarıcının seçimi oldukça önemlidir. Mesajların etkili bir şekilde ifade edilmesi, kullanılan müzik, karakterler ve görseller, hedef kitlede bu duyguyu uyandırabilmektedir (Bozkurt, 2012: 39). Hüzn çekiciliğinin dozunda kullanılması abartıya kaçmayacak şekilde faydalanılması gerekmektedir. Aksi durumda, durumun samimiyeti sorgulanabilmektedir.

Umut çekiciliği de iletişim ve iknada kullanılmaktadır. MacInnis vd. (2004: 181-187), bireylerin umut duygularının meydana çıkarılması için beş strateji önermiştir. Bunlar; algılanan engeli aşılması, mesaj ile hedeflerine nasıl ulaşabileceklerini göstermek, kontrolün bireyde olması, hedefe ulaşmak için farklı ve yeni yollar sunması açısından önem taşımaktadır.

İletişim çalışmalarında iknayı gerçekleştirebilmek için, verilen mesajlarla yukarı bahsedilen ilgili duygular harekete geçirilerek kişilerde tutum ve davranış değişikliği meydana getirilmektedir. Kullanılan işitsel, görsel öğelerle birlikte hedef kitlede bazen umut, mutluluk, neşe gibi olumlu duygular oluşturulurken bazen de korku, hüzn gibi olumsuz duygular oluşturulabilmektedir.

2.3. Aristoteles'in Retorik Söylemi

Retorik konuşmada, hedef kitlenin ikna edilmesi için söylevin yani mesajın odaklandığı bazı konular bulunmaktadır. Aristoteles'e göre söylev; konuşmacı, konu ve hedef kitle olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır (Aristoteles, çev.2019: 43).

Aristoteles'e göre, bir retor veya konuşmacı bir konuşmayı nasıl oluşturacağını düşünmeye başladığında yani icat etme sürecini başlattığında konuşmacının üç unsuru hesaba katması gerektiğini belirtmektedir. Bu üç öğe de birbiriyle ilişkilidir. Kitleyi dikkate almak, onların beklentileri, bilgisi ve eğilimi hakkında bilgi sahibi olmak anlamına gelmektedir. Konuşmacı bu araştırmayı yaptıktan sonra kitlenin anlayabileceği şekilde konuyu aktarabilmektedir. Ayrıca konuşmacı, konuyla ilgili araştırmalar yaparak uzman olması gerekmektedir (Roskelly, 2008: 8-9). Aristo'ya göre iknanın oluşabilmesi için konuşmacı ve hedef kitle arasında mutlaka bir "ortak zemin bulunmalıdır. Bu ortak noktalar etkilemek yani ikna etmek istenilen kitle hakkında doğru tahminlerde bulunmaya olanak sağlamaktadır (Yüksel, 2013: 44). Bu yaklaşımla, ikna edici bir söylemde öncelikle yapılması gereken; konuşmacının konusunu iyi araştırıp ardından hedef kitle hakkında da bilgi edinerek, konuyu hedef kitlenin anlayabileceği şekilde aktarmaktır.

Aristoteles'e göre, kanıtlarla inandırma tarzları, ikna sanatının özünü oluşturmaktadır. Öncelikle Aristo retorığı, "belli bir durumda elde var olan inandırma yollarını gözlemleme yetisi" şeklinde tanımlamaktadır (Aristoteles, çev.2013: 19). Retorik aslında insanların karar verme sürecinde etkilidir. Benimsenen bir fikrin ya da düşüncenin karşıdaki kişiler tarafından kabul görülmesi amacıyla kullanıldığını söyleyebiliriz.

Aristoteles'e göre üç tür retorik bulunmaktadır. Bunlar; politik, adli ve epideiktik (törensel gösteri söylevi) şeklindedir. Politik retorik, gelecek zamanda kurgulanmaktadır. Adli retorikte ise, kötü davranışın incelenmesi esas amaçtır. Yani mahkemelerde savunma amacıyla kullanılmaktadır. Bundan dolayı adli retorikte konuşma geçmiş zamanı içermektedir ve adalet ve yasalarla ilgili temel sonuçlara ulaşılmaktadır. Törensel söylevde ise, erdem ve kusurlarla ilgilenilir, bu söylev övmek ya da eleştirmek amacıyla gerçekleşmektedir (Aristoteles, çev.2013: 20-25). Politik retorik, henüz yaşanmamış zaman için oluşturulmaktadır. Çünkü konunun lehine ya da aleyhine konuşulacak şeyler bundan sonraki süreçleri etkilemektedir. Politik konuşma biçimini kullanan konuşmacı, konusu hakkında doğruluğu veya yanlışlığını açıklamayı hedeflemektedir (Aristoteles, çev.2013: 44). Aristoteles, konuşmada üslupların da öneminden belirtmiştir. Halka hitabetin, tıpkı sahne dekoru yapmaya benzediğini belirtmektedir. Adli söylevlerde üslup çok daha özentili, törensel söylevlerde ise daha edebidir (<http://yenimedya.info/>). Bir başka deyişle, Aristoteles'e göre söylev üç sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar adli, siyasi ve epideiktik söylevlerdir. Bu söylevlerden adli retorik geçmişle, törensel retorik günümüzle siyasi retorik ise gelecek ile ilgilidir (Zeybek, 2015: 134). Bu üç türün temelinde ethos, pathos ve logos bulunmaktadır. Dinleyici bir şeyin güzel (epideiktik), doğru (yargılayıcı), ya da yararlı (tartışmacı) olup

olmadığı konusuna karar vermektedir (Meyer, çev.2009: 18). Adli söylevlerin içeriği mahkemeler ve adli vakalardan oluşmaktadır. Genellikle üç retorikten logos özellikleri kullanmaktadır. Suçlama, savunma, adalet, adaletsizlik gibi kavramlar ön plandadır. Adli söylevde, geçmişte gerçekleşmiş bir eylem vardır ve bu eylemin doğruluğu veya yanlışlığı değerlendirilmektedir (Aristoteles, çev.2019: 44). Siyasi söylev, devlet yönetimi ve iktidar ile ilgilidir. Siyasi söylev ile halk ikna edilmeye çalışılarak vaatler ön plana çıkmaktadır. Cesaretlendirme, umut kırma gibi konulara odaklanılmaktadır (Aristoteles, çev.2019:20). Aristoteles'e göre siyasi söylevciler; yollar ve araçlar, savaş ve barış, ulusal savunma, dışalım ve dışsatım, ve yasalar gibi konuları ele almaktadır (Aristoteles, çev.2019: 46). Retoriğin özellikle ethos boyutu bu söylev için oldukça önem taşımaktadır. Epideiktik yani törensel söylev ise övmek, eleştirmek amacıyla kullanılmaktadır (Aristoteles, çev.2019: 20). Epideiktik yani törensel söylevde hatip, erdem ve kusurlarla ilgilenilmektedir ve birisini överken diğerini eleştirmektedir (Aristoteles, çev.2019:21).

Adli/Yasal Söylev:

Adli söylev, “mahkemeye ait hitabet” hitabet olarak adlandırılmaktadır. Yasal/adli söylev sadece mahkemelerde yapılan ve savunma ya da suçlama amacı taşımaktaydı. Bu söylev türünde konuşmacı, jüriye ya da yargıca geçmişte yaşanan bir olay ile ilgili söylev vermektedir. Aslında bir tartışma ortamı yaratılmaktaydı. Bu söylevde amaç, sorunu çözerken birtakım delillerden faydalanarak sorunun özüne odaklanmak ve bir tez ortaya çıkarmaktı. Adli uygulayıcının asıl hedefi mahkemeyi kazanmak iken, mahkemede yapılan konuşma hem öğretme hem de politik bir etki yaratma ya da bir karakter canlandırma gibi pek çok amaca hizmet etmektedir (Sönmez, 2008: 163). Adli veya diğer bir adıyla yasal söylev, Antik Yunan dönemlerinde mahkemelerde kullanılan savunma veya suçlama amaçlı kullanılan söylevlerdendir. Mevzuata dayanan adli söylevde, yasalara uyararak ve retoriğin gerektirdiği etkiyle konuşmak önem taşımaktadır. Mahkemede karar vericiler, tarafların konuşmalarını önemsemekteydiler. Bu durumdan dolayı taraflar verilen belli bir süre içinde kendilerini savunurken retorik becerileriyle de karar verici kişileri etkilemeyi amaçlamaktaydılar. Bu etkiyi sağlayabilmek için de adli söyleve başvurmaktaydılar (Seyhan, 2020: 148). Bu söylevde, suçlu olduğu düşülen insanların suçlarını ortaya çıkarmak ya da suçsuz olan kişileri aklamak amacıyla gerçekleşmektedir. Kaynağını ise kanunlar oluşturmaktadır (Çodur, 2017: 60). Aristoteles'e göre, mahkemelerdeki konuşmalar suçlamaya ya da savunmaya yönelik olup, mutlaka tarafların bir suçlama ya da savunma içerisinde olduklarını belirtmektedir (Aristoteles, çev.2016: 44). Aristoteles'e göre mahkemede iki tür inandırma yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan ilki; yasalar, dışsal yöntemler, tanıklardır. Bunların olmadığı durumlarda ise sözlü olarak inandırma yollarına başvurulmaktadır. Burada konuşmasının karakteri, belli bir ruh haline sokabilme yeteneği ortaya çıkmaktadır (Aristoteles, çev.2013: 38). Aslında bu söylev biçiminde, mahkemelerde yapılan görüşmelerde hem kişinin yani Aristoteles'e göre “Ethos” faktörünün önemi vurgulanırken, hem de kişinin karşı tarafı belli bir ruh haline getirme durumu ise “Pathos” unsurunu

anımsatmaktadır. Ayrıca, mahkemelere sunulan kanıtlar ile birlikte de “Logos” unsuruna değinilebilmektedir.

Söylevi gerçekleştiren kişilerin kullandığı şeylerin arasında teknik olmayan yollar beş tanedir bunlar: Yasalar, tanıklıklar, anlaşmalar, işkenceler, yeminlerdir. Davada söylevi gerçekleştiren kişi mutlaka yasalara başvurmalıdır. Konuşmacı yasaları çok iyi bilmeli, yasaları nasıl kullanacağını bilmesi gerekmektedir. Böylece konuşmacı, hem yasalara hakim olarak hem de dinleyicileri kendi istediği sonuca yönlendirecek şekilde konuşarak insanları etkileyebilmektedir. Ayrıca, adli söylevlerde tanıklar da önem taşımaktadır. Konuşmanın kararını ve konuşmanın gidişatını etkileme gücüne sahiptirler. Aristoteles tanıkları eski tanıklar ve yeni tanıklar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Eski tanıklıklar eski olaylarla ilgili olduğundan söylevi yapan kişi olayları daha önceden bilebilmektedir. Fakat yeni tanıklıklar ise, konuşmacı için iyi ya da kötü olabilmektedir. Yeni tanıklar tartışmalı bir konuda fikir belirtmiş olan tanınmış kimseleri oluşturmaktadır. Tanıkların tarafsız olması oldukça önem taşımaktadır. Bu yüzden adli söylevde sözleşmeler kullanılabilir. Çünkü bir kanıt niteliği taşımaktadır. Ayrıca, adli söylevlerde sözleşmelerin kullanımı da amaca göre değişmektedir. Yasalar da, herhangi bir sözleşmeyi bağlayıcı yapmakta ve kanıt niteliği taşımaktadır. Aristoteles 2 yasanın varlığından söz etmektedir. Bunlar; hem özel hem de genel yasalar. Özel yasalar, kuralları insanların kendisi tarafından oluşturulan yazılı yasalar, genel yasalar ise herkes tarafından kabul gören yazılı olmayan yasalar. Aristoteles’e göre, sözleşmelerin güvenilir oluşunun temel sebebi imzalayan kişilerin güvenilirliğinden dolayıdır. Buradaki güvenilirlik tamamen kişilerin karakterine bağlı olmaktadır (Aristoteles, çev.2019: 86-91).

Aristoteles, kanıtlamalardan önce düzenlemenin yapılması gerektiğini belirtmektedir. Düzenleme belli başlı bölümlerden oluşmaktadır. Bu bölümler; giriş, öyküleme, destekleme veya karşı çıkma yolu ile kanıtlama ve ek veya sonuçtan oluşmaktadır. Giriş bölümü, dinleyicinin dikkatini çekmeyi amaçlamaktadır. Giriş dinleyicileri konuya hazırlamaktadır. Öyküleme bölümü; olguları açıklamaktadır. Destekleme bölümü; kanıtları ve fikirlere karşı çıkma yani çürütme aşamasını oluşturmaktadır. Sonuç bölümü ise; konuşmayı sanatlı bir biçimde aktarma kısmını oluşturmaktadır. Burada konuşma sanatının önemi anlaşılmaktadır (Meyer, çev.2009: 39-42).

Mahkemede, ikna etme oldukça önem taşımaktaydı. Kişiler, yargıcı duygularla etkilemeye çalışmaktaydılar. Aristoteles ise, adli retoriği yasal ve etik olarak; logos, ethos ve pathos kavramlarıyla temellendirmiştir. Davacının kanıtları kullanması gerektiğini belirtirken bir yandan da pathos faktörünün yani duygusal çekiciliklerin jürinin kararını etkileyecek önemli bir rolü olduğunu da belirtmiştir. Ayrıca, herkes kendi davasını kendisi savunduğundan dolayı ethos faktörüne yani kişinin karakterine de dikkati çekmiştir. Aristoteles için yasal retorikle ilgili bir diğer durum ise logos faktörünün de kullanılmasıdır. Burada bir avukatın ustalığının sadece kişiliği değil kullanacağı kanıtlara da odaklanmaktadır (Sönmez, 2008: 163- 165).

Politik/Siyasi Söylev:

Politik söylev olarak da adlandırılan siyasi söylev, iktidarın veya iktidarı eleştiren muhalefetin konuşmalarını oluşturmaktadır. Bu söylevde yasaların, gerçekleşen faaliyetlerin halk için faydalı olup olmadığı konuları tartışılmaktadır. Siyasi söylev, insanları bir konu ile ilgili harekete geçmeye veya geçirmemeye teşvik eder. Topluma seslenen kişiler, parti temsilcileri gibi kişilerin açıklamaları bu söyleve dahil olmaktadır (Aristoteles, çev.2013:44). Politik söylevde, bireylere herhangi bir şeyi yapma ya da yapmama konusunda yönlendirme bulunmaktadır. Konuşmacı, konunun uygun veya zararlı olduğunu anlatmakta olup, ayrıca kabul ettirmek istediği fikre yardımcı olacak bilgileri aktarmaktır (Karaman, 2019: 44-45).

O dönemlerde demokrasi anlayışının benimsenmiş olması sebebiyle siyasi söyleve sıklıkla başvurulmaktaydı. Halkın yönetime direkt dâhil olabilmesinden dolayı her vatandaş bir politikacı rolünü üstlenmekteydi. Halk, meclislerde veya parlamentoda siyasileri dinleyerek onlara fikirlerini iletebilmekteydiler. Bu toplantılarda, siyasi temsilciler halka bir fikrin uygun ya da uygun olmadığına ikna etmeye çalışmaktaydılar. Bu ikna sürecinde konunun çeşitli yönlerini, faydasını veya zararını ele alınmaktaydı (Aristoteles, çev.2013: 44). Aristoteles'in ethos, pathos ve logos yöntemleri de bu söylevde de ikna amacıyla kullanılmaktaydı. Mantıklı argümanlar kullanılarak, dinleyicinin duyguları harekete geçirilmekte ve örnek karakter ortaya kullanılmaktaydı. Fakat siyasi söylevde, ethos, yani kişinin karakterinin ön planda olması pathos ve logosa göre daha etki taşımaktadır. Çünkü insanların kendilerini yönetecek olan kişilerin dürüst ve güvenilir olmasına önem vermektedir (Aristoteles, çev. 2013:97).

Siyasi söylevde serbestçe tartışmaya imkan veren demokratik bir rejimin varlığı ilk şarttır. Demokratik rejimlerde bile retoriğin asıl uygulanma alanı tartışmalardan ziyade oy kazanma çabasıdır. Toplumun beklentisini karşılayamayan, problemleri çözemeyen bir siyasetçi, bu durumu örtbas etmek için birtakım tekniklere ihtiyaç duymaktadır. Yani asıl mesele sorunları çözmekken olayı farkı yöne çekmek için bulanık ortam oluşturmak bu duruma örnek verilebilir (Meyer, çev.2009: 100-101). Retorik, her ne kadar siyasi amaçlar için kullanılsa da insanların duygularını harekete geçirme, düşüncelerini yönlendirme gücüne sahiptir. Retorik siyasi amaç doğrultusunda kullanılan bir araç olabilmekte olup, yöntemi iyiye ya da kötüye kullanmak tamamen kişiden kişiye göre değişmektedir. Retorik kullanımında mutlaka toplumsal fayda odaklı hareket edilmelidir ve etik değerler çerçevesinde ilerleyerek sadece yönetici kişilerin isteği doğrultusunda kullanılmamalıdır.

Siyasî retoriğin üzerinde durması gereken beş konu bulunmaktadır: Yollar ve araçlar, savaş ve barış, ulusal savunma, dışalım ve dışsatım, yasalar konuları aşağıda belirtilmektedir (Aristoteles, çev.2019: 45-48).

Yollar ve araçlar ile ilgili konuşacak olan kişinin ülkenin gelir kaynaklarının sayısını ve ölçüsünü bilmesi gerekmektedir. Ayrıca bu kişi, herhangi bir gereksiz kullanımın kısılabilmesi için de

ülkenin giderlerini de bilmesi gerekmektedir. Çünkü insanlar sadece gelirlerini arttırmakla değil, giderlerini kısıarak da zenginleşebilmektedir. Ayrıca, farklı ülkelerde uygulanan yöntemlerin de bilinmesi gerekmektedir

Savaş ve barışa gelince, konuşmacının, ülkesinin hem mevcuttaki hem de potansiyel askeri gücünün derecesini bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, ülkenin hangi savaşları yaptığını, bunları nasıl yaptığını, komşu ülkelerin bu konudaki güçlerini, savaş olasılığı olan ülkelerin işleyişini, başka ülkelerin askeri gücünün kendi ülkesininkine benzeyip benzemediğini de bilmesi gerekmektedir

Ulusal savunma ile ilgili olarak; bir askeri birlik eğer çok küçükse büyütülebilir diye, stratejik noktaların dikkatle korunabilmesi için, savunma birliğinin gücü ve yöntemleri ile alakalı her şeyi bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, kişinin kalelerin konumlarını bilmesi, ülkenin toprak durumunu da iyi bilmesi gerektiği anlamına gelmektedir

Yiyecek kaynakları ile alakalı olarak ülkenin gereksinimlerinin nasıl karşılandığını, hangi tür yiyeceklerin dışardan alınıp hangilerinin içinde üretildiğini bilmesi gerekmektedir.

Yasaları oluştururken bir ülkeye hangi anayasanın faydalı olacağını anlamak için sadece kendi ülkesinin geçmişini değil, diğer ülkelerin de tarihini anayasasını araştırmak gerekmektedir.

Törenselleştirme/Epideiktik Söylev:

Antik Yunan'da kullanılan epideictic kelimesinin anlamı; gösteri için söylev demektir. Aynı zamanda övgü, söylev ve gösterimsel söylev isimleri de bu kavramı karşılamaktadır. Aristoteles'e göre siyasi söylevin alıcısı meclis üyesi, adli söylevin alıcısı jüri üyesi iken törensel söylevin alıcısı ise basit, sıradan, hoş mizaçlı insanlardan oluşmaktadır (Sönmez, 2008:171).

Törenselleştirme söylevi, bir kişiyi övmeye veya kötülemeye yönelik kullanılmakta olup, söylevde yapılan değerlendirmede geçmiş ve gelecek değil, şimdiki mevcut durum göz önünde bulundurularak şimdiki zamana odaklanılmaktadır (Aristoteles, çev.2016: 44). Ayrıca bu söylem türünün ahlak ilgili olduğu belirtilmektedir. Bir kişi övülürken ya da kötülenirken, kişinin onurlu olup olmadığı üzerine ispatlamalar yapılmaya çalışılmaktadır. Cesaret, erdem, dürüstlük veya onur gibi değerler sıklıkla vurgulandığından dolayı oldukça önem taşımaktadır (Karaman, 2019: 45). Törenselleştirme söylevde, konuşmacının dinleyicilerin değerlerini iyi araştırması gerekmektedir. Dinleyenler açısından neyin iyi neyin kötü olduğu bilinmelidir. Söylevci, dinleyicilerinin değerlerini bilirse bu değerler üzerinden onları ikna edebilmektedir. Bu nedenle söylevci, dinleyicilerinin değer yargılarını, dünyaya bakış açılarını ve yaşama karşı duruşlarını bilmelidir. Dinleyiciler tarafından neyin iyi neyin kötü olarak kabul edildiğinin yani kabul/red konularının bilinmesi önem taşımaktadır. Konuşmada dinleyici ile çelişen ve çakışan düşüncelerden dikkatle aktarılmalıdır ya da dinleyicilerin değer yargılarıyla örtüşen bir dil seçilmelidir. Aksi durumda dinleyenleri ikna etmek zorlaşacaktır (İlhan, Kabakcı, 2021: 208).

Aristoteles'e göre, törensel gösterilerde söylevcinin törensel gösteri söylevinin konuları; övme ve eleştirme, şimdiki zaman, onur ve onursuzluk gibi konulardır. Bir söylevci eğer törensel söylevi gerçekleştiriyorsa bu konular hakkında bilgi sahibi olmalı ve lehine kullanabilmelidir (Çam, 2019: 64). Bu söylevde söylevcinin amacını halkın duygularına hitap etmek, onları coşturmak, övmek veya kötülemek amacıyla yorumda bulundukları kişiler hakkında halkta birtakım duygular yükleyerek, düşüncelerinin değiştirmesini sağlamaktır. Bu söylev türünde diğerler söylevlere göre mantık unsurları daha az kullanılmakta olup, duygulara daha fazla ağırlık verilmektedir. (Sönmez, 2008: 170). Ayrıca törensel söylev yapılacak ise dinleyiciler de göz önünde bulundurulmalıdır. Dinleyiciler kişiyi saygın buluyorlarsa, o saygı duyulan konu ve kişi ile olan benzerlikler mutlaka vurgulanmalı ki ikna için faydalı olabilsin. Özellikle geçmişte kabul edilen kişiler ile bağ kurmak oldukça önem taşımaktadır (Aristoteles, çev.2013:67).

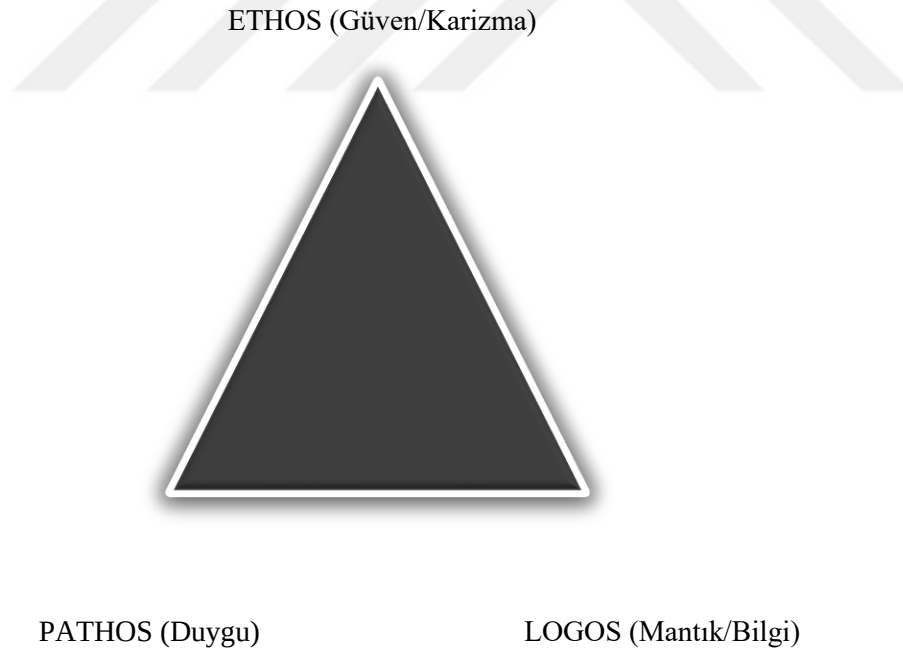
Törensel gösteri söylevinde, dilin estetik olarak kullanılması oldukça önem taşımaktadır. Çünkü bir topluluk karşısında ve o topluluğu etkilemek, duygularını coşturmak, yüceltmek gibi pek çok amaç için kullanılmaktadır. Eğer bir topluluk önünde duygulara hitap eden bir konuşma yapılmak amaçlanıyorsa konuşma estetik formlar dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Böylece dinleyicilerin konuşmadan etkilenmeleri mümkün olmaktadır. Ayrıca, konuşmacının etkileyici olabilmesi için aktarmak istediği duyguları içselleştirmesi de oldukça önem taşımaktadır. Söylevcinin kullandığı dilin estetikliğine örnek verecek olursak; bir mahkemede hâkim karşısında söze estetiksellik katmak, söylevciye fayda sağlamayacağı gibi duruma da uygun düşmeyecektir. Fakat bir topluluk karşısında ve toplumu coşkulu ve duygusal açıdan daha etkili bir hale getirmek için gerçekleşen bir konuşmada estetik bir dil halkı derinden etkileyebilmektedir (Çam, 2019: 65-66). Bu bağlamda, bu söylev ile bilgi ve duygunun dengesinin kurulması gerektiğini, dilin önemini görmekteyiz.

2.3.1. Aristoteles'in Retorik Üçgeni

Aristo, Roma döneminden 19. yüzyıla kadar Avrupa eğitiminin önemli bir parçası olacak olan retorik çalışmasının temelini atmıştır. Retorik konusuna analitik bir şekilde yaklaşarak retorîği, herhangi bir durumda mevcut ikna araçlarını gözlemleme yetisi olarak tanımlamaktadır. Aristo bu teorisini Atina'da, mahkemelerde ve hükümette tarafları gözlemleyerek geliştirmiştir. Gözlemlerinden dikkat etmesi gereken üç faktöre vurgu yapmaktadır. Bunlar: ethos, pathos ve logosdur (Demirdöğen, 2010: 191). Aristoteles'e göre ethos, pathos ve logos ikna kavramında üçlü olmazsa olmaz unsurlardır. Pathos, ethos ve logos, ilgili konunun, insanların zihinlerinde konumlanması ve sempatisini oluştururken aynı zamanda imajını da inşa etmektedir (Catau Vereş, 2020:48). Bir konuşmanın başarısını veya başarısızlığı logos, ethos ve pathos üçlüsüne göre değişmektedir, yani konuşmacının karakteri, sunduğu argümanlar ve dinleyicinin uyandırılan ruh halleri bu üçlüye dahil olmaktadır (Jörke, 2014: 80). Aristoteles'e göre inandırmayı etkileyen üç öğe; insanın mantıksal olarak düşünebilmesi, insanın erdemini ve karakterini anlayabilmesi ve coşkuları anlayıp harekete geçirebilmesidir (Aristoteles,

çev.2013: 38). O dönemde sadece hukukçular veya politikacılar değil, pek çok farklı alandan dinleyicilerin eğitimi için yazılan bu risaleler, hukuki analizleri sistemleştirilerek etkili bir şekilde düzenleme yapılmıştır. Quintilian ve Cicero gibi isimler de ikna edici söylemi kategoriye ayırmak için Aristoteles'in retorik analizlerini kullandılar. Bunlar: mantıksal argüman (logos), duygusal argümanlar (pathos) ve etik çekicilik veya güvenilirlik (ethos)dir (McCormack, 2014: 132).

Aristoteles'e göre retorik; bir durumda mevcut inandırma yollarını kullanma yetisidir (Aristoteles, çev.2013: 31). Aristoteles göre retorik, politikadan hukuka, günlük iletişimden edebi söylemle içedir (Meyer, çev.2009: 7-9). Aristoteles, dönemin insanlarını anlamak için retorik incelemiştir. Çünkü Aristoteles'e göre retorik, muhatapları (insanları ve toplumları) "ikna etmek için bir araç"tır (Berger, 2000: 53). Aristoteles'e göre, hedefi inandırma tarzları oldukça önem taşımaktadır. Burada önemli olan faktörler; konuşmacının karakteri, kitlenin belirli bir ruh haline sokulması ve konuşmacının kullandığı kanıtlar önem taşımaktadır. Konuşmacı eğer sevilen ve sözüne inanılan iyi bir karakterse hedefi etkileme olasılığı daha yüksektir. Konuşma eğer coşkuları harekete geçiriyorsa hedefin verilen mesaja inanabilmektedir. Konuşması verdiği mesajlara kanıt gösterebiliyorsa inandırma durumuna artı katkı sağlamaktadır (Aristoteles, çev.2013: 31). Dolayısıyla hedef kitleye bir mesaj verilirken Şekil: 13'de de gösterilen bu üç tekniğin tamamının ya da bazılarının kullanıldığını söyleyebiliriz.



Şekil 13: Aristoteles'in Retorik Üçgeni

Higgins ve Walker (2012, 198); ethos, pathos ve logosu açıklarken bir takım ikna çekicilik unsurlarını ele almaktadır. Bunlar; ethosun çekicilik kategorisi kapsamında güven, pathos kategorisi kapsamında duygu, logos kategorisini ise bilgi olarak belirtmektedir. Ayrıca ikna tekniği örneklerini, ethos için (kişiye ya da kuruma özgü); saygınlık, uzmanlık, başarı, tutarlılık olarak belirtmekte, pathos

için; sempati, arkadaşlık, metafor, mizah, betimleme olarak duygusal durumu belirtmekte, logos için; kanıtlama, mantık, veri, iddialar şeklinde kategorize etmektedir (Higgins ve Warker, 2012:198). İkna için bu üç öge; ethos için konuşmacının kişilik özellikleri, pathos için mesajı alan kişilerin duygusal durumu, logos için ise iletinin kanıt ya da mantıkla ilişkili olması şeklinde belirtilmektedir (Demirtaş Madran, 2021:30). Aristo'nun ethos unsuru konuşmacının kişiliği ile ilgilidir. Aynı zamanda konuşmacının itibarı ile ilişkilidir. Hedef kitleler, başarılı konuşmalarda, konuşan kişinin dış görünüşü, üslubu gibi özelliklerinden ikna olma eğilimine geçebilmektedir. Konuşmacının ya da mesaj veren kişi/kurumun sergilediği net ve anlaşılır ifadeler, tecrübesi veya tanınırlığının bulunması, insanları inandırırken etkili olabilmektedir (Sandıkçıoğlu, 2014: 22). Aristo'ya göre kurumun ya da konuşmacı kişinin ilk amacı güvenilir olduğunu karşı tarafa aktarmak olmalıdır. Bu durum için de; yetenek, iyi niyet ve empati koşulları bulunmaktadır (Demirtaş Madran, 2021:30-31). İkna sanatında kişinin karakteri, güvenilirliği ve etik davranışı ikna açısından önem taşımaktadır. Ayrıca insanların saygı duydukları kişilere inanma eğilimi bulunmaktadır. Mesajı başlatan kişi, dinlenmeye değer olduğunu karşı tarafa hissettirmelidir (Krishnan vd. 2020:21). Yani burada kişinin iyi niyetinin algılanması ve toplum tarafından onaylanması önem taşımaktadır.

Aristoteles'e göre, dinleyiciyi belirli bir ruh haline sokan kişi ethostur. Ayrıca Aristo, iknayı ethos kapsamında değerlendirirken ethos unsurunu "artistik kanıtlar" şeklinde nitelendirmektedir ve artistik kanıtlar inandırma açısından oldukça önem taşımaktadır (Aristoteles, çev.1995:38). Pathos unsurunda duygusal çekicilikler ön plana çıkmaktadır. Pathos'un boyutları; konu karşısında hissedilenler, konuşulanları doğrulayan değerlerdir. Pathos duyguları; sevgi, korku, nefret, ümit, kıskançlık vb. duyguları oluşturmaktadır (Meyer, çev.2009:27-31). Logos ise, konuşmacının mantık ya da kanıtlara yönelik kullandığı tüm konularla ilgilenmektedir. Yani; dinleyicileri mantıksal açıdan etkileyebilmek için, kanıtlamalar gerekmektedir. Aristoteles'e göre bu konudaki amaç, kişilerin zihinsel süzgeçlerini kullanmalarını sağlamak, kişileri daha fazla düşünmeye yönlendirmektir (Demirdöğen, 2010: 192).

Aristo, iknanın teknik öğelerini; a) konuşmacının karakteri (ethos) b) dinleyicinin duygusal durumu (pathos) c) argümanın kendisi (logos) şeklinde açıklamaktadır (<https://plato.stanford.edu/>). Bu üç kanıtını Aristoteles, artistik kanıtlar şeklinde belirtmiştir. Bir konuşmacının kişisel karakterine bağlı olan ethos, duyguları etkileyerek dinleyiciyi istenilen ruh haline sokan pathos, konuşmacının sözcüklerle veya somut kanıta bağlı olan logos'tur (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004: 88). Aristoteles, iknayı retorikle ilişkilendirmektedir. Duygusal çekicilikler, rasyonel çekicilikler kadar önem taşımakta olup, Aristo retorik, duygu ve aklın birleşimi olarak görmektedir (O'Shaughnessy ve O'Shaughnessy, 2004: 45).

Tablo 2: Aristoteles’in Üç İkna Kanıtı

ETHOS	• Kişisel Karakter	Davranış, yaşam amacı, erdem, kişilik
PATHOS	• Duygular	Korku, heyecan, umut, nefret, sevgi, hoşgörü
LOGOS	• Mantık	Akıl yürütme, öneri, yargı, düşünce, kıyas, anlam, sorgulamak

Kaynak: Çam, 2015: 11

Tablo: 2’de anlaşıldığı gibi Aristoteles’in ikna tekniğinde kullandığı üç yöntem bulunmaktadır. Aristoteles, bir konu karşı tarafa aktarılırken “konuşmacı”, “konu” ve “dinleyici” olmak üzere üç temel ögenin önemini vurgulamaktadır. Bu ögeler aynı zamanda iknanın araçları olan; ethos (konuşmacının özellikleri), logos (konuşmanın içeriği ve mantığı), pathos (aktarılan duygu, dinleyicinin duygu durumu) ile ilişkilidir. (Demirtaş, Madran, 2012: 22). Ethos yani kişisel karakter kısmını içeren faktörler; davranış, erdem, yaşam amacını oluşturmaktadır. Pathos yani duygular kısmını içeren faktörler; korku, heyecan, umut, sevgi, hoşgörü gibi pek çok duygulardır. Logos yani mantık unsurunu içeren faktörler ise; akıl yürütme, öneri, yargı gibi faktörlerdir (Çam, 2015: 11). Aristoteles’in retoriksel unsurlarında, ethos unsuru olarak ön plana çıkardığı kişi/kaynak/kurum davranışı, uzmanlığı dolayısıyla tamamen kendi özellikleri ile hedef kitleyi etkilemektedir. Fakat pathos unsurunda ise hedef kitleyi ikna etmek için belli başlı duyguların ön plana çıkartılması önem taşımaktadır. Logos unsurunda ise, daha çok mantığın, fikrin, düşüncelerin öne çıkarıldığı dolayısıyla rasyonel mesaj içerikleri ile hedef kitle tarafından onay kazanılmaktadır.

Bir konu ile ilgili gerçekleştirilen kampanyaların başarısı ve ikna etkisi, söylem gücü ile belirlenmektedir. Geçmişten günümüze insanların iletişim kurma yöntemi ve yapılan kampanyalar Aristoteles’in retorik kavramından beslenmektedir. Temel olarak hedef kitlenin tutum ve davranışını istediğimiz yönde değiştirmek istiyorsak Aristo’nun üçlü sistemini kullanmak gerekmektedir. Bu üçlü sistemde ethos unsuru; kişinin ya da kurumun güvenilirliğidir. Burada önemli olan sorular; Hedef kitle size güveniyor mu?, Konuşulan konuda otoritenize inanılıyor mu?, İyi bir kurumsal vatandaş veya iyi bir karakter olarak biliniyor musunuz? gibi sorular önem taşımaktadır. Bu yüzden ethos faktörü bu çerçevelerde güçlendirilmesi gerekmektedir. Pathos unsuruna yönelik; uygulamanın vaatleri ile hedef kitle arasında oluşan duygusal bağ oluşturmaktadır. Buradaki önemli sorular; Hedef kitlede duygusal bağ oluşuyor mu?, Kampanya mesajları hangi duyguları taşımaktadır?, Mesaj, hedef kitlede hangi duyguları uyandırıyor? Gibi sorular önem taşımaktadır. Logos unsuru olarak ise; verilen mesajın mantığı, zihinde mantıksal olarak konumlanması önem taşımaktadır. Bu durumda kanıt oldukça önem

taşımaktadır. Bu durumda; karşılaştırmalar, metaforlar kullanmak, deneyimleri aktarmak, soru sorarak kitlenin düşünmesini sağlayabilmek, istatistikleri göstermek, kaynak belirtmek gibi yöntemler oldukça faydalı olmaktadır (Çörek Öztaş, Küçükcoşkun Dönmez, Yılmaz, 2020:15-16).

2.3.1.1. Ethos (Güvenirlik-Karakter-Ahlaki)

Yunanlılara göre ethos; karakter, kişilik, davranış özellikleri, yaşam biçimi ve amaç tercihi, olarak tanımlanmaktadır. Ethos, aslında erdemler, doğru ve iyi tavırlar sergilemek, güven verme ile ilişkili yeteneklerdir. Ethos, genel olarak dinleyicinin kişiyi/kurumu özdeşleştirdiği özelliklerdir (Meyer, çev.2009:25-27). Ethos kavramını anlamak için öncelikle iletişimdeki kaynak faktörünü anlamak gerekmektedir. Kaynak, iknada daha baskın bir rol almaktadır. Kaynak, bir kişi, grup, toplum veya bir kurum olabilmektedir. Kaynak aslında, ikna oluşumunu sağlamak isteyen, mesajı kodlayıp hedef kitleye gönderen kişidir (Özodaşık, 2009: 169). Ethos, konuşmacının sunmak istediği karaktere atıfta bulunarak ikna teorisindeki ilk unsuru oluşturmaktadır. Ethos, konuşmacının karizması ve güvenilirliği olarak tanımlanabilir (Demirdöğen, 2010: 191).

Aristoteles'e göre, ikna edicinin; fiziksel görünümü, itibarı ve konuşma şekli gibi pek çok sözlü olmayan mesajların tümü ethos'a katkıda bulunmaktadır. Bir ikna edicinin itibarı ve imajıyla birlikte kullandığı kanıtların hepsi bir araya gelerek ikna edicinin karizmasını veya ahlakını oluşturmaktadır. (Demirdöğen, 2010: 192). İtibar inanılır ve güvenilir olmak anlamına gelmekle birlikte mesajın kaynağının tanınır, bilinir olması açısından önem taşımaktadır (Sandıkçıoğlu, 2014, s. 22, Burke, 2014: 22).

Aristo'ya göre kişinin karakteri, çok önemli bir ikna aracıdır (McCormack, 2014: 136). Ayrıca, kişinin fiziksel görünümü, giyimi, konuşma biçimi, hareketleri, davranışları ya da dürüstlüğü, bir ün ya da unvanının olması gibi özelliklerdir. Bir diğer önemli konu ise, seçilen sözcükler, kullanılan dil, göz teması, gibi özellikleri de ethos unsurunda yer almaktadır (Otan, 2010: 10). Hatta bazen kaynağın ses tonu, duruşunun yanı sıra, inancı, ideolojik durumu, sosyoekonomik statüsü bile hedef kitleyi etkileyerek ikna olmasını sağlamaktadır Bilgi ile bağ kuran ethos, retorikğin iknayı oluşturmada olumlu katkı sağlamaktadır (McCormack, 2014: 138). Ayrıca kişinin/kurumun güvenilir olarak algılanabilmesi için; yetenekli olması, iyi niyet ve empatiye önem vermesi gerekmektedir (Demirtaş Madran, 2021:31). Ethos bir kurum veya kişi olacağından dolayı, hem davranışı hem de söylemleri hedef kitlede bir etki bırakmaktadır. Bu yüzden de ethos'un imaj ve itibarını oluşturabilecek ses tonu, davranışı, uzmanlığı, güvenilirliği gibi pek çok olumlu ve olumsuz faktörler bulunmaktadır.

Gagich ve Zichel'e (2020), göre kişinin yani ethos unsurunun etkisi güvenilirliği ve karakterine bağlıdır. Kişinin/kurumun güvenilirliği, söz konusu konudaki bilgi ve uzmanlığına göre belirlenmektedir. Karakter ise, ethosun başka bir yönünü oluşturmakla beraber kişisel geçmişi ve hatta kişilik özelliklerini içermektedir. Karakter ve güvenilir olma aynı anlama gelmemektedir. Bazen kişi toplum tarafından güvenilir olarak algılanabilmekle beraber karakter konusunda olumlu değerlendirilmeyebilir. Bu durum

da iknada ethos unsurunu etkileyen bir konudur. Aristoteles'in belirttiğine göre, mesajı başlatan kaynağın itibarı ve karizması bir bütün olarak ethos kavramını oluşturmaktadır. Ayrıca kaynağın sahip olduğu özellikler, “çekicilik” unsurunu oluşturabilmektedir. Yani ethos, hedef kitlenin dikkatini çekmeye çalışırken, mesajdan ziyade kaynağın özelliklerine odaklanmakta ve mesaj özellikleri daha geri planda kalmaktadır (Tarakçı, 2019: 104).

Aristoteles iknada ethosun önemini belirtirken, modern retorik bilim adamları tarafından da araştırılmış ve desteklenmiştir. Ayrıca birçok hukuk bilgini tarafından da desteklenmiştir. İkna edicinin güvenilirliği, mahkeme salonunda mantık ve akılçılık kadar önemlidir (McCormack, 2014: 137). Bir kişinin güvenilirliğini pek çok faktör etkilemektedir. Örneğin; ikna edenin statüsü, göz teması, vücut duruşu ve jestleri, yüz ifadeleri ve konuşma tarzı (ton, ses, hız ve aksan gibi), güvenilirliği gibi faktörler sayılabilir (McCormack, 2014: 138). Ethos, özel bir yetkinlik olmamakla beraber konuşmacının kendisi ile dinleyicilerin de örnek aldığı imgeye bağlıdır (Meyer, çev.2009:26). Yani konuşmacının dinleyicideki yansıması onu zihninde konumlandırmasıdır. Aristoteles'e göre, konuşmacı konuşmasındaki argümanı yalnızca kanıtlayıcı ve inandırıcı kılmaya çalışmamalı, aynı zamanda kendi karakterini doğru bir şekilde göstermesi gerektiğini savunmaktadır. Aristoteles için, konuşmacılar tarafından kullanılan değerler, dinleyicilerinde güven uyandırmaya yardımcı olabilmektedir. Konuşmacılar ne kadar güvenilir olursa, dinleyicilerin ikna olma olasılığı o kadar artmaktadır. Aristoteles'e göre ethos üç çeşite ayrılmaktadır: faydalı beceri veya bilgelik anlamına gelen phronesis, iyi niyet anlamına gelen arete, erdem ve izleyiciye karşı iyi niyet anlamına gelen eunoia'dır. Ethos güvenilirlik için önem taşımaktadır. Güvenilirliği oluşturmak için, konuşmacıların uzmanlıklarını, imajlarını ve ilişkilerini gerçeklere dayandırarak, spesifik ve güvenilir kanıtlarla konuşmalarında aktarmaları gerekmektedir (Lin, 2019: 110). Bu bağlamda bu tarz özellikler nasıl bir kişiye ait olabiliyorsa, aynı zamanda kurumların da benzer özellikleri bulunmaktadır. Bir kurum; tavrı, iletişim biçimi, kurumsal kimliği gibi kendine ait özellikleriyle hatta geçmiş deneyimleriyle de ethos unsurunu oluşturabilmektedir.

Ethos kavramı, “etik” kelimesine dayanmakla birlikte, ikna sağlamada göndericinin alıcılar tarafından algılanan karakteri, zekâsı ve iyi niyeti önem taşımaktadır. Ethos kavramı, “kaynağın inandırıcılığı” şeklinde de ifade edilmektedir (Benjamin, 1997: 78). Ethos yani kaynağın, güvenilirlik ve inanılabilirliğin belirlenmesinde kişinin/kurumun uzmanlığı önemli bir role sahiptir. Alanında uzman olan bir kaynak tarafından aktarılan mesaj, alıcının tutum ve davranış değiştirmesinde daha etkili olmaktadır (Cüceloğlu, 2005:522). Ethos kavramının etik ile ilişkisi ise iknada; sağduyu, iyi ahlâki karakter ve iyi niyetin önem taşımasıdır (Aristoteles, çev.1995: 98). Bu durumların yanında, kişinin ya da kurumun da hedef kitleden aldığı geri bildirimler ile tutumunu şekillendirebilmektedir böylelikle bir sonraki hareketini belirlemektedir. Yani ethos sadece kişi ya da kurum ilgili değil kişi-hedef kitle arasındaki etkileşimi öne çıkarmaktadır (Bıçakçı, 2012: 337). Özetlemek gerekirse, ethos kapsamında hedef kitle, kişinin ya da kurumun iletişimi, bilgi birikimi, uzmanlığı, itibarından etkilenebilmektedir.

Ethos, ne kadar alanında uzman, etik kuralları yaşamında uygulayan, saygın, güvenilir bir kişi olabilirse, o derece iknada başarılı olma ihtimalini artırabilir.

2.3.1.2. Pathos (Duyguya Başvurma)

Pathos kavramı, Aristoteles'e göre "Hedef kitlenin doğru düşünce tarzına" yönlendirilmesini ifade etmektedir (Aristoteles, çev.1995: 97). Ayrıca pathos kavramı, "coşkuları kavrayabilmek; yani onları adlandırabilmek nedenlerini ve davranışa geçirme yöntemlerini bilebilmektir (Ekinci, 2016: 164). Pathos kavramı Antik Yunanda ise duygu anlamında kullanılmaktadır. Hedef kitlenin duygularına karşılık gelmektedir. Aristoteles'in Retorik isimli eserinde retor'un muhatabın duygularını harekete geçirmesi anlamında kullanılmaktadır (Aristoteles, çev.1995: 33-38). Hedef kitleler, ne zaman sevineceğine, iyi ya da kötü davranacağına aynı şekilde karar vermemektedir. Bu nedenle, iknada başarıya ulaşmak için, kararları değiştirebilecek güce sahip olan duyguları tam olarak ortaya çıkarmak gerekmektedir (Burke, 2014: 22). Pathos, muhatapta belli bir ruh hali oluşturmaktır. Bu durum, duygu ve hisler ile alakalı olmakla beraber hedef kitle üzerinde artistik/teknik kanıt oluşturup hedefin hislerini ya da duygularını etkilemektedir. Aristoteles, retorikte duyguları ve onların etkilerini incelemiş ve türlerini sınıflandırmıştır (Meyer, çev.2009: 18). Pathos unsuru; "Retorikte, hedef kitlenin psikolojik yönlerini ele almaktadır. Pathos kavramının içerdiği; arzu, öfke, tutku ya da his, heyecan, coşkuya dayanmaktadır. Yani bir mesajı vermek isteyen kişi yani retor, insan ruhunu iyi analiz edebilmelidir. Ayrıca ikna etmek isteyen kişi/kurum hedef kitlenin hislerini göz ardı etmemesi ve bu duygulara uygun eylemler gerçekleştirmelidir (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004: 90).

Aristoteles bu pathos ikna yöntemini tanıtırken, konuşmanın duyguları harekete geçirebildiğinde hedefler aracılığıyla iknanın gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bilim adamları, hukukçular da, insanların iletişim kurarken duyguların da bir araç olduğunu vurgulamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, duygunun etkisinden tamamen arınmış olarak, sadece akıl yürütmeye ilerleyen kişiler, kendilerini karşı tarafın yerine koyma çabalarında yani empati yeteneğinde yetersiz kalabilmektedirler. Bu yüzden duygusal çekicilik de en az mantıksal unsurlar kadar önemli taşımaktadır. Fakat duygular, manipülasyon gibi kötü amaçla kullanılmamalıdır (McCormack, 2014: 140). Hedef kitleyi ikna ederken doğru duygulara odaklanmak önem taşımaktadır. Duygusal çekicilikler, kişinin ruh haline ve konuya göre tercih edilmelidir. Ödül ve korku çekiciliğinden örnek verecek olursak; ödül çekiciliği, hedef kitleye faydalar sağlaması için konuşmacının isteklerini gerçekleştirmeye ikna etmektedir. Korku çekiciliği ise, hedef kitlenin sonuçta zarar görme ya da kaybetme korkusu gibi olumsuz duygular oluşturmaya beraber istenenleri yapmaya ikna etmektedir (Çay, 2013: 11). Pathos, yani "duygusal çekicilik" yaşanan tutku veya hedefin duygularına hitap ederek ikna etme şeklinde adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle; hedefin kimlik duygusuna, kişisel çıkarlarına ve duygularına bir çağrıdır. İnsan doğası gereği rasyonel bir varlık olmasına rağmen, duyguları da bulunmaktadır. Pathos, hedefi motive edecek bazı olumsuz veya olumlu duygular uyandırmaya çalışmaktadır. Aristoteles'e göre duygusal çekiciliğin etkisi, ahlaki öfke, hırs,

heyecan, korku, mutluluk, acıma, kıskançlık ve diğer duyguları da içermektedir. İletişimciler, insanlara yapmaları gereken şeyleri yaptırmak veya yapmamaları gereken şeyleri yapmaktan vazgeçirmek için korku, suçluluk ve utanç çağrıları kullanmaktadırlar. İletişimciler ayrıca sevgi, mizah, gurur ve neşe gibi olumlu duygusal çekicilikleri de kullanmaktadırlar. Konuşmacıların öncelikle, hedef ile güvene dayalı bir ilişki kurması gerekmektedir. Aristoteles'e göre duygular kişiden kişiye değişmektedir. Bu nedenle, pathos'u bir ikna yöntemi olarak başarılı bir şekilde kullanmak için belirli sosyal durumları anlamak önem taşımaktadır. Başarılı bir konuşmacı genellikle rasyonel çağrıları duygusal çağrılarla birleştirmektedir. Konuşmalar bir tür ikna etkinliği olduğu için doğal olarak konuşmacının içinde aşk, nefret, mutluluk, keder gibi güçlü duyguları barındırması gerekmektedir (Lin, 2019: 10-109). Aristoteles'e göre duygular üç başlık çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bunlar; Belirli bir duyguyu taşıyanların yani hedef kitlenin şuanda nasıl bir ruh hali içinde oldukları, kimlere karşı mevcut duyguyu oluşturdukları, hangi nedenlerle mevcuttaki duyguyu besledikleridir. Bu üç durum bilinmediği sürece hedef kitlede istenilen duyguyu oluşturmak mümkün olmamaktadır (Aristoteles, çev.2013: 98). Diğer bir deyişle duygusal bağların vurgulanması ile ikna eden yöntem olan pathos kavramında hedefi belli bir duygu durumuna sokabilmek için öncelikle mevcutta hedefin hangi duygular içinde olduğunu, nedenini, hangi koşullar altında ortaya çıktığını anlamak gerekmektedir. Çünkü Aristo'ya göre duygular, insanların kararlarını etkileme gücüne sahiptir. Bu durumda inanç ve değerler sistemi devreye girmektedir. Her insan aynı durumlara aynı şekilde tepki vermemektedir (Demirtaş Madran, 2021:31-32).

Retoriğin bir boyutu olan pathos;

- Dinleyicinin sorularını
- Sorular ve cevaplar karşısında hissettiği heyecanları
- Kendisine göre soruların cevaplarını doğrulayan değerleri içermektedir (Meyer, çev.2009: 31).

Dinleyici kişi, herhangi bir konuda muhatabın sorduğu sorulara cevap verirken; cevabı red edebilir, kabul edebilir, değiştirebilir, sessiz kalabilir, ilgisiz kalabilmektedir (Meyer, çev.2009: 31). Bu yaklaşımla değerlendirdiğimizde, dinleyici kişilerin konuşmadan beklentileri kendi duygu ve değerleri ile uyum içinde olduğunda, retoriğin pathos etkisinin daha etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Aristoteles, duygusal ve mantıksal olanı tamamen ayırmamaktadır. Her ikisi de birbirini etkilemektedir. Duygusal çekicilikler, rasyonel çekicilikler kadar önem taşımaktadır. Yani, Aristoteles retoriği, duygu ve aklın birleşimi olarak görmektedir (O'Shaughnessy ve O'Shaughnessy, 2004: 45). Duygular, insanın önceden var olan ruh halini içinde barındıran sayısız uyarandan etkilenebilmektedir. (McCormack, 2014: 141).

Pathos, dinleyicilerin tutkularına veya iradelerine hitap eden konuşma biçimidir. Aristoteles'in pathos'a yaptığı vurgular psikolojik vurgulardır. Bu vurguları kullanmadan önce, ikna edicilerin hedefin duygusal durumunu değerlendirmesi gerekmektedir. Aristoteles; adalet, cömertlik, cesaret, kibarlık ve

bilgelik gibi bazı erdemleri duyguya hitap etmektedir. Bu erdemlerin çoğu yalnızca duygusal ikna değil, aynı zamanda ahlak la da ilişkilidir (Demirdöğen, 2010: 192). Aristo, pathos kapsamında duygulara hitap ederken erdeme vurgu yapmaktadır. Bu erdemleri düşünce erdemleri ve karakter erdemleri olarak ikiye ayırmaktadır. Bunlar; adalet, sağduyu, cesaret, cömertlik, hoşgörü, ölçülü olmak, bilgelik ve nezaket gibi unsurlardır. Bilgelik (sophia), doğru yargılama (synesis) ve aklı başındalık (phrónesis) gibi düşünce erdemleri akıl ile ilgili erdemlerdir. Cömertlik (eleutheriotes) ve ölçülülük (sophrosune) gibi erdemler ise karakter erdemleridir. Bunlar iknayı etkileyen artistik kanıtlardır. Böylelikle Aristo, iknanın oluşumunda bu durumların da etkili olduğunu belirtmektedir (Aristoteles, 1999: 1220a7-11 aktaran: Molacı, 2018: 44). Ayrıca Meyer'e göre de (2009: 27-31): Pathos'un oluşumu için gerekli olan boyutları üçe ayrılmaktadır. Bunlar; dinleyicinin soruları, cevaplar karşısında hissedilenler, cevapları doğrulayan değerlerdir. Tüm bunlar bilinmeden pathos unsurunun etkili olması mümkün değildir.

Gagich ve Zichel'e (2020), göre pathos temelli retorik stratejiler, hedefin konuya, argümana veya yazara inanmasını ve harekete geçmeyi sağlayan stratejidir. Bu anlamda;

- Hedef kitlenin mesajları duygusal olarak hissetmesine veya deneyimlemesine yardımcı olan etkileyici açıklamaları
- Hedef kitlenin bu olayları ya da konuları görüyormuşçasına yaşıyormuşçasına hissetmesine yardımcı olan olayların canlı görüntüleri
- Hedef kitlenin aldığı mesaj ile bir bağ veya empati kurmasını sağlayan paylaşımlar, olaylar ve kişiler ile duygusal bağ kurmak veya reddetmeyi içerebilmektedir (<https://pressbooks.ulib.csuohio.edu/>)

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı gibi pathos içeren stratejiler duygusal mesajlar içermektedir. Mesajların hedef kitlelerde oluşturduğu hisler birbirlerinden farklılık göstermektedir. Ayrıca her hedef kitle verilen duygusal içerikli mesajdan aynı derece etkilenmeyebilmektedir. Mesajlar hedef kitlede olumlu ya da olumsuz duygular oluşturarak kabul veya red durumunu meydana getirmektedir.

2.3.1.3. Logos (Mantık- Akıl- Akıl Yürütme)

Antik Yunan düşüncesine göre, logos; “söz, konuşma, düşünce, akıl, mana ve açıklama” anlamlarına gelmektedir. Logos kanıtında dil önemli bir faktördür. Dil ile birlikte bilgi alışverişi, duygu ve düşüncelerin aktarımı yapılmaktadır. Antik Yunanda, düşünmek ve konuşmak logos unsurunda birbiri ile ilişkilidir. Logos “bir şeyin her ne ise, o olmasını sağlayan nedendir” ve bu duruma bağlı olarak olguları açıklayan kaynağı oluşturmaktadır (Güder, 2016: 11). Logos İngilizcede, “logic” yani mantık anlamına gelmektedir. Aristo'ya göre retorik alanında kullanılan “logos”, mantığa dayalı şekilde akıl yürütme anlamına gelmektedir. Logos, anlatılanların mantıki temellere bağlanmasıdır. Logos unsuru için, akıl ve mantık arasındaki ilişki önem taşımaktadır. İkna amacıyla söylenen sözler, tutarlı

bir yapıda kurgulanmalıdır (Zeybek, 2015: 131). Ethos unsurunun başarısını arttıran sebep bir bakıma başarılı bir şekilde kurgulanmış logos argümanlarıdır. Aynı zamanda logos, ethos unsuruna bir güven ve itibar anlamında katkı sağladığından dolayı, her ikisi de birbirine sıkı sıkıya bağlı ikna kanıtlarıdır (Rife, 2010: 261).

İknada diğer bir önemli konu bilgidir. Bilginin ise en önemli şartı gerekçelendirme. Kanıt kavramı ile ilişkili olan “gerekçelendirme” kavramı aslında kanıtlama/ikna etme/inandırma yollarından biri olan logosun unsurlarındandır. Mantık ve akıl insanı diğer canlılardan ayıran özelliklerdendir. Aristoteles ikna kavramında kanıtlama üzerinde de durmaktadır (Aristoteles, çev.1995: 131-165). Logos, ikna eden kişinin ileri sürdüğü argümanlardır. Logos, zihne ya da mantığa başvurmak anlamına gelmektedir. Hedefin, bilgiyi mantıksal yollarla işleme yeteneğine bağlı olmakla beraber hedefin rasyonel tarafına hitap etmek için ikna eden kişinin bilgi işleme modellerini ele alması gerekmektedir. Aristoteles, ikna edicilere, dinleyicilerin ana önermeye inandıkları tasımsal argümanlar (enthymemes) kullanmalarını tavsiye etmektedir (Demirdöğen, 2010: 192). Aristoteles’in sıklıkla kullandığı tasım kavramı, argüman şeklinde ifade edilen ve söylevin inandırıcılığını artırmak amacıyla kullanılan logos kapsamında delilleri oluşturmaktadır (Aristoteles, çev.2013:45). İkna edici diğer bir faktör logos, “rasyonel çekicilik” anlamına gelmektedir. Dinleyicilerde tümevarımlı veya tümdengelimli bir akıl yürütmek ve konuşmacının konuşmada mantıksal bağlantılar kurmalarına anlamına gelmektedir. Logos; istatistik, matematik, mantık ve nesnellığe yapılan vurguları içermektedir. Tümevarımsal akıl yürütme, sonuçlara varmak için örnekler (tarihsel, efsanevi veya varsayımsal) kullanılmaktadır. Tümdengelimli muhakemede ise, belirli sonuçlara varmak için genel kabul görmüş önermeleri kullanılmaktadır. Aristoteles, retorik buluş sürecinin merkezi olarak akıl yürütmeyi vurgulamaktadır (Lin, 2019: 106).

Logos unsurlarından etkilenecek ikna olan insanların sorgulama yetenekleri, mantık yeterlilikleri, olay ve olgulara diğer unsurlara nazaran daha çok mantıksal bakışları ön plandadır. İknayı gerçekleştirmeye çalışan taraf aslında büyük oranda hedef kitlenin bilgi sürecini en mantıksal yolla değerlendirip, karara varma yeteneğini göz önünde bulundurarak hareket etmektedir (Sandıkçıoğlu, 2014: 23). Herhangi bir görüş ile ilgili karşı taraf ikna edilmeye çalışılıyorsa güven sağlamak amacıyla logos unsuru etkin kılınmalıdır. Logos, yasal tartışmada kabul edildikten ve aranan kanıtlama biçiminden sonra en çok desteklenen yöntem gibi görünmektedir. Bazı hukuk teorisyenleri, mantıksal argümanlarla yapılan vurgudan yola çıkarak, daha mantıklı, rasyonaliteye dayalı bir söylem biçiminin faydalı olacağını belirtmektedir. Bu mesleğe dayalı söylem biçiminin mantıksal varlığını savunanlara yanıt olarak, diğer teorisyenler, bireylerin rasyonel olarak hareket etme eğilimlerinin, rasyonel kriterlere göre kararlar alma eğilimlerinin tartışmalı bir konu olduğunu savunmaktadırlar. Hakimin ve jürinin duygularının da olduğunu ve bir avukatın söylediklerine güvenme eğilimi durumunu düşündüğümüzde, bu durumun mahkeme salonunda alınan kararlardaki mantıksal değeri etkileyebileceğini de söylemek mümkündür. (McCormack, 2014: 135).

Sağlam bir mantık kişilere muhakeme, doğru düşünmek ve konuşmak alışkanlığı sağlamaktadır. Mantıktan uzak olmak insanı doğru bilgiye ulaştırmamaktadır. Bu bağlamda hedef kitlenin mesaja inanması ve ikna olabilmesi için kullanılan dil-retorik ilişkisinin sağlam bir mantık çerçevesine dayanması gerekmektedir (Duman, 2015: 59). İnsanlar herhangi bir mesaj ile karşılaştıklarında, mesajın özelliğine, konunun rasyonel çekiciliğine ve gerçeğe dayanan mantıklı bilgiler içerip içermediğine dikkat etmektedir. Bu durum da, ister bir satın alma davranışı olsun, ister bir yardım amaçlı faaliyete katılım olsun kişilerin ikna durumunu etkilemektedir.

Gagich ve Zichel'e (2020), göre mantıksal çağrılar rasyonel düşünme biçimlerine dayanmaktadır. Bu düşünce biçimleri aşağıdaki gibidir.

- Karşılaştırma: İddiayı içeren konu ile benzer konu kıyaslanabilmektedir. Buradaki kıyaslamada adil olmak ve geçerli bir kıyaslama gerekmektedir.
- Sebep- Sonuç İlişkisi: İddiayı desteklemek için konu ile ilgili x ile y'nin arasında sebep sonuç ilişkisi kurmak gerekmektedir. Nedenler ve gerekçeler sunulmaktadır.
- Tümdengelimli Muhakeme: Geniş bir örnek ile konuya başlayıp giderek spesifik bir örnek ile açıklama yapılmaktadır.
- Tümevarımsal Muhakeme: Geniş bir genelleme çıkarımı yapmak için daha spesifik örnek ile açıklama yapmaktır.
- Örneklendirme: Konu ile ilgili çeşitli örneklerden yararlanmaktır.
- Detaylandırma: Sadece gerçekliği değil, gerçeğin önemini alaka düzeyini de ele almaktır.
- Tutarlı Düşünce: Muhakeme yeteneği, fikirlerin tekrarlanmasıdır.

Başarılı bir ikna için, kanıtların ön plana çıktığı ikna anlayışında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Reinard, 1988 aktaran Sandıkçioğlu, 2014: 79):

- İknada tanık yoluyla kanıt sunulacaksa; tanıklığın nedeni, bağlantısı, açık bir şekilde açıklamak
- Örnekler ya da olayların raporları gibi gerçeklere dayanmalıdır
- İstatistiksel verilerle destek sağlayarak ikna etkisini artırmak.
- İkna sürecinde, hedefin tutumlarını destekleyen kanıtlar sunmak

Yukarıdaki maddelerden yola çıkarak, logos içeren stratejilerin daha çok mantığa yönelik mesajlar taşıdığını söylememiz mümkündür. İnsanlar bazen verilen mesajlarda sadece gerçeklik, doğru ve somut bilgi isteyebilmektedir. Hedef kitle ikna olurken, duygu ve kaynaktan ziyade mesajdaki mantık öğelerine de tutum ve davranış geliştirebilmektedir. Hedef kitle, olaylar arasında ilişki kurarak, karşılaştırmalar yaparak, verilen mesajdan somut bir kanıt beklentisinde de olabilmektedir. Örneğin, geçmiş ile günümüz kıyaslaması, istatistiksel veriler, yapılan bir faaliyetin somut çıktısı, somut fayda gibi faktörler hedefi daha fazla etkileyebilmektedir. Logos unsurunun etki ettiği kişiler genellikle mantıksal beklentisi olan kişiler olmakla beraber rasyonel argümanları daha fazla önemseyebilmektedir.

2.4. Higgins ve Walker'ın Ethos, Pathos ve Logos Çekicilik Unsurları

Higgins ve Walker; ethos, pathos ve logos retorik çekicilik unsurlarını Tablo: 3'de belirtmektedir (Higgins, Walker, 2012: 198). Ethos için konuşmacının kişilik özellikleri, pathos için mesajı alan kişilerin duygu durumu, logos için ise iletinin kanıt ya da mantıkla ilişkili olması şeklinde belirtilmektedir (Demirtaş, Madran, 2021:30).

Tablo 3: Retoriksel Çekicilik Unsurları

Çekicilik	İkna Teknikleri Örnekleri
Ethos (Güven)	Benzerlik Kabul Edilme/Sevgi Saygı/Saygınlık Uzmanlık Öz eleştiri Başarı eğilimi Tutarlılık
Pathos (Duygu)	Metaforlar Betimleme Mizah İmkan Azlığı Sağlık ve refah Umut Sadakat Arkadaşlık Sempati
Logos (Bilgi)	Kanıtlama Mantık Nedenler / Gerekçeler İddialar Veri Kanıtlar / örnekler

Kaynak: Higgins, Walker, 2012: 198

Tablo 3’de gördüğümüz üzere güven kavramını temsil eden ethos çekiciliğinde; ikna etmeye çalışan kişinin/kurumun birtakım özelliklerinden bahsedilmektedir. Bunlar; benzerlik, uzmanlık, kabul edilme, saygı/saygınlık, başarı, öz eleştiri gibi özelliklerdir. Bu tarz özellikler mesajı veren tarafın özelliklerini oluşturmakla beraber hedef kitlede güven teşkil etmektedir. Pathos çekiciliğinde hedef kitlede; metafor kullanımı, mizah, betimleme, umut, arkadaşlık, sadakat, sempati gibi duygusal atmosfer oluşturarak ikna edilmektedir. Logos çekiciliğinde ise; daha çok mantıksal saptamalar, veriler, neden- sonuç ilişkisi, kanıtlar üzerinde durulmaktadır. Yukarıdaki Tablo 3’de Higgins ve Walker’ın retoriksel çekicilik unsurlarının her birine örnek verecek olursak, öncelikle “Ethos”u oluşturan kaynağın birtakım özellikleri ve karşı tarafta bıraktığı izlenimler ön plana çıkmaktadır. Bu izlenimler sayesinde kaynağa güven oluşabilmektedir. Ethos kapsamında bir kişinin ya da kurumun alanında uzman olması, başarılı oluşu, kendini sevdirebilmesi, öz eleştiri yaparak kendini sürekli geliştirip yenilemesi, toplumda ve iletişimde bulunduğu taraflarda güven oluşturabilmektedir. Aynı zamanda kurum/kişinin başarısı toplum tarafından tercih edilebilirliği sağlayabildiği gibi yanında bulunan ya da bulunmak isteyen kişileri daha fazla çekebilmektedir. “Pathos” kapsamında ise, karşı tarafı ikna ederken söylemlerde kullanılan; mizah, betimleme, metafor kullanımı, bazı temalara yer verme (umut,sağlık, refah vb.)gibi yöntemler karşı tarafta duygusal etki bırakabileceğinden dolayı davranışa geçirmede güçlü unsurlar olabilmektedir. “Logos” kapsamında ise, söylemlerin rasyonel yani mantıksal argümanlarla desteklenmesi, kanıtlanabilir bilgi içermesi, örneklerle desteklenmesi, nedenlerinin detaylı şekilde aktarılması karşı tarafın zihninde daha somut biçimde oluşabileceğinden dolayı davranışa geçirebilmek için bu yöntemler kullanılabilir.

2.4.1. Ethos Çekicilik Unsurları

Aristo’nun ethos unsuru konuşmacının kişiliği ile ilgilidir. Aynı zamanda konuşmacının itibarı ile ilişkilidir. Aristo’ya göre kurumun ya da konuşmacı kişinin ilk amacı güvenilir olduğunu karşı tarafa aktarmak olmalıdır. Bu durum için de; yetenek, iyi niyet ve empati koşulları bulunmaktadır (Demirtaş, Madran, 2021:30-31). Higgins, Walker, (2012: 198)’e göre, ethos kapsamında benzerlik, sevgi, özeleştiri, saygı/saygınlık, uzmanlık, tutarlılık gibi unsurlar yer almaktadır. İkna etmeye çalışan kişi ya da kurum bu unsurlara göre hedefte iz bırakabilmektedir. İkna sanatında kişinin karakteri, güvenilirliği ve etik davranışı da ikna açısından önemlidir. Ayrıca insanların saygı duydukları kişilere inanma eğilimi bulunmaktadır. Mesajı başlatan kişi, dinlenmeye değer olduğunu karşı tarafa hissettirmelidir (Krishnan vd. 2020:21). Ethos’un ikna oluşturmada etkili olabilmesi için; alanında uzman olması, verdiği bilgilerde tutarlı olması, yüz yüze iletişimde beden dilini iyi kullanabilmesi, ses tonunu iyi ayarlayabilmesi oldukça önem taşımaktadır. Tüm bu özellikleri taşıyan ethos’un niyetinin hedef kitle tarafından algılanması ve onaylanması açısından önem taşımaktadır.

2.4.1.1. Güven

Fogg & Tseng'e göre (1999:41) güvenilirlik en basit tanımıyla "inanılrlık" anlamına gelmektedir. Nasıl ki güvenilir insan kavramı insanlarda olumlu bir iz bırakıyorsa, güvenilir bilgi de inanılır bilgi olarak olumlu bir algı oluşturmaktadır. Güvenilirlik Tseng ve Fogg'a göre (1999) birtakım kavramları içermektedir. Bunlar; güvenilirlik (reliability), güven (trust), inandıcılık (believability), erişilebilirlik (accessibility), açıklık (openness) anlamına gelmektedir (Fogg, Tseng, 1999: 41). Ethos'un bu özellikleri taşıması, hedef kitledeki konumunu oluşturmaktadır.

İkna kavramında karşılaşılan ilk unsur kaynaktır. Diğer bir ifade ile kaynağın güvenilirliği ve diğer özellikleri ethosu oluşturmaktadır. Kaynak, bir kişi, grup, toplum veya bir kurum olabilmektedir. Kaynak aslında, ikna oluşumunu sağlamak isteyen, mesajı kodlayarak hedef kitleye aktaran kişidir (Özodaşık, 2009: 169). Toplum tarafından kabul gören yani inanılrlığı ve güvenilirliği sağlamış olan kaynak, iletişimde hedefte daha fazla duygu, düşünce ve tutum değişikliği oluşturabilmektedir.

Aristoteles'in "ethos" olarak kavramsallaştırdığı, mesajı başlatan kişiye yani konuşmacıya yönelik oluşan inanç ve onaylar bütünüdür. İnanılrlıkla ilişkili bazı kavramlar ise; "samimi tavır", "kabul", "içten gelen güven hissi", "olumlu hava" vb. şeklindedir (Ohanian, 1990: 41). Aristoteles'e göre, ethos'un varlığı, konuşmacının güvenilirliğini vurgulamak ve hedef kitleyi olumlu şekilde etkilemek açısından önem taşımaktadır. Mesajı veren kişinin/kurumun uzmanlığı, beden dili, çekicilik gibi farklı özellikler kaynağın güvenilirliğini beraberinde getirmektedir (Kast, 2011). Kişinin ya da kurumun imajı itibarı aynı zamanda güvenilirliğini de etkilemektedir. Mesajı veren kişinin yani ethos'un hedef kitleyi ikna edebilmesi için alanında uzman olması, samimi olması, ifade yeteneğinin başarılı olması, açık, şeffaf, hesap verilebilir olması gerekmektedir. Tüm bu faktörler hedef kitle tarafından ethos'un onaylanmasını sağlamakta ve ikna oluşumunu etkilemektedir.

2.4.2. Pathos Çekicilik Unsurları

Duygusal çekicilik, hedef kitlede duygusal bir tepki ortaya çıkarmayı hedefleyen iletişimdir (Brader, 2005: 390). Pathos unsurunda duygusal çekicilikler ön plana çıkmaktadır. Pathos'un boyutları; konu karşısında hissedilenler, konuşulanları doğrulayan değerlerdir. Pathos duyguları; sevgi, korku, nefret, ümit, kıskançlık vb. duyguları oluşturmaktadır (Meyer, çev.2009: 27-31). Duygusal çekicilikler, pozitif/olumlu (örneğin sıcaklık, arkadaşlık) veya negatif/olumsuz (örneğin suçluluk, utanma,korku) olarak sınıflandırılabilir (Brennan ve Binney, 2010: 141). Higgins, Walker, (2012: 198)'e göre pathos unsurları; mizah, sempati, betimleme, umut, tutku, sadakat vb. unsurlardır. Kaynağın ikna ederken mesaja duygusal ifadeler yüklemesi, hedefi etkileyebilmektedir. Duygusal ifadenin; mesajın içeriği ve kaynağın yapısı ile uyumlu olması etkinin pozitif ve maksimum şekilde olmasına etki etmektedir (Can,1991: 45). Aristo'ya göre duygular, insanların herhangi bir konuda kararlarını etkileme gücüne sahiptir. Kişi herhangi bir mesajla karşı karşıya kaldığında inanç ve değerler sistemi devreye girmektedir ve bu sayede olumlu ya da olumsuz şekilde değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu yüzden de insanlar

aynı durumlara aynı şekilde tepki vermemektedir (Demirtaş Madran, 2021:31-32). İletişimde gönderici, ikna amacıyla hedef kitleye bir mesaj verirken hedef kitlenin belli bir ruh haline bürünmesini sağlayarak etki altında bırakmak isteyebilmektedir. Reklam, kamu spotu gibi pek çok iletişim çalışmaları; korku, heyecan, umut, mizah gibi duyguları içerebilmektedir. Bu sayede hedef kitle olumlu ya da olumsuz tutum geliştirerek davranışa yönelmektedir.

2.4.2.1. Duygu

İnsanların algılarını etkileyen ve duygu durumundan etkilenmesini sağlayan çokça sebep bulunmaktadır. Kişinin geçmişten getirdiği birikimleri, hali hazırda mevcutta bulunduğu fiziksel, psikolojik, sosyal durumu, ihtiyaçları, gelecekle ilgili istek ve amaçları duygu durumunu etkilemektedir (Can, 1991: 43). İkna edilecek olan tarafın, bulunduğu duygu durumunu keşfetmek ve yönetmenin en verimli yolu hedef kitleyi doğru analiz etmektir (Demirtaş Madran, 2021:32). Aristoteles'e göre sadece kaynak ya da mantık etkili olmamakla beraber: faydalı beceri veya bilgelik anlamına gelen phronesis, iyi niyet anlamına gelen arete, erdem ve izleyiciye karşı iyi niyet anlamına gelen eunoianın da öneminden bahsetmektedir. Tüm bunlar hedef kitlede bir duygusal anlamda da tutum oluşturarak konuşmacının, imajlarını oluştururken duygusal açıdan da etkilemektedir (Lin, 2019: 110). Duygular; öfke, mutluluk, heyecan, nefret, korku vb. olabilmektedir. Her insanın karşılaştığı mesajı algılama ve etkilenme biçimi farklılık göstermektedir. Eğer kişi, duyguları doğru bir şekilde tanımlayabilirse; duyguların hangi durumlarda oluştuklarını ve nasıl harekete geçirebileceğini bilirse, hedef kitleyi kendi istediği şekilde yönlendirebilir ve istediği duygu durumuna getirebilmektedir. Bu yüzden Aristo da; sağduyu, cesaret, cömertlik, hoşgörü, ölçülü olmak, bilgelik ve nezaket gibi duygular üzerinde durmaktadır.

2.4.3. Logos Çekicilik Unsurları

Yunanca bir kavram olan logos, biyo-loji, psiko-loji, epistemo-loji gibi disiplin isimlerinde son ek olarak da yer almakta olup “gerekçe”, “mantık”, “bilim” gibi anlamlara gelmektedir. Logos, en genel tanımlamayla, “akla ait olan” anlamına gelmektedir (Baç, 2011:6). Logos, konuşmacının mantık ya da kanıtlara yönelik kullandığı tüm konularla ilgilenmektedir. Yani; dinleyicileri mantıksal açıdan etkileyebilmek için, kanıtlamalar gerekmektedir. Aristoteles’e göre bu konudaki amaç, kişilerin zihinsel süzgeçlerini kullanmalarını sağlamak, kişileri daha fazla düşünmeye yönlendirmektir (Demirdöğen, 2010: 192). Higgins, Walker, (2012: 198)’e göre logos unsurları; mantık, nedenler/gerekçeler, kanıt, veri, örnekler vb. unsurlardır. Bireyin mantıklı bir sonuca ulaşabilmesi, iknada mantıksal önermelerin kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir. Kendisine mantıklı sebepler/gerekçelerin sunulduğu hedef kitle, durumu rasyonel bir şekilde değerlendirip karar vermektedir. Logos faktörü, mantıksaldır, argümanın kendisine ve niteliklerine odaklanmaktadır (Tarakçı, 2019: 106). Mantık iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlki; bilgi alanı, ikincisi; akıl yürütme belgeleme anlamındadır (Can, 1991: 45). Hedef kitleyi ikna etmek amacıyla kullanılan ve hedefin karar verme durumunu artırmak amacıyla mantıksal

göstergeler ışığında zihinsel değerlendirme yapmalarını mümkün kılan logos türleri; istatistikler, anlatılar, tanıklıklar, görsel kanıtlar, karşılaştırmalar ve bilgi verme şeklindedir (Çam, 2015: 39). İletişim çalışmalarında insanlar bazen mesajlardaki mantıksal unsurlardan etkilenebilmektedirler. Bu durumdan yola çıkarak ikna etmeye çalışan tarafın mutlaka hesap verilebilir olması, iletişimde açık ve şeffaf olması, kıyaslamalar ve kanıtlar sunabilmesi oldukça önemlidir.

2.4.3.1. Bilgi

Logos, retorikte bilginin kaynağı olan akıl/mantık konumundadır. Retorik açıdan logos konunun bilgi kısmıyla ilgilidir, İknada yer alan insanların, mantıki yeterlilikleri bilgi birikimleri ile olay ve olgular arası mantıklı bakışları ile ilişkili değerlendirilmektedir (Yüksel, 2005: 22). Konuşmacının, konuşma esnasında düşüncelerini destekleyen güçlü materyallere ihtiyacı bulunmaktadır. Hedef kitlenin ikna olabilmesi için konuşmacı, kanıtlardan, karşılaştırmalı anlatımlardan, örneklerden faydalanarak daha çok bilgi niteliği taşıyan mesajlar oluşturmaktadır (Başarır, 2016: 713).

Doğru bilgi, mantığa uygun olan bilgidir. Logos (mantık), iki temel akıl yürütme şekli olan tümdengelim ve tümevarımı kullanmaktadır. Tümdengelim genelden özele doğru ilerlemektedir. Tümevarım ise özelden genele doğrudur. Aristoteles'e göre tümdengelim metodu olarak "kıyas" üzerinde durmuştur. Kıyas yapılırken bazı aşamaların olduğu, bir konuda kıyas yapmak için ilk önce bir varsayım ortaya koyulması gerekmektedir (Çiçekdağı, 2016: 57-63).

Akıl yürütmelerden dedüksiyona bir örnek vermek gerekirse;

Bütün insanlar ölümlüdür.

Sokrates insandır.

Sokrates de ölümlüdür. (Sonuç)

Sokrates ölümlüdür. Çünkü İnsandır.

Yukarıdaki örnekten yola çıkarak, bilgi elde edilirken ana önermelerden sonuç önermesi bulunmaktadır. Var olan bilgideki çıkarımlar daima konuşmacı ile hedef kitlenin ortaklaşa inandığı veya kabul ettiği en az bir neden veya eğilimlerdir. Ortak paylaşım noktasıdır (Demirtaş, Madran, 2021: 34).

2.5. Halkla İlişkiler Bağlamında İkna ve Retorik

Halkla ilişkiler, halkın tutumlarını değerlendiren, bir kuruluşun kamu yararına yönelik politika ve prosedürlerini belirleyen ve halkın anlayışını kabulünü kazanmak için bir eylem programı yürüten yönetim işlevidir. Halkla ilişkiler, temelinde ikna kavramının yer aldığı girişimdir (Hutton, 2007: 46-47).

Halkla ilişkilerde kullanılan retorığı anlamak için öncelikle halkla ilişkiler uygulamasını anlamak gerekmektedir. İletişim teorisyeni Robert L. Heath (2001): "halkla ilişkiler, karşılıklı yarar sağlayan

ilişkilere ulaşmak için, anlamı birlikte yaratarak ve kültürü birlikte kuruluşları yöneterek retorik olarak insanların çıkarlarına ve insanların çıkarlarını organizasyonlara uyarlayan yönetim işlevidir”. Biçiminde halkla ilişkiler ve retorik bağlantısını belirtmektedir. “Karşılıklı Fayda” anlayışı hem halkla ilişkiler hem de retorik açısından önem taşımaktadır. Kuruluş ve hedef kitle arasındaki bu simbiyotik ilişki, uygun bir halkla ilişkiler kampanyası olmadan oluşturulamamaktadır. Halkla ilişkiler uzmanının görevi, kurumu her zaman ileri taşımak ve zararı en aza indirmektir. Hedefler, bir kampanyada kullanılan retorik türünü belirlemektedir. Eğer retorik başarılı olursa, kuruluş da rahatlıkla hedeflerine ulaşabilmektedir (Jackson: 2013: 5-6). Günden güne halkla ilişkiler disiplininin, ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile ilgili göstergeleri ortaya koyan; istihdam, güvenlik, eğitim, iletişim, cinsiyet eşitliği, ekonomi, sağlık gibi alanlarda yürütülen faaliyetlerde önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bu yüzden halkla ilişkilerin kamu politikalarının sürdürülebilirliğinde önemli aktör olduğunu söylemek mümkündür (Balta Peltekoğlu, 2018: 579). Halkla ilişkiler uygulamalarının nihai amacı kuruluş ile paydaşları arasında faydalı ilişkiler kurma ve sürdürme işlevidir (Skerlep, 2002: 2). Heath and Frandsen’e göre (2008: 351); “Anlam Toplumu Yönlendirmektedir”. Halkla ilişkiler disiplininde de taraflar arası köprü görevi görüldüğünden dolayı ve hedef kitleyi yönlendirebilme gücü olduğundan dolayı retorik yöntemler kullanılmaktadır.

Halkla ilişkileri ikna açısından değerlendirmek için, disiplinin geçmiş tarihine bakmak faydalı olacaktır. Halkla ilişkilerin geçmiş tarihine baktığımızda da kamuoyu kazanılması için her türlü uygulamadan faydalanan, abartılı içerikler ortaya koyan “Basın ajansı Tanıtım Modeli”nin en önemli temsilcisi olan Barnum ile ilgili Eric Goldman “Zararsız Hilekar” tabirini kullanmıştır. Yani basın ajansının görevinin çarpıtmak olmadığı olumsuz durumlardan kaçınma anlamına geldiği ifade edilmektedir. Ardından halkla ilişkilerin diğer öncüsü olan Ivy Lee ise, “Kamuyu Bilgilendirme Modeli” ile toplumun her faaliyet ile ilgili bilgilendirilmesinin üzerinde durarak daha çok etik ilkeler üzerinde durarak “İlkeler Deklarasyonu” çalışması gerçekleştirmiştir (Grunig, 30’dan aktaran Balta Peltekoğlu, Hürmeriç, 2021: 231). Daha sonraları halkla ilişkilerin diğer modelleri olan E. Bernays’ın temsilciliğini yaptığı “İki Yönlü Simetrik” ve “İki Yönlü Asimetrik” modellerde ise iletişimde çift yönlülüğün önemi ortaya çıkmıştır.

“İki Yönlü Asimetrik” modelde temel amaç bilimsel olarak ikna etmektir. Uygulanan iletişim iki yönlü olmakla birlikte uygulanan halkla ilişkiler faaliyetinin kurum politikasını değiştirmedikten dolayı asimetriktir. Dolayısıyla amaç sadece ikna yoluyla hedef kitlenin, kurumları desteklemek yönünde değişiklik yaratabilmektir. Karşılıklı anlayışa vurguda bulunan “İki Yönlü Simetrik” model ise, kurum ile hedef kitle arasında arabuluculuk görevine değinmektedir. Ayrıca, halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik model anlayışı gereği, topluma ve iletişimin demokratik anlayışa katkısı bulunmaktadır (Balta Peltekoğlu, 2018: 129-131). Halkla ilişkilerin de geçmişine baktığımızda iknadan hem toplumsal konularda, hem kurum kuruluşların ticari amacıyla yararlanılmaktadır. Bu yüzden de iknada amaç bilgi yaymak, topluma destek sağlamak gibi konular olabileceği gibi iknanın olumlu veya olumsuz

değerlendirilmesi bu faaliyetleri gerçekleştiren kişi ya da kurumların mesleki etik değerleri benimseyip hayata geçirip geçirmemeleriyle ilgilidir. Dolayısıyla retorik çerçevesinden değerlendirdiğimizde bir faaliyeti topluma duyururken de duygusal ve mantıksal argümanlarla desteklenen söylemler hedef kitleyi etkileme, kaynağın güvenilirliğini sağlama ve davranışa geçirme konusunda önem taşımaktadır.

Halkla ilişkilerde ikna açısından 3 aşamadan oluşan iletişim hedefleri bulunmaktadır. Bunlar: (Bayçu, 2021: 125)

Farkındalık Hedefleri: Bilgi odaklı hedeflerdir. “Dikkat, anlama ve hafızada tutma” gibi seviyeler ile ilgilidir.

Kabul Etme Hedefleri: Hedef kitlenin karşılaştığı mesajlara verdiği tepkiler ile ilgilidir. Mesajın duygusal etkisi üzerinde durulmaktadır. “İlgi duyma, tutuma sahip olma” seviyeleriyle alakalıdır.

Harekete Geçirme Hedefleri: Mesaja verilen davranış içermektedir. Yani mesajın davranışsal unsurunu ifade etmektedir.

Yukarıdaki aşamaları retorik açısından değerlendirdiğimizde, iletişimde farkındalık hedeflerinin daha çok mantıksal argümanlarla desteklenebildiğini, kabul etme hedeflerinde daha çok duygusal faktörlerin ön plana çıktığını ve ardından hedef kitlenin davranışa geçtiğini söylemek mümkündür.

Halkla ilişkilerin, kurumu ilgilendiren tüm gruplarla iletişim kurma işlevi bulunmaktadır. Ayrıca, çevreye duyarlılığı, tüketici ilişkileri, toplumsal ilişkileri sürdürmesi, toplumsal yardım faaliyetleri gibi her konuda etkisi bulunmaktadır (Karapınar, 2019: 13). Halkla ilişkiler, kamu kuruluşlarına, sivil toplum kuruluşlarına kadar hemen hemen her kurumun yararlandığı iletişim yönetimi olduğundan dolayı halkla ilişkiler toplumun geniş kesimini ilgilendirmekle beraber hedef kitlenin tutum ve davranışları üzerinde etkili olup geleceği şekillendirme gücü olan bir alandır. Bu sebeple paydaşlara bilgiler aktarılırken gerçek bilginin evrensel ahlak ilkelerine bağlı kalınarak, manipülatif davranışlardan kaçınılması etik açıdan oldukça değer taşımaktadır. Günümüzde ister kamu kurumu ister özel kurumlar varlıklarını sürdürebilmesi için sadece finansal odaklı yani kar odaklı olmamaları gerekmektedir. Dünyada yaşanan teknolojik, ekonomik değişimlerin sonucunda bilinçle hedef kitlelere ihtiyaç duyulmaktadır (Balta Peltekoğlu, Hürmeriç, 2021: 231). Bu durumda halkla ilişkilerin ikna gücü ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, günümüzde baktığımızda iknanın halkla ilişkilerin uygulama alanlarında da yer bulabildiğini söylememiz mümkündür. Ayrıca halkla ilişkiler, sadece kar amacına hizmet etmemekle beraber kamusal sorunların çözümünde de ikna edici bir güce sahip olabilmektedir.

Halkla ilişkiler, kurumsal amaçlar üzerine yapılanmıştır. Mevcuttaki statükonun korunması, hakim ideolojinin sürdürülmesi, fikirlerin yeniden üretimi gibi konulara katkı sağlayabildiği gibi değişim sürecinde önemli bir aktördür. Bu yüzden halkla ilişkilerin geleceği inşa etme gücü ve sorumluluğu bulunmaktadır. Tek yönlü olmayan halkla ilişkiler kavramında faaliyetlerin sağlıklı

gerçekleşebilmesi için hedef kitle de önemli katkılarda bulunmaktadır. Halkla ilişkiler bir kurumun sürdürülebilirliğine destek olabildiği gibi, yoksullukla mücadelede çözüm oluşturabilir, sosyal değişimlerde baş aktör rolü de üstlenebilmektedir. (Balta Peltekoğlu, 2016: 372-373). Bu yüzden de ikna kavramı halkla ilişkilerin değiştirip dönüştürücü gücüne, iletişim gücüne etki etmektedir. Ayrıca geleceği biçimlendirmek, hedef kitle yani paydaşların üzerinde etkili olmak gibi güce sahip olan halkla ilişkiler disiplini etik ile ilişkilidir. Rıza üretiminde, “gerçek ve bilgiyi eksiksiz olarak paylaşmak” manipülasyonun önündeki en büyük engel olmakla beraber, halkla ilişkilerde etik açıdan oldukça değerlidir (Balta Peltekoğlu, Hürmeriç, 2021: 239). Halkla ilişkiler disiplini, 'Kurumsal retorik' kullanımıyla, bazen bir şeyin tanımı, ilgili olayların bir dizisinin anlatılması, bir açıklama, hatta belirli kararların gerekçeleriyle bilgi veren argümanlarla bilgilendirme yapılmaktadır. Aktif bir kitleyle karşı karşıya kalan kuruluş; açıklamalar, anlatım ve açıklama içerebilen argümanlarla onları ikna etmeye çalışmaktadır. İletişim kampanyalarında ve halkla ilişkiler reklamlarında dikkat çekmek için slogan ve görsellerle söylemin estetik işlevi vurgulanmaktadır (Skerlep, 2002:7). Halkla ilişkiler, risklerin etik olarak yönetilmesini ve ilişkilerin karşılıklı olarak geliştirilmesini sağlayarak topluma değer katmaktadır. Halkla ilişkiler, kuruluşların etik olarak oluşturulan retorik uygulamaları sayesinde toplumun daha eksiksiz şekilde gelişimine yardımcı olmaktadır (Heath, Frandsen, 2008: 349). Ayrıca, güven kazanabilmek için iki tarafı da anlamak, sözleri tutmak, değerlerde tutarlı olmak, başkalarının çıkarlarına öncelik tanımak oldukça önem taşımaktadır. Güven, doğru bilgi ve uzmanlık inanırlığı beraberinde getirecektir (Deckard, 2023: 136). Halkla ilişkiler kavramının, kamu yararını ön planda tutan, toplumsal kalkınma politikalarına katkı sağlayan ulusal ve evrensel nitelikte halkla ilişkiler uygulamalarının dezenformasyona dayalı, sosyal sorumluluk, etik gibi kavramlardan uzak olan kara halkla ilişkiler uygulamalarından ayrıştırılması gerekmektedir (Balta Peltekoğlu, Demir Askeroğlu, 2023: 7501).

İkna çabasında olan birey ya da kurumlar, çeşitli bilişsel veya duygusal yöntemler ile hedef kitlenin belirli bir davranış, inanç ya da tutumu benimsemesine sebep olmaktadır. Bu yüzden ikna aslında rehberlik görevi üstlenmektedir. Bu rehberlikte doğru yönlendirme oldukça önem taşımaktadır (Deckard, 2023: 13). Bir hedefin ikna edilmesinde önemli olan faktörler; mantıksal argüman, duygusal argümanlar ve etik çekicilik veya güvenilirliktir (McCormack, 2014: 132). Kurum ve hedef kitle arasında köprü görevi gören halkla ilişkiler disiplini ise, kurumun güvenilirliğini ve toplum tarafından onayını kazanmak için ikna ve retorik yöntemlerini kullanırken her iki tarafında çıkarlarını koruyarak faaliyet gerçekleştirmesi mesleki ve etik çerçeveler açısından oldukça önem taşımaktadır.

Kurumun veya kişinin gerçekleştireceği herhangi bir halkla ilişkiler faaliyeti bünyesinde birden fazla hedef kitle grubunu barındırabilmektedir. Bu durumdan dolayı her faaliyet birden çok hedef kitleyi ilgilendirebilmektedir. Hedef kitlelerin en doğru şekilde tespit edilmesi ve onlarla ilişkilerin geliştirilmesi oldukça önem taşımaktadır (Ker Dinçer, 2014:130). İkna amacıyla gerçekleştirilen bir halkla ilişkiler faaliyetinde hedef kitleyi çok iyi tanımak ve hedef kitlenin oluşum durumunu iyi bilmek

gerekmektedir. Halkla ilişkilerin adından da anlaşılacağı üzere hedef kitle ikna edilirken halkın isteklerinin her zaman ön planda tutulması gerekmektedir. Ayrıca kurumun hedef kitleyi harekete geçirebilmesi için söylemlerini etkili şekilde kullanması gerektiği konusu ise retorik bu alandaki önemini oluşturmaktadır.

Hedef kitlelerin birbirinden farklı beklentileri olabilmektedir. Bu yüzden hedef kitleyi iyi analiz edebilmek gerekmektedir. Seitel, (1989: 15)’e göre, hedef kitle oluşmamış, bilinçli ve aktif olmak üzere 3’e ayrılmaktadır. Oluşmamış hedef kitle; grubun belirsizlikle karşılaştığı bu durumun bir sorun olduğunun farkına varmadığında oluşmaktadır. Bilinçli hedef kitle; grubun problemin farkına vardığı durumlarda oluşmaktadır. Aktif hedef kitle ise; karşılaştığı sorunların farkına varan, önlem çabasında bulunan, çözüm için harekete geçen grupları ifade etmektedir (Balta Peltekoğlu, 2018:179). Bu yaklaşımla halkla ilişkiler faaliyetinde ikna yöntemini kullanırken hedef kitlenin hangi gruba dahil olduğunu bilerek hareket etmek gerekmektedir. Hedef kitleyi davranışa geçirmede belirgin rol oynayan ikna kavramı tekniklerini uygulanırken, oluşmamış hedef kitleye yönelik harcanan çaba ile aktif hedef kitleye yönelik harcanan çaba da birbirinden farklılaşacaktır.

Aristoteles’e göre karşı tarafı inandırmak için kullanılan ikna yöntemi olan retorik; bir durumda mevcut inandırma yollarını kullanma yetisidir. Aristoteles’e göre, retorik bağlamında karşı tarafı inandırma tarzları oldukça önem taşımaktadır. Burada önemli olan faktörler; konuşmacının karakteri, kitlenin belirli bir ruh haline sokulması ve konuşmacının kullandığı kanıtlar önem taşımaktadır. Konuşmacı eğer sevilen ve sözüne inanılan iyi biri ise hedefi etkileme olasılığı daha yüksektir. Konuşma eğer coşkuları harekete geçiriyorsa hedefin verilen mesaja inanabilmektedir. Konuşması verdiği mesajlara kanıt gösterebiliyorsa inandırma durumuna artı katkı sağlamaktadır (Aristoteles, çev.2013: 31). Aristoteles göre retorik, politikadan hukuka, günlük iletişimden edebi söylemle içedir (Meyer, çev.2009: 7-9). Yani her alanda kullanılan ikna yöntemlerinde “dinleyiciyi anlama, inanırılık ve sağlam bir sav” önem taşımaktadır. Etkili iletişimde bu unsurlar oldukça değerlidir. İnanılır olmadan bir kişiyi veya kurumu ikna etmek mümkün değildir. İnanılır olabilmek için etik değerler önem taşıdığı gibi ikna eden kişi, başkaları tarafından güvenilir ve samimi olarak algılanmalıdır. Bu durum da aslında uzmanlık ve güven ile desteklenmektedir. Ayrıca ikna edilecek tarafı iyi anlamak ve kararlarını nasıl verdiğini bilmek gerekmektedir. Bu yüzden dinleyicileri yani ikna edilecek kişiyi çok iyi anlamak gerekmektedir. İknanın en etkili ve temel unsuru ise sağlam bir sav geliştirmektir. Sağlam kanıtlar içeren bir öneri gerçeklerle tutarlı olduğunda ve karşı tarafa da fayda sağladığında daha etkili olmaktadır (Deckard, 2023: 136-137). Bu bağlamda ikna stratejileri ile sadece ikna eden tarafın çıkarına hizmet edilmemeli karşı tarafa sağlanan katkıya da odaklanılmalıdır. Kurum ile hedef kitle arasında köprü görevi gören halkla ilişkiler faaliyetlerinde de ikna ve retorikten yararlanırken, her iki tarafa katkı sağlayacak şekilde uygulamalar gerçekleştirmelidir. Dolayısıyla, halkla ilişkiler disiplinde, Aristoteles’in retorik yönteminin kullanılabildiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak günden güne değişen ve gelişen rekabet koşullarında kar amacı güden veya gütmeyen kurumlar amaçları doğrultusunda toplumun desteğini almak için pek çok faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu uygulamalarda temel amaç toplumu ya da hedef kitleyi ikna ederek davranışa yönlendirmektir. Bu kapsamda söz konusu amaçları geliştirmek için tüm paydaşlar ile iyi ilişkiler gerçekleştirmek gerekmektedir. İkna ve retorik yöntemlerinin pazarlama amacıyla kullanılmasının yanı sıra toplumsal amaçlar için de kullanıldığını belirtebiliriz. Özünde iletişimi barındıran ve etik değerlerin önem taşıdığı halkla ilişkiler disiplininde ikna yöntemleri, toplum yararına ve durumu taraflar için daha olumluya çevirmek amacıyla kullanılabilir. Toplumdaki birtakım sorunlara yönelik bilinç oluşturmak, toplumu davranışa yönlendirmek ya da paydaşlık ilişkileri geliştirmek açısından ikna ve retorik kavramlarının bu doğrultuda önem taşıdığını söyleyebiliriz.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARİSTOTELES’İN RETORİK ÜÇGENİ PERSPEKTİFİYLE ÖRNEK STK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, paydaşlık ilişkilerinde paydaş tercihini etkileyen faktörleri incelemek ve çalışma için seçilen STK’nın, paydaşlarının tercihlerini etkileyebilmek için gerçekleştirdiği faaliyetleri araştırmaktır. Çalışmada bu amaca ek olarak; paydaşlık ilişkilerinde etkili olan duygusal ve mantıksal çekicilik unsurlarını ortaya koyulması, hem paydaşların hem de STK’nın söylemlerinden yola çıkarak karşılıklı beklentilerinin uyumunun değerlendirilmesi, paydaşlık ilişkilerinde toplumsal konuların öneminin ortaya koyulması ve toplumsal amaçlı paydaşlığın artırılması için çeşitli önerilerin sunulması amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda örnek olarak seçilen STK’nın paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles’in retorik yöntemindeki “Ethos, Pathos, Logos” unsurlarının rol oynayıp oynamadığı, STK paydaşlarının tercihlerinde “Ethos, Pathos, Logos” unsurlarının rol oynayıp oynamadığı araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır.

Çalışmada, “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”ndeki unsurların kullanımının literatür açısından iletişim/halkla ilişkiler alanı için önemine dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

Çalışmada, X STK’sının “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”ndeki unsurların kullanımını paydaşların bakış açılarıyla anlayarak, STK’nın kendini değerlendirip, eksik olduğu unsurlara yönelmesinin önemine dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

Çalışmada, diğer STK’ların da paydaşlık ilişkilerinde, paydaşlarının tercihlerini etkilemek için “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”nin unsurlarının kullanılmasının önemine dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

Çalışmada, paydaşların paydaşlık ilişkisi için tercih ettikleri STK’nın çalışmalarında “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”nin unsurlarının hangisinin/hangilerinin onların tercihlerini etkilediği konusuna dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada, örnek olarak seçilen STK’nın paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles’in retorik yöntemindeki “Ethos, Pathos, Logos” unsurlarının rol oynayıp oynamadığına ve STK’nın kurumsal paydaşlarının STK’yı tercihlerinde “Ethos, Pathos, Logos” unsurlarının rol oynayıp oynamadığına odaklanılmıştır.

- i. Çalışma, İstanbul’da eğitim alanında faaliyet gösteren en eski STK’lardan araştırmanın yapıldığı tarihte kurumsal paydaş sayısı en fazla olan STK örneği üzerinden gerçekleştirilmiştir. STK “X” ismi ile adlandırılmaktadır.
- ii. Araştırmada veri toplamak amacıyla örnek olarak seçilen STK’nın 22 kurumsal paydaşından, araştırmaya katılmayı kabul eden 17 kurumsal paydaşın her birinin paydaş ilişkileri yönetiminden sorumlu 1 kişisi ile görüşülmüştür.
- iii. Araştırmada Aristoteles’in Retorik Üçgeni (Ethos, Pathos, Logos) kullanılmaktadır.
- iv. Aristoteles’in Retorik Üçgeni unsurlarının alt başlıklarına yönelik sorular hazırlanırken Higgins ve Walker’ın retoriksel çekicilik kategorisinden yararlanılmaktadır.
- v. Katılımcıların kişisel verileri toplanmamıştır.
- vi. Derinlemesine görüşme için Etik Kurul onayı alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Soruları

Aristoteles’in Retorik Üçgeni araştırma için ölçüt olarak alındığında;

1. X STK’sının paydaşlık ilişkilerinde ethos, pathos, logos unsurları rol oynamakta mıdır? Nasıl?
2. Paydaşlarına göre, X STK’sının paydaş ilişkilerinde ethos, pathos, logos unsurları bulunmakta mıdır? Paydaşların STK ile iş birliği gerçekleştirmesinde ethos, pathos, logos unsurları rol oynamakta mıdır?

3.4. Araştırmanın Süreci ve Analiz Yöntemi

Araştırma üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, çalışmada örnek olarak belirlenen STK’nın paydaşlığa bakış açısının değerlendirilmesi ve STK paydaşlarının paydaşlığa bakış açısının değerlendirilmesi, ikinci olarak STK’nın faaliyet raporlarının değerlendirilmesi, üçüncü olarak ise STK’nın paydaşlara yönelik söylemlerinin analiz edilmesi ve paydaşların gözünden STK’nın paydaşlık ilişkisinin Aristoteles’in retorik üçgeni unsurları olan “Ethos (Kaynak), Pathos (Duygu), Logos (Mantık)” bağlamında analiz edilmesi amaçlanmıştır. Aristoteles’in bu yönteminin paydaş ilişkilerine yönelik kullanılması, yöntemin farklı alanlarda da kullanılmasına yol açabilecek olup literatüre ve gelecek çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda, “Görüşme, Gözlem, Doküman analizi” gibi yöntemler kullanılarak, probleme karar verilip, probleme yönelik veri toplayıp, verileri analiz etme ve yorumlama aşamalarından oluşmaktadır. Nitel araştırma desenlerinde esneklik bulunmaktadır. Yani, nitel araştırmada, sosyal olguların özelliği dikkate alınarak esneklik sağlar. Araştırmacı veri toplayacağı kişilerden aldığı bilgilerle analiz biçimleri geliştirebilmektedir (Yıldırım, Şimşek, 2018: 40-47).

Nitel araştırma, yorumlayıcı bir yaklaşıma dayanmaktadır. Nitel araştırma, yapılandırılmamış görüşme, yapılandırılmamış gözlem, doküman inceleme vb. nitel veri toplama tekniklerin kullanıldığı,

olgu ve olayların gerçekçi ve bütüncül olarak ortaya konmasına yönelik araştırmadır. Nitel araştırma yöntemi, kişilerin dünyayı algılama biçimi ile ilişkili olup deneyimlediğini, yorumladığını ve ürettiğini anlamayı amaçlayan nitel araştırmalarda tutum ve stratejileri kapsayan bir kavram anlamına gelmektedir (<http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/>). Araştırma ardından elde edilen veriler sosyal bilimlerde oldukça sık kullanılan derinlemesine, irdelemeye açık, daha detay ve net bir öngörü oluşturmayı olanaklı kılan nitel araştırma yöntemiyle elde edilmektedir (Yıldırım, 1999:10). İnsanlar zamanla kendine has özellikleri ve çeşitli fenomenleri inceleme konusu yapılmış ve bu incelemelerin nicel yöntemin keskin kriterleri ile belirlenemeyeceği görüşünden dolayı birey ve grup süreçlerine odaklanan daha özelliikli araştırmaların yapılmaya başlanması sağlanmıştır. Öncelikle sosyoloji ve psikoloji alanlarında sonrasında sosyal bilimlerin diğer alanlarında daha çok niteliğin ön planda tutulduğu araştırma yaklaşımı önemsenmeye başlamıştır. Süreç içerisinde nitel araştırma yöntemleri özellikle sosyoloji, psikoloji ve pedagoji gibi alanlarda kullanılmakta olup, insanın konuyu derinlemesine incelenmesine imkân tanıyarak yeni ve bütüncül yaklaşımlar ele alınmaya başlanmıştır (Baltacı, 2019: 369). Nitel araştırma; gerek gözlem, gerek görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, ayrıntılı ve derinlemesine olması ulaşılabilecek sonucun geçerlik ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2018:48). Nitel araştırma yöntemi sonucu elde edilen veriler evrene genellenememek ile beraber, çalışmadan elde edilen veriler, konuya yönelik bir bakış açısı sağlaması için önem taşımaktadır (Topsakal, Merey, Keçe, 2013:550). Nicel araştırmalardan farklı olarak nitel araştırmalar, sosyal olgulara yönelik derinlemesine bilgi toplama amacıyla kullanılmaktadır. Nicel araştırmalarda “neden” ve “nasıl” sorularının cevapları aranmaktadır (Sönmez, İlgin, 2018:377).

Nitel araştırmada, görüşme yöntemi sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Görüşme genellikle yüz yüze ya da telefon, ekranlı telefon gibi ses ve görüntülü şekilde de yapılabilmektedir. Görüşme üç temel amaçla yapılmaktadır bunlar; iş birliği sağlamak ve sürdürmek, sağaltım(kendine güven artırmak) ve araştırma verisi toplamaktır (Karasar, 2011: 165-166).

Görüşme yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış olarak gerçekleşmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırmacı öncelikle sormayı planladığı soruları hazırlar. Araştırmacı isterse görüşmenin akışına bağlı olarak alt sorularla da görüşmenin gidişatını etkileyebilmekte ve kişinin cevaplarını açmasını ve detaylandırmasını isteyebilmektedir. Eğer kişi görüşme anında bazı soruların cevabını başka soruların içerisinde cevaplamışsa araştırmacı o soruları sormayabilir (Türnüklü, 2000:547). Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacıda kılavuz olarak isimlendirilen önceden belli bir soru veya konu listesi bulunmaktadır. Fakat sorular tam olarak kılavuzda belirlenen şekilde devam etmeyebilir. Araştırmacı, görüşülen kişilerin söylediklerine göre listede yer almayan soruları ilave edip sorarak konuyu açabilecek esnekliğe sahiptir (Bryman, 2012:471). Yapılanmamış görüşme ise, görüşmeciyi büyük serbestlik alanı tanır ve kişisel görüş ve yargıların kökenlerine inmeyi sağlar. Soruların ana hatları önceden belli olmakla beraber görüşmedeki yeni gelişmelere göre

değişebilmektedir (Karasar, 2011: 168). Görüşme yöntemi yüz yüze olacağı gibi günümüzde çevrimiçi yöntemlerle de gerçekleştirilmektedir.

Derinlemesine görüşme, katılımcının araştırma konusuna ilişkin bakış açısının canlı bir resmi ortaya çıkarmak için tasarlanmış bir tekniktir. Ayrıntılı görüşme, kişilerin kişisel duygu, düşünce ve deneyimleri hakkında konuşmalarını sağlamak için etkili bir nitel yöntemdir (Milena ve diğerleri, 2008: 1279). Yapılan görüşmeler, ses kayıt cihazıyla kaydedilmesinde fayda bulunmaktadır. Böylece araştırmacı, ayrıntıları inceleme ve geliştirme olanağı bulmaktadır. Ayrıca araştırmacı, çeşitli modeller geliştirilebilir aldığı cevaplarla kendi görüşlerini karşılaştırmalarında yarar sağlamaktadır (Karasar, 2011: 174). Görüşme verilerinin analiz edilmesinde en sık kullanılan yöntem içerik analizidir. Anlamlardan dola çıkarak anahtar kelimeler belirlenerek, kodlamalardan yararlanılmaktadır. Bu işlemin ardından görüşme verileri kodlandıktan sonra kategorize edilerek yorumlanmaktadır (Berg, Lune, çev.2021: 162-167).

Veri toplama yönteminin ardından verileri analiz aşamasına geçilmektedir. Çalışma kapsamında içerik analizi yöntemi kullanılarak temalardan ve kodlamalardan yararlanılmıştır.

İçerik analizindeki temel amaç, toplanan verileri açıklayabilmek ve kavramlara ya da ilişkilere ulaşmaktır. Yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin işleminden geçirilerek betimsel bir yaklaşımla kavram ve temalar keşfedilmektedir. İçerik analizinden elde edilen temalar, birbirleriyle belli bir tema altında kategorize edilir. İçerik analizi; görüşme, gözlem ya da dokümanlar aracılığıyla nitel verinin işlenmesinde kullanılır. Bu aşamada ise; (1) veriler kodlanır, (2) temalar bulunur, (3) kodlar ve temalar düzenlenir, (4) bulgular tanımlanır ve yorumlanır (Yıldırım, Şimşek: 2018: 242-243).

Tematik kodlamada; ilk olarak kodlamalar yapılmaktadır. Ardından, kodlama ve tema oluşumu sonucunda araştırmacı topladığı verileri düzenlemekte ve yorumlamaktadır (Yıldırım, Şimşek: 2018: 251). Kategoriler ya da diğer adıyla temalar, birçok özgün örneği kapsayan ve birbirleri ile ilişkili olan kavramsal öğelerdir. Temalar, verinin bire bir aynısı olmamakla beraber verilerden çıkarılan anlamlardan oluşmaktadır (Merriam, çev.2018: 173). Tekindal'a (2023: 543) göre bu süreç genel hatlarıyla Şekil: 14'deki gibidir (Akt: Doru, Güven, 2023: 1119).



Şekil 14: Nitel Araştırma Analiz Süreci

Kaynak: Tekindal 2023:543 akt: Doru, Güven, 2023: 1119

Braun ve Clarke (2006)'e göre; nitel araştırmada tematik bir analiz yaparken 6 aşama bulunmaktadır. Bunlar; verilerin transkripsiyonu(verileri tanıtmak), kod oluşturmak, temaların aranması, temaların gözden geçirilmesi, temaların adlandırılması ve raporlamadır (Braun ve Clarke, 2006: 16-23). Verilerin transkripsiyon işleminde; veriler yazıya geçirilmekte ve okunmaktadır. Kod oluşturma işleminde; her kodla ilgili veriler programa işlenmektedir. Temaların aranması aşamasında; kodları potansiyel temalarla harmanlayarak kategorize etmek gerekmektedir. Ardından temalar yeniden okunarak gözden geçirilmektedir. Temalar adlandırılırken ise; tüm ana kodlar ve alt kodlar okunmakta, konunun anlattığı hikaye ile ilgili anahtar kelimeler oluşturulmakta, anlamlandırılmaktadır. Son aşamada ise; analizin bilimsel raporu sunulmaktadır (Braun ve Clarke, 2006: 35-36, Dawadi 2020: 64-70).

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilerek veri toplanmış olup, görüşmelerden elde edilen verilerden temalar oluşturularak açıklanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların onayı alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş olup, yanıtlar yazıya dökülmüştür. Araştırma için STK ve Paydaşları ile gerçekleşen görüşmeler, 20.10.2022 - 01.06.2023 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Araştırmada, kodlama sistemi MAXQDA programı üzerinden Higgens ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurlarına göre oluşturulmuş olup, temalar oluşturulurken Braun ve Clarke'ın (2006) aşaması takip edilmiştir.

Araştırmada soruların içeriği belirlenirken Aristoteles'in Retorik Üçgeni'ndeki ana unsurlar, Higgens ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak oluşturulmuştur. Higgens ve Walker'ın (2012:198) a göre araştırma sorularında çekicilik unsurları;

-ETHOS: "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık"

-PATHOS: "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkan Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati"

-LOGOS: "Kanıtlar, mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri" şeklinde kategorilendirilmiştir.

Araştırmada üç aşamadan oluşmaktadır.

İlk aşamada paydaş ilişkisinde paydaşlık bakış açısına yönelik olarak; birinci adımda X STK'sının paydaşlık ilişkisine bakış açısını ölçmek amaçlanmıştır. Bu duruma yönelik, X STK'sı yetkilisine; paydaşlık ilişkisinin önemi, paydaşlık ilişkisinde güven, iş birliğinde paydaş tercihlerini etkileyen faktörleri anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerle anlatılmak istenen mesaja yani vurgulanan konulara göre temalar oluşturulmuştur. Braun ve Clarke'ın (2006) yönteminden yararlanarak temalar adlandırılmıştır. İkinci adımda, X STK'sının paydaşlarının paydaşlık ilişkisine bakış açılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu duruma yönelik, X STK'sının paydaşlarına; paydaşlık ilişkisinin önemi, paydaşlık ilişkisinde güven, iş birliğinde paydaş tercihlerini etkileyen faktörleri anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Paydaşlardan soru bazında alınan yanıtların ortaya

koyduğu ifadelere göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Paydaşların yanıtları ise, temalar çerçevesinde sunulmuştur. Yani hangi paydaşın ifadesinden hangi tema elde ediliyorsa, o tema başlığı altında yanıtlar gösterilmektedir. Braun ve Clarke'ın (2006) yönteminden yararlanarak temalar adlandırılmıştır. Ayrıca, MAXQDA programında her soru ayrı ayrı analiz edilmiş olup, her soru için en fazla kullanılan kelimeler, programdan elde edilen frekanslara göre görselleştirilmiştir. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

İkinci aşamada; örnek olarak seçilen STK'nın son beş yıldaki (2018, 2019, 2020, 2021, 2022 yılları) faaliyet raporları incelenerek, raporlardaki paydaşlık ilişkileriyle ilgili olan kaynak geliştirme başlığı altındaki veriler MAXQDA programında analiz edilerek programda öne çıkan kelimeler görselleştirilmiştir. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

Üçüncü aşama; Aristoteles'in Retorik Üçgeni perspektifinden paydaş ilişkilerini değerlendirmek amacıyla birinci adımda, seçilen STK'nın paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Bu duruma yönelik, STK'ya Higgins ve Walker'ın retoriksel çekicilik unsurların olan (Ethos: "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık", Pathos: "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkân Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati", Logos: "Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri") kavramlarının her biri ayrı ayrı sorulmuştur. Her bir unsura yönelik verilen yanıtlar MAXQDA programında ilgili kısımda kodlanmıştır. Bir diğer deyişle STK'dan alınan yanıtlar, MAXQDA programında Higgins ve Walker'ın literatürdeki çalışmasından yararlanılarak oluşturulan kategoriler yani kodlar içerisine aktarılmış olup analiz edilmiştir. Programda, "Ethos, Pathos ve Logos" ana kodu oluştururken, ana kodların/unsurların içerisine dahil olan Higgins ve Walker'ın belirttiği unsurlar alt kod/ alt unsur olarak kodlanmıştır. Bu doğrultuda, STK'dan sorulara yönelik alınan yanıtlar, MAXQDA programında analiz edilerek tüm bu unsurların oranı yüzdelik olarak sıralanmıştır. Her bir alt koda yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki anlamlara göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Temalar oluşturulurken Braun ve Clarke'ın (2006) yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca her bir ana kod yani ethos, pathos, logos'a yönelik sorulardan ayrı ayrı kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır. İkinci adımdaki amaç ise; STK paydaşlarının tercihlerinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının hangilerinin rol oynadığını araştırmaktır. Bu duruma yönelik, STK paydaşlarına Higgins ve Walker'ın retoriksel çekicilik unsurları olan (Ethos: "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık", Pathos: "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkân Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati", Logos: "Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri") kavramlarının her biri ayrı ayrı sorulmuştur. Her bir unsura yönelik verilen yanıtlar MAXQDA programında Higgins ve Walker'ın belirttiği unsurlar kapsamında

ilgili kısımda kodlanmıştır. Programda, “Ethos, Pathos ve Logos” ana kodu/ana unsuru oluştururken, kodların içlerine dahil olan Higgins ve Walker’ın belirttiği unsurlar alt kod/alt unsur olarak kodlanmıştır. Bir diğer deyişle STK’nın paydaşlarından alınan yanıtlar, MAXQDA programında Higgins ve Walker’ın literatürdeki çalışmasından yararlanılarak oluşturulan kategoriler yani kodlar içerisine aktarılmış olup analiz edilmiştir. Bu unsurların, paydaşların STK’yı tercih etmesinde rol oynayıp oynamadığını ve STK’nın paydaşlık ilişkilerinde bu unsurların rol oynayıp oynamadığı ya da hangi alt unsur üzerinde daha fazla durulduğunu paydaş gözünden anlamak ve değerlendirmek adına cevaplardan alınan bilgileri oluşturan alt kodların/alt unsurların oranı programda yüzdelik olarak sıralanmıştır. Her bir alt koda/alt unsura yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki ortak anlamlara göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Yani hangi paydaşın ifadesinden hangi tema elde ediliyorsa, o tema başlığı altında yanıtlar gösterilmektedir. Temalar oluşturulurken Braun ve Clarke’ın (2006) yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca programdan her bir ana kod yani ethos, pathos, logos’a yönelik sorulardan ayrı ayrı kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcı bilgileri aşağıda sunulmaktadır.

X STK’sının kurumsal paydaşlarının tamamı araştırmaya davet edilmiş olup 17 kurumsal paydaş çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. 17 kurumdaki paydaş ilişkileri yönetiminden sorumlu 1 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Kişi ve kurum isimleri gizli tutulacağına yönelik bilgilendirmeler sağlanarak kurumlardan izin alınmıştır. Görüşmeler, 20.10.2022 - 01.06.2023 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Aşağıdaki Tablo: 4’de araştırmaya katılan kişilerin bilgileri belirtilmektedir.

Tablo 4: Kurumsal Paydaşların Derinlemesine Görüşme Katılımcı Bilgileri

Görüşülen Kurum Kodu	Yetkilinin Birimi	Ortam
X STK YETKİLİSİ	Kaynak Geliştirme	Yüz Yüze Görüşme (20.10.2022)
K1	Kurumsal İletişim	Çevrimiçi Görüşme (18.01.2023)
K2	Kurumsal İletişim	Çevrimiçi Görüşme (31.03.2023)
K3	İnsan Kaynakları	Çevrimiçi Görüşme (31.03.2023)
K4	Halkla İlişkiler	Çevrimiçi Görüşme (30.03.2023)
K5	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Çevrimiçi Görüşme (05.01.2023)

K6	İnsan Kaynakları	Çevrimiçi Görüşme (22.02.2023)
K7	Pazarlama	Yüz Yüze Görüşme (25.11.2022)
K8	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Çevrimiçi Görüşme (03.03.2023)
K9	Kurumsal İletişim	Çevrimiçi Görüşme (06.01.2023)
K10	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Çevrimiçi Görüşme (21.02.2023)
K11	Pazarlama	Çevrimiçi Görüşme (26.02.2023)
K12	Kurumsal İletişim	Çevrimiçi Görüşme (14.04.2023)
K13	Pazarlama	Çevrimiçi Görüşme (13.04.2023)
K14	Kurumsal İletişim	Çevrimiçi Görüşme (24.03.2023)
K15	Kurucu/Başkan	Çevrimiçi Görüşme (26.05.2023)
K16	Halkla İlişkiler	Çevrimiçi Görüşme (09.05.2023)
K17	Kurumsal İletişim	Çevrimiçi Görüşme (01.06.2023)

X STK'sının yetkilisinin ve paydaşlarının tüm sorulara verdiği yanıtlar yazıya geçirilerek MAXQDA programı kullanılarak Aristoteles'in Retorik Üçgeni "Ethos, Pathos, Logos" kategorileri bağlamında analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Birinci Aşaması: Paydaşlık Bakış açısı

Çalışmanın bu bölümünde X STK'sının ve paydaşlarının paydaşlık bakış açıları, alınan yanıtlar bağlamında değerlendirilmektedir.

3.5.1. Amaç

Araştırmanın ilk aşamasında çalışma için seçilen X STK'sının paydaş ilişkileri yönetimi sorumlusunun paydaşlığa yönelik bakış açısını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu sayede X STK'sının paydaşlık bakış açısının anlaşılması, araştırmanın diğer aşamalarına yol gösterici olmakla birlikte araştırmanın analiz edilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bir diğerk amaç, çalışma için seçilen X STK'sının kurumsal paydaşlarının, paydaş ilişkileri yönetimi sorumlularının paydaşlığa yönelik bakış açılarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

3.5.2. Yöntem

X STK'sının paydaş ilişkileri yönetimi sorumlusunun paydaşlığa bakış açısını ölçmek için, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile veri toplanarak, cevaplar temalar oluşturularak analiz edilmiştir. Bu aşamada; X STK'sının paydaşlık ilişkisine bakış açısını ölçmeye yönelik, X STK'sı yetkilisine; paydaşlık ilişkisinin önemi, paydaşlık ilişkisinde güven, iş birliğinde paydaş tercihlerini etkileyen faktörleri anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerin vermek istediği mesaja yani vurgulanan konulara göre temalar oluşturulmuştur. Ayrıca STK'dan alınan yanıtlardan, MAXQDA programı kullanılarak kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

X STK'sının paydaşlarının paydaşlığa bakış açısını ölçmek için, 17 kurumun paydaş ilişkileri sorumluları ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile veri toplanarak, cevaplar MAXQDA programında analiz edilmiştir. Bu aşamada; X STK'sının paydaşlarının paydaşlık ilişkisine bakış açılarını ölçmeye yönelik; paydaşlık ilişkisinin önemi, paydaşlık ilişkisinde güven, iş birliğinde paydaş tercihlerini etkileyen faktörleri anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerin vermek istediği mesaja yani vurgulanan konulara göre temalar oluşturulmuştur. Ayrıca bu paydaşlardan alınan yanıtlardan, MAXQDA programı kullanılarak kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

3.5.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

X STK'sının paydaş ilişkilerinden sorumlu kişisi ile görüşme yapılmıştır. Araştırma soruları sadece STK'nın paydaşlık konusundaki bakış açılarını ölçmeye yöneliktir ve kişisel veriler toplanmamıştır.

X STK'sının kurumsal paydaşlarından çalışmaya katılmak için geri dönüş sağlayan 17 kurumsal paydaşlarının, paydaş ilişkileri yönetimi sorumluları ile görüşme yapılmıştır. Araştırma soruları sadece STK'nın paydaşlarının paydaşlık konusundaki bakış açılarını ölçmeye yöneliktir ve kişisel veriler toplanmamıştır.

3.5.4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde X STK'sının paydaş ilişkileri sorumlusu ve 17 kurumsal paydaşların paydaş ilişkileri yönetimi sorumluları ile görüşülerek paydaşlık bakış açıları analiz edilmiştir.

3.5.4.1. X STK'sının Paydaşlık İlişkisine Bakış Açısı

Toplumsal konularda paydaşlık ilişkilerinin önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Bu durumun sebepleri nelerdir? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtın anlamından yola

çıkarak temalar oluşturulmuştur. STK yetkilisinin vurgulamak istediği ana mesajlar temayı oluşturmaktadır. Bu temalar “Fayda ve değişim yaratmak”tır. Bu konuyu STK Yetkilisi: *“Tabiki Önemlidir. Hem iş birliklerimizde diğer STK’larda da fayda yaratmak, hem de değişim yaratmak için önemlidir. Toplumsal konularda tüm paydaşların eşit ilgisi, değeri, katılımı olmazsa faaliyetlerden sonuç alınamamaktadır. Biz yaptığımız çalışmalarda, en ufak bir projede bile tüm paydaşların ve faydalanıcı grupların iç görüşünü, beklentilerini düşünerek ilerlemeye çalışmaktayız. Bir faaliyette sonuca ulaşma ve değişim yaratmak için tüm paydaşların dahil olması çok değerlidir. Böyle olan işler daha çabuk sonuca ulaşmaktadır.”* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki soruya verilen yanıtta STK yetkilisinin bakış açısına göre toplumsal fayda ve değişim için paydaşlarla birlikte hareket etmek oldukça önem taşımaktadır. STK gerçekleştirdiği her çalışmada karşı tarafın beklentilerini anlayarak hareket etmeye çalışmaktadır.

Paydaşlık ilişkilerinde güven önemli bir unsur mudur? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtın anlamından yola çıkarak tema oluşturulmuştur. STK yetkilisinin vurgulamak istediği ana mesajlar temayı oluşturmaktadır. Bu tema “İş birliğinin devamlılığı”dır. Bu konuyu STK Yetkilisi: *“Mutlaka. Paydaşın başta güven konusunda bir fikri yoksa bile geliştirilen ilişkilerle güven unsuru ortaya çıkmaktadır. İş birliğinin devamı için güven etkilidir. Bazen ilişkiyi başlatma noktasında bile %100 etkilidir. Bize ulaşan paydaşların önce bize güvendiği için bizi tercih ettiklerini gördük. Sivil toplumun geneline bakınca kişiler ya da kurumlar bir projeye dahil olmuyorsa eğer güvenmediği için dahil olunmadığını belirtebiliriz.”* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıda STK yetkilisinin verdiği yanıtta göre, STK ve paydaşlarının sürdürülebilir ilişki ve iş birliği için karşılıklı güvenin önemine vurgu yapılmaktadır.

Paydaşlarda güven oluşturmak ve paydaşlık ilişkileri gerçekleştirebilmek için ne gibi faaliyetler gerçekleştirilmelidir? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtın anlamından yola çıkarak tema oluşturulmuştur. STK yetkilisinin vurgulamak istediği ana mesajlar temayı oluşturmaktadır. Bu tema “Şeffaflık”tır. Bu konuyu STK Yetkilisi: *“Şeffaflığın çok önemli olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bağış gelirleri ile ayakta kaldığımız için bu bağış gelirlerinin nereye aktarıldığının çok net şekilde karşı tarafa anlatılması önemlidir. Çocukların hayatında meydana gelen değişimin, milli eğitim sistemine yapılan katkıların çok net şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Biz de bunları gerçekleştirmekteyiz. Bunca yıldır ayakta kalmamız ve güven oluşturmamız bu yüzdendir. Biz hızlı şekilde sorulara yanıtlar vermekteyiz. Tüm finansal kaynakları amaca yönelik kullandığımız için, destek sağlayan kişiler ve kurumlar da bu durumdan dolayı bize güvenmektedir. Ayrıca kuruculardan dolayı da bir güven oluştuğunu düşünmekteyiz.”* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki soruya STK yetkilisinin verdiği yanıtta göre, paydaşlarda güven oluşturmak için en önemli faktör şeffaf olmaktır. STK, gerçekleştirdiği tüm faaliyetler ile ilgili hesap verilebilir davrandığı ve her soruya yanıt verebildiği için paydaşlarda güven oluşturabilmektedir.

İş birliğiniz olan kurumsal markalar ve diğer paydaşlar ile paydaşlık ilişkileri kurmaya karar vermenizde en önemli faktör nedir? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtın anlamından yola çıkarak temalar oluşturulmuştur. STK yetkilisinin vurgulamak istediği ana mesajlar temayı oluşturmaktadır. Bu tema “Fayda sağlamak”tır. Bu konuyu STK Yetkilisi: *“İş birliği için bazen biz iletişime geçmekteyiz bazen bizimle iletişime geçilmektedir. Bağış söz konusu olduğunda bağışı kabul etmeme gibi bir durum tabi ki söz konusu değildir fakat tabi ki etik kurallar çerçevesinde ilerlemekteyiz. Topluma zarar verecek bir konuda yer almamaktayız. Kurum iş birliklerimizde, niyetinin fayda yaratmak olduğuna inandığımız kurumlar ile çalışmaktayız.”* şeklinde ifade etmektedir.

STK yetkilisinin verdiği yanıtı göre, STK, paydaşlık ilişkisinde en çok topluma fayda sağlamayı önemsemektedir.

İş yapış biçiminiz, kültürünüz paydaşlarınız ile uyumlu mudur? Paydaşlık ilişkinizde bu faktörlere dikkat eder misiniz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtın anlamından yola çıkarak temalar oluşturulmuştur. STK yetkilisinin vurgulamak istediği ana mesajlar temayı oluşturmaktadır. Bu tema “Uyumluluk” dur. Bu konuyu STK Yetkilisi: *“Evet. Paydaş ile iş yapış biçimimiz uymadığında ilerleyememekteyiz. İş birliğini direkt sonlandırmaktayız.”* şeklinde ifade etmektedir.

STK yetkilisinin verdiği yanıtı göre, STK ve paydaşların iş yapış biçiminin uyumu, birlikte uzun vadeli iş birliği oluşturmalarını sağlamaktadır.



Şekil 15: STK'nın Paydaşlık Bakış Açısına Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu

Bu bölümde, STK'nın paydaşlık ilişkisine bakış açısı incelenmiş olup paydaşlık ilişkisinin toplumsal açıdan önemi, paydaşlık ilişkilerinde güven, iş yapış biçimi, kurumsal kültür konuları üzerine bilgiler alınmıştır. Bu doğrultuda, STK yetkilisi tarafından toplumsal fayda ve değişim için paydaşlarla birlikte hareket etmek, sürdürülebilir ilişki ve iş birliği için karşılıklı güvenin önemine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca, şeffaf ve hesap verilebilir şekilde davranmanın paydaşlık ilişkisine olumlu katkı sağladığı, paydaşların iş yapış biçimlerinin birbirleri ile uyumlu olmasının uzun vadeli iş birliğini beraberinde getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. MAXQDA programından elde edilen Şekil: 15'deki kelime bulutunda ise STK'nın paydaşlık bakış açısına yönelik cevaplarında en çok kullandığı kelimeler; güven, paydaşlar, bağış, fayda, iş, iletişimdir.

3.5.4.2. STK'nın Paydaşlarının Paydaşlık İlişkisine Bakış Açısı

X STK'sının paydaşlarından da araştırmaya katılmayı kabul eden 17 kurumun paydaş ilişkileri sorumluları ile ayrı ayrı görüşülerek paydaşlık bakış açıları analiz edilmiştir. Paydaşlardan alınan yanıtlardan, MAXQDA programı kullanılarak kelime bulutu oluşturulmuştur. X STK'sının çalışmaya katılan kurumsal paydaşlarının sorulara vermiş oldukları yanıtlardan ortak temalar oluşturularak analiz edilmiştir. Paydaş yanıtlarından ortaya çıkan ortak temalar ile kelime bulutu benzerlik göstermektedir.

Toplumsal konularda paydaşlık ilişkilerinin önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Bu durumun sebepleri nelerdir? Sorusuna paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan MAXQDA programında oluşturulan Şekil: 16'da kelime bulutunda en fazla kullanılan kelimelerin; toplumsal, paydaşlık, sosyal, iş, sorumluluk, eğitim, ortak ve uzman olduğunu görmekteyiz.



Şekil 16: Paydaşların Toplumsal Paydaşlığın Önemine Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu

Soruya paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan oluşturulan temalar; “Topluma katkı, marka değeri, doğru bilgi, ortak değer ve güç birliği”dir.

“Topluma Katkı” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu **(K2, K4, K5, K6, K8, K9, K12, K13, K14, K17)**; K2: “Evet. Genel olarak bizim gibi global markalar, toplumsal açıdan paydaşlık ilişkilerini önemsemektedir. Bizim anlayışımızda mutlaka bulunduğumuz topluma yarar sağlama anlayışı mevcuttur. Bu doğrultuda bir paydaş bulmak ve paydaşla aynı anlayışa sahip olmak oldukça önem taşımaktadır. Toplumsal konularda ve diğer konularda da doğru paydaş seçiminin oldukça önemli olduğunu düşünmekteyiz.” K4: “Kurumla aynı gruptan olduğumuz için toplumsal yatırımların oldukça önemli olduğunu düşünmekteyiz. Toplumun tek yönlü gelişmesi mümkün değildir. İş gücü fırsatı yaratılırken toplumun diğer alanlarda da gelişmesine önem vermekteyiz. Bu eğitim olabilmekte, kültür sanat anaları olabilmektedir. Bu alanlarda da gelişim oldukça önem taşımaktadır. Kalkınmanın topyekun yapılmasının önemli olduğunu düşünmekteyiz.” K5: “Evet paydaşlık ilişkileri, toplumsal

sorunların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Toplumsal sorunlar maalesef kişilerin ve kurumların sadece kendi uzmanlık ve kaynaklarıyla çözebileceği boyutta değildir.” K6: “Evet önemlidir. Paydaşlık ilişkileri, toplumsal olarak sosyal sorumluluk anlayışı geliştirmek için önemlidir.” K8: “Evet. Paydaşların birbirleri ile karşılıklı etkileşimi ile birlikte çalışmaların yürütülmesi ve toplumsal katkının da ön planda tutulması oldukça önemlidir.” K9: “Elbette çok önemlidir. Biz, bağlı olduğumuz şirketlerin ana hedefleri doğrultusunda hizmet sunmaktayız. Üretilen ürünlerin tüketiciye uygun şekilde ulaştırılması, kaliteli ürünler üretilmesi ve karlılık gibi konular odağımızı oluşturmaktadır. Fakat biz, bunları hayata geçirirken şirketin global vizyonu da bizim yaklaşımımız da her zaman topluma ve çevreye katkı sağlamaktır. Fakat bu alanda bizim bilgi birikimimiz iş odaklı olduğu için çoğu zaman yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla bu alanlarda etkimizi artırmak için, çok daha profesyonel ya da işinin ehli ve bizim çerçevemizden farklı olaya daha bütünsel bakan paydaşların çok önemli olduğunu düşünmekteyiz. Bu yüzden bu alanda etki artırırken güvenilir uzman paydaşlarla çalışmayı tercih etmekteyiz.” K12: “Tabi ki. Bizim amacımız ülkemizde daha iyi yarınlar yaratmak, doğru işler çıkarmaktır. Bu yüzden de sosyal paydaşları çok önemsemekteyiz.” K13: “Kesinlikle. Çünkü kurum olarak iş alanımız gereği uzman olduğumuz alanların yanı sıra toplumsal bir alanda var olmak istediğimizde tabi ki o alanın ana aktörlerini STK’lar, eğitim kuruluşları, kamu kuruluşları, üniversiteler oluşturmaktadır. Doğru bir iş yapmak ve sosyal etki odaklı bakış açımızla tüm projelerde başarılı olmak için o işin uzmanları ile çalışmaktayız. Ayrıca, sahayı tanıyan kuruluşları çok önemsemekteyiz ve o kuruluşlar ile iş birliği halinde planımızı hayata geçirebilmekteyiz. Hangi alanda değer yaratmamız gerektiği de önemli bir konudur. Bunun için toplumu çok yakından takip etmek gerekmektedir. Deprem örneğine bakacak olursak, sahadaki insani ihtiyaçlara yönelik sahada bulunan kuruluşlarla iletişimde olmak, onların iç görülerinden beslenmek, onların görüşlerini almak bizim kendi çalışmalarımızı gerçekleştirirken çok kıymetliydi. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde hep bu gibi iş birliklerine önem vermekteyiz.” K14: “Yardımlaşma konularında her şey toplum yararına olduğundan dolayı önem arz etmektedir. Toplum için yapacağımız her ne varsa onların ihtiyaçlarını tespit etmeden yapılacak çalışmanın hiçbir sonuca ve amaca hizmet etmediğini düşünmekteyiz. Paydaş görüşü ve destekleri bu yüzden önem taşımaktadır.” K17: “Tabi ki. Kurum olarak ülkenin kalkınması için faaliyet göstermekle beraber sosyal sorumluluk projelerine de çok önem vermekteyiz. Dolayısıyla paydaşlarımızı seçerken, onlarla ilişkilerimizde kendi alanlarında uzman ve güvenilir kuruluşlar olması bizim için oldukça önem taşımaktadır. Eğitim alanında, kültür sanat alanında kadın istihdamı gibi farklı farklı alanlarda paydaşlarla iş birliği yapmaktayız. Eğitim alanında bu STK ile örtüşen projelerimiz mevcuttur.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıda topluma katkı temasını vurgulayan paydaşların yanıtlarına göre, topluma katkı sağlayabilmek için paydaşların birlikte ve uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Toplumsal konularda paydaşların alanında uzman olması gerekmektedir. Çünkü toplumsal konularda bir araya gelen paydaşlar gerçekleştirdikleri faaliyetler ile topluma katkı sağlamaktadır.

“Marka Değeri” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K3**: “Evet. Açıkçası kurumların bulundukları topluma yönelik bir takım sosyal sorumluluk görevleri bulunmaktadır. Günümüzde, çalışanlar olarak da, kurum olarak da marka değeri sağlayacak her türlü faaliyetin içinde bulunmak istemekteyiz. Bu STK da güvendiğimiz kurumlardan biridir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, toplumsal bir konuda paydaşlar ile bir araya gelmek, hem topluma hem de STK’nın kendisine yani iki tarafa da yarar sağlamaktadır. Bu sayede topluma destek amaçlı projeye katkı sağlayan kurumların marka değerleri artabilmektedir.

“Doğru Bilgi” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K11**: “Paydaşlık tüm toplumsal konularda önemlidir. Fikir alışverişi yapabilmek, her işin uzmanından doğru bilgiyi almak çok önemlidir.” şeklinde ifade etmektedir.

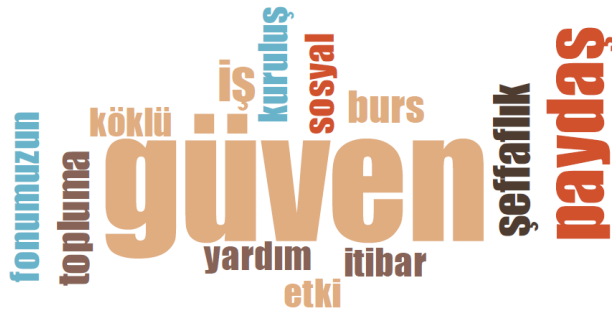
Yukarıdaki paydaş, toplumsal konularda doğru bilginin öneminden bahsetmektedir. Paydaşa göre, işinin uzmanı yani alanında bilgi birikimine sahip olan bir kurum ile paydaşlık ilişkisi kurmak oldukça önem taşımaktadır.

“Ortak Değer ve Güç Birliği” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K1, K7, K10, K15, K16**); **K1**: “Evet. Bir kurumun faaliyetlerini tek başına gerçekleştirmesiyle aynı amaç uğruna bir araya gelen kurumların beraber hareket etmesi arasında çok fark bulunmaktadır. Paydaşlarla beraber daha sağlıklı faaliyetler oluşturulduğunu düşünmekteyiz. Sadece maddi olarak değil farkındalık oluşturmak için de sivil toplum kuruluşlarına ihtiyaç bulunmaktadır.” **K7**: “Çok önemlidir. İnsanların ortak bir hedefte buluşması, iyi ve kötü günde ortak değerinde buluşulması zorlukların atlatılmasında oldukça önem taşımaktadır. Bu tarz faaliyetler insanlara yalnız olmadıklarını hissettirmektedir. Bu tarz işler daha çok gönüllülük esası taşımaktadır. Fakat bu konular kar amacı gütmeyen kurumlarda ne yazık ki suistimale açık bir durum da teşkil edebilmektedir.” **K10**: “Paydaşlık ilişkisi karşılıklı güvene dayanmaktadır. Hedefi ve adımı net olan bir iş birliği önemlidir. Toplumsal konularda, farklı birçok alanda iyileşme hedeflenmektedir. Herkes kendi uzmanlığını ortaya koymakta ve güç birliği oluşmaktadır. Kurumların bu hedef doğrultusunda bütçeleri birleşerek yani el birliğiyle sorunlar çözümlenmektedir.” **K15**: “Tabi ki. Birçok konuda paydaşlık önem taşımaktadır. Farklı kurumların bir araya gelmesi ya da ortak amaçlar için beraber hareket etmeleri verimlilik sağlamaktadır. Bu verimlilik kaynakların etkin şekilde kullanımını ve amaçlara daha hızlı şekilde devam edilebilmesini sağlamaktadır.” **K16**: “Evet. BM’nin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik yayınladığı 17. maddenin son maddesi olan amaçlar için ortaklığa oldukça önem vermekteyiz. Bizim için paydaşlarla ve STK’larla ortaklık oldukça önemli konudur. STK’larla iş birliği yaparak çalışmak, ticari kurumlara oranla bize daha sağlıklı gelmektedir. Onların ulaştığı datalara bazen biz ulaşamamaktayız o yüzden bizim için bu kurumla da paydaşlık ilişkileri oldukça önemlidir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, toplumsal sıkıntılar karşısında paydaşların ortak amaç ve değerlerde buluşması oldukça önem taşımaktadır. Ortak amaç ve değerlerde buluşan paydaşlar, toplumsal sorunların çözümünde birlikte hareket ederek büyük bir güç oluşturabilmektedirler.

Toplumsal konularda paydaşlık ilişkisinin önemini belirtmek için K2, K4, K5, K6, K8, K9, K12, K13, K14, K17 **topluma katkı** teması üzerinde durmuşlardır. Paydaşların yanıtlarına göre, topluma katkı sağlayabilmek için paydaşların birbiri ile uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Toplumsal konularda bir araya gelen paydaşlar gerçekleştirdikleri faaliyetler ile topluma katkı sağlamaktadır. Toplumsal konularda paydaşlık ilişkisini **marka değeri** ile ilişkilendiren paydaş K3'e göre toplumsal bir konuda paydaşlar ile bir araya gelmek, hem topluma hem de kurumun kendisine katkı sağlamaktadır. Bu durum da kurumlara marka değerini sağlamaktadır. Toplumsal konularda paydaşlık ilişkisini **doğru bilgi** ile ilişkilendiren paydaş K11'e göre, işinin uzmanı bir kurum ile paydaşlık ilişkisi kurmak oldukça önem taşımaktadır. Toplumsal konularda paydaşlık ilişkisini **ortak amaç ve güç birliği** teması ile ilişkilendiren paydaşlar K1, K7, K10, K15, K16'ya göre ise ortak amaç ve değerlerde buluşan paydaşlar toplumsal sorunların çözümünde birlikte hareket ederek büyük bir güç oluşturmaktadır.

Paydaşlık ilişkilerinde güven önemli bir unsur mudur? Sorusuna paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan MAXQDA programında oluşturulan Şekil: 17'deki kelime bulutunda en fazla kullanılan kelimelerin; güven, paydaş, şeffaflık, sosyal, burs, kuruluş, iş, köklü, yardım, etki, itibar, toplum ve fon olduğunu görmekteyiz.



Şekil 17: Paydaşların, Paydaşlık İlişkisinde Güvenin Önemine Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu

Soruya paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan oluşturulan temalar “Şeffaflık ve hesap verilebilirlik, saygınlık, siyasetten uzak durma, iş birliği ve sürdürülebilir etki, köklülük, kaynağın yerine ulaştırılması, zaman, toplumsal fayda, ortak amaç”tır.

“Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K4, K9, K10, K16**); K4: “Kesinlikle. Karşılıklı olmalıdır. Bir iş birliğine başlayınca her iki tarafın da önceden

konuşulan maddeleri takip etmesi önem taşımaktadır. İletişimde şeffaflık da oldukça önem taşımaktadır.” K9: “Çok önemli bir unsurdur. Bizim, şeffaf şekilde raporlamalarımız mevcuttur. Sosyal ve çevresel etki için bu konularda uzman kişilerle çalışıyor olmak oldukça değerlidir ve bu kurumların güvenilirliği de bizim için çok önemlidir. Hesap verilebilirlik anlamında kurum tercihimiz çok önem taşımaktadır. Çünkü gerçekleştirdiğimiz faaliyetleri kamuoyuyla paylaşmaktayız. Bizim itibarımız anlamında da güvenilir firma ile anılmak güven durumunu etkilemektedir.” K10: “En önemli unsurdur. Güven pek çok kavramı beraberinde getirmektedir. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik kavramları da önem taşımaktadır. Güvenmek için karşı tarafın ne yaptığını bilmek, hedefleri bilmek, bağışların nereye gittiğini bilmek gerekmektedir. Paydaş kurumun da bunu anlatabilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla her biri güvenin alt basamaklarını şeffaflık ve hesap verilebilirlik oluşturmaktadır.” K16: “Tabi ki. Projelerimiz için bir bütçe ayrılmaktadır ve bu yüzden bu bütçenin doğru kişilere gittiğine emin olmak gerekmektedir. Kuruma, tamamen şeffaf olduğu için güvenmekteyiz. Bizim de paydaşlık ilişkileri konusunda üst yönetime bir sorumluluğumuz bulunmaktadır, bu yüzden de güven oldukça önemli bir konudur.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, paydaşlar arasında güveni sağlamak için şeffaf, açık ve hesap verilebilir şekilde hareket etmek gerekmektedir.

“Saygınlık” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **(K2, K14)**; K2: “Tabi ki. Bu durumda birkaç perspektif bulunmaktadır. Toplumsal yatırım yaparken iki taraflı güven olmalıdır. Bu durumun dışında topluma yararlı olacak faaliyetler için toplumun güvenini kazanmış bir paydaş ile çalışmak da ayrıca önem taşımaktadır. Bu kurum da bu açıdan güvenilir bir paydaştır.” K14: “Kesinlikle önemlidir. Gerçekleşecek olan çalışmanın amaca ulaşma noktasında, eğer karşıdaki kuruma güven duymazsak işin sekteye uğrama durumu mevcuttur. Ayrıca itibar boyutu da bulunmaktadır. Paydaşın itibarı ve yaptığı, yapacağının garantisidir anlayışıyla bakarsak paydaş tercihinde güven önemli bir unsuru oluşturmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlar, paydaşlarda güven oluşturmak için birlikte hareket edilen paydaşın saygınlığı konusu üzerine dikkat çekmektedir. Paydaşlık ilişkisinde kurumlar, itibarlı paydaşlar ile birlikte çalışmak istemektedir.

“Siyasetten Uzak Kalma” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K3**: “Evet. Özellikle politik konularda güven duyulmalıdır. Kurumlar politika dışında olmalıdır, içinde bulunduğumuz demokratik toplumda ortak amaç topluma faydadır. O yüzden siyasi bir oluşuma dahil olmaması çok önem taşımaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre güven oluşturmak için politikadan uzak durulmalıdır. Herhangi bir siyasi olayla ya da herhangi bir siyasi figürle paydaşın adının anılmaması gerekmektedir.

“İş Birliği ve Sürdürülebilir Etki” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu **(K11, K13)**: K11: “Evet. Güven olmadan iş birliği kurulamamaktadır. Güvene dayalı bir iş birliği sürdürülebilir bir

etki oluşturmaktadır’’ K13: “Tabi ki. Güven olmazsa olmazdır. Öncelikle kurumlar, kendileri güvenilir olmak istemektedir. Biz de herhangi bir itibar riski taşıyacak ilişkinin ve işin içinde olmak istememekteyiz. Bu doğrultuda güvenilir kurumlar ile iş birliği yapmak gerekmektedir. Amacımız bir işi yapmış olmak için yapmak değil; uzun soluklu, sürdürülebilir şekilde çalışmalar yaparak yüksek sosyal etki yaratmaktır. Bunun dışında, iç kontrol mekanizmalarımız, prosedürlerimiz bulunmaktadır. Hukuk ve uyum departmanlarımız gibi departmanlarımız mevcuttur. Ayrıca, mevzuatlara uygun hareket etmekteyiz. İş birliği yaparken de bu açılardan güvenilirlik oldukça önem taşımaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre paydaşların birbirine olan güveni; sağlıklı bir iş birliğine ve çalışmalarının uzun vadede sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağlamaktadır.

“Köklülük” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (K6, K17); K6: “Kesinlikle önemlidir. Biz iş birliklerimizde herhangi bir kurum ile çalışmamaktayız. Kurumun köklü oluşuna ve bursiyer sayısına bakmaktayız.” K17: “Tabi ki. Bizim için paydaşların hem kendi alanında köklü olması, hem de güvenilir olması önemlidir. Çünkü biz kendi projemizden örnek verirse üniversitelerin 3. ve 4. Sınıfta okuyan kız öğrencilerini burs fonu ile desteklemekteyiz ve iş hayatına hazırlamaktayız. Ayrıca mentorluk desteği vermekteyiz. Öğrencilerin seçimi konusunu ise bu STK’ya bırakmaktayız. Bu durumda STK’nın güvenilir olması oldukça önem taşımaktadır. Burs fonumuzun, bursiyerlere doğru bir şekilde ulaştırıldığına eminiz. STK bize bu konuda gerekli güveni vermektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, iş birliği yapılan kurumun köklü bir yapıya olması paydaşlar tarafından kendisine güven oluşturmaktadır.

“Kaynağın Yerine Ulaştırılması” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (K1, K7, K17); K1: “En önemlisidir. Güven olmadan bir kurumla paydaş olarak bir araya gelinmesi çok mümkün olmamaktadır. Tüm ilişkiler güvene dayalıdır. Mesela burs fonumuzun çocuklara ulaşp ulaşmaması gibi bir kaygımız yoktur çünkü kuruma güvenmekteyiz ve içimiz rahattır. Kurum, bize çocukların KVKK nedeniyle ismi vb. bilgileri olmasa bile, sınıfı ve bölümü ile alakalı bilgilerini vermektedir. Verdiğimiz desteklerin takibi konusunda da kuruma oldukça güvenmekteyiz”. K7: “Güven çok önemlidir. Özellikle toplumumuzda kapital konular suistimale açıktır. Toplum bazen yardımlarının gerçekten hedefe ulaşp ulaşmadığından emin olamamaktadır. İnsanlar bu yüzden yardım amaçlı ya birebir kendi kaynağa gitmekte ya da güvenilir aracı kuruluş aramaktadır. Biz de yardım yaparken aracı kuruluş olarak bu STK’yı tercih etmekteyiz.” K17: “Tabi ki. Bizim için paydaşların hem kendi alanında köklü olması, hem de güvenilir olması önemlidir. Çünkü biz kendi projemizden örnek verirse üniversitelerin 3. ve 4. Sınıfta okuyan kız öğrencilerini burs fonu ile desteklemekteyiz ve iş hayatına hazırlamaktayız. Ayrıca mentorluk desteği vermekteyiz. Öğrencilerin seçimi konusunu ise bu STK’ya bırakmaktayız. Bu durumda STK’nın güvenilir olması oldukça önem taşımaktadır. Burs fonumuzun, bursiyerlere doğru bir şekilde ulaştırıldığına eminiz. STK bize bu konuda gerekli güveni vermektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, gerçekleşen yardımların yerine ulaşp ulaşmadığı ya da kaynağın doğru kişilere aktarılıp aktarılmadığı konusu paydaşlar arasında güven oluşmasında rol oynamaktadır.

“Zaman” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K8**: “*Paydaşa olan güven hemen oluşmamaktadır. Güvenin oluşması için zaman gerekmektedir.*” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre paydaşlara güven zamanla oluşabilen bir kavramdır.

“Toplumsal Fayda” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K12**: “*Çok önemlidir. Çünkü, paydaşların katkılarını, topluma faydalarını görebiliyorsak eğer o paydaşlar bizde güven sağlamış anlamına gelmektedir.*” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, paydaşlar, toplumsal konularda kendi çıkarlarından önce toplumun yararına odaklanarak çalıştıkları takdirde paydaşlık ilişkilerinde birbirlerine güven oluşmaktadır.

“Ortak Amaç” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K15**: “*Tabi ki. En önemli şey güvendir. Paydaşlarla ortak amaçları taşıyıp taşımadığımızı bilebilmek çok önemlidir.*” şeklinde ifade etmektedir.

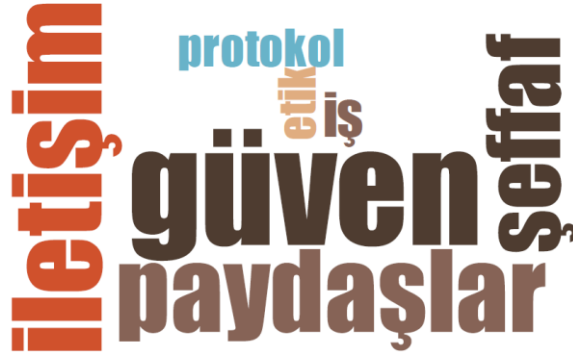
Yukarıdaki paydaşa göre, paydaşlık ilişkilerinde güven oluşması için paydaşların amaçlarının ortak olması gerekmektedir.

Paydaşlık ilişkisinde güvenin önemi konusu ile ilgili olarak K4, K9, K10, K16 kodlu paydaşlar **şeffaflık ve hesap verilebilirlik** konuları üzerinde durmuşlardır. Paydaşlık ilişkisinde güveni **saygınlıkla** ilişkilendiren K2 ve K14 yanındaki paydaşların saygınlığının önemine dikkat çekmektedirler. Paydaşlık ilişkisinde güvenin önemini **siyasetten uzak durma** ile ilişkilendiren paydaş K3’e göre, paydaşlar siyasetten uzak kalarak ve siyasi bir konu ile anılmayarak güven oluşturabilmektedir. K11 ve K13, güvenin sağlıklı bir **iş birliğine ve çalışmaların uzun vadede sürdürülebilirliğine** olumlu katkı sağladığını öne sürmektedir. Paydaşlık ilişkisinde güveni, K6 ve K17 paydaş olan kurumun **köklülüğü** ile ilişkilendirmektedir. K1, K7, K17’ye göre paydaşlarla ilişkide güven oluşması için yapılan yardımların **yerine ulaşp ulaşmadığı** ya da **kaynağın doğru kişilere aktarılıp** aktarılmadığı konusu önem taşımaktadır. K8 ise, paydaşlık ilişkilerinde güvenin **zamanla** oluştuğuna vurgu yapmaktadır. Paydaşlık ilişkisinde güveni oluşturmak için K12 **toplumsal faydayı** esas almanın önemine vurguda bulunmaktadır. K15 ise, toplumsal konuda güven sağlamak için paydaşlar arası **ortak amaçların** var olmasına dikkat çekmektedir.

K17, paydaşlık ilişkisinde güven konusunu birden fazla tema ile açıklamaktadır. K17, hem STK’nın köklülüğünü hem de yardımların yerine ulaştırılıp ulaştırılmadığı konuları üzerinde durmaktadır.

Paydaşlarda güven oluşturmak ve paydaşlık ilişkileri gerçekleştirebilmek için ne gibi faaliyetler gerçekleştirilmelidir? Sorusuna paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan MAXQDA programında

oluşturulan Şekil: 18'deki kelime bulutunda en fazla kullanılan kelimelerin; güven, paydaşlar, iletişim, şeffaf, protokol, etik ve iş olduğunu görmekteyiz.



Şekil 18: Paydaşların, Paydaşlık İlişkisinde Güven Oluşturmaya Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu

Soruya paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan oluşturulan temalar; “Araştırma, protokol/sözleşme, proje bazlı paydaş, sağlıklı iletişim, şeffaflık, sosyal sorumluluk, uyum” dur.

“Araştırma” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu **(K9, K11)**; K9: “*Hem paydaşların kurum üzerinde, hem kurumun paydaşlar üzerinde ön araştırma yapması çok önemlidir. Kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda ilişki kuracağı paydaşların benzer amaçlara hizmet etmesi oldukça önemlidir. Bu yüzden kurumlar, anlaşma öncesi mutlaka araştırılıp, konunun brief, debrief aşamalarından geçmesi gerekmektedir. Ayrıca kurumların etik anlamda uyumu da çok önem taşımaktadır. Bizim etik birimimiz mevcuttur ve çeşitli kaynaklar kullanarak etik birimimiz araştırmalar gerçekleştirmektedir. Bunun dışında düzenli iletişim ve yazılı sözleşme ile de konuyu desteklemek oldukça önemli ve şart olmaktadır. Paydaşlar arası iyi niyet en önemli faktördür fakat arkasını besleyecek yani somut olarak bu iyi niyeti destekleyecek sözleşmelerin imzalanması gereklidir.*” K11: “*Kurumun, tarihçesi, yapılan somut işler, kurucu önderleri önemlidir. Ayrıca paydaş ile ilgili ön araştırma mutlaka yapılmalıdır.*” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, paydaşlar arasında güven oluşturmak için öncelikli olarak birbirlerinin geçmişini, amaçlarını, kurucularını vb. bilgileri araştırmaları gereklidir.

“Protokol / Sözleşme” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu **(K5, K9, K10)**; K5: “*İş birliği gerçekleşmeden önce, amaç ve hedefler net olarak belirlenmeli; ihtiyaçlar, karşılıklı beklentiler, bu beklentilerin ne kadarı kim tarafından karşılanabilir? Kaynak paylaşımı nasıl olacak? gibi konular baştan konuşulmalıdır. İş birliği başlamadan karşılıklı sözleşme imzalanması da her ne kadar prosedürel gibi gözükse de güven kazanma açısından önemli bir aksiyon olmaktadır. Güven oluşturmak açısından kritik konular; ilişki sürecinde de çift taraflı iletişim, tarafların birbirini bilgilendirmesi gibi konulardır.*” K9: “*Hem paydaşların kurum üzerinde, hem kurumun paydaşlar üzerinde ön araştırma yapması çok önemlidir. Kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda ilişki kuracağı paydaşların benzer amaçlara hizmet etmesi oldukça önemlidir. Bu yüzden kurumlar, anlaşma öncesi mutlaka araştırılıp,*

konunun brief, debrief aşamalarından geçmesi gerekmektedir. Ayrıca kurumların etik anlamda uyumu da çok önem taşımaktadır. Bizim etik birimimiz mevcuttur ve çeşitli kaynaklar kullanarak etik birimimiz araştırmalar gerçekleştirmektedir. Bunun dışında düzenli iletişim ve yazılı sözleşme ile de konuyu desteklemek oldukça önemli ve şart olmaktadır. Paydaşlar arası iyi niyet en önemli faktördür fakat arkasını besleyecek yani somut olarak bu iyi niyeti destekleyecek sözleşmelerin imzalanması gereklidir.” K10: “Öncelikle taraflar arası ne yapılacağı konusunda protokol yapılabilir. İki tarafın beklentisinin netleşmesi için bu çok önemlidir. İş resmiyete dökmek açısından da önemlidir. Bazen bazı konular sözel kalıp, yazıya dökülmeyince yanlış anlaşılabilirler. Ayrıca maddi bir bağış söz konusuysa protokol olması işi garantiye almaktadır. Protokoller, neyin ne zaman ödeneceği, ne kadar ödeneceği konusunda iki taraf için de güven sağlamaktadır. Protokol sonrasında da detaylı iş planı oluşturulmalıdır. Ayrıca görev tanımları netleştirilmelidir. Tüm bunlar net olursa her şey net olabilmekle beraber herhangi bir aksilik olduğunda karşılıklı haberleşildiğinde güven de oluşmuş olacaktır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre güven sağlamak için paydaşlar arasında mutlaka yazılı bir anlaşma yapılması gerekmektedir.

“Proje Bazlı Paydaş” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K2**: “Biz önce projelerimizi belirlemektediriz, ardından uygun paydaşı belirlemektediriz. Aslında her iki tarafının da birbirine uygunluğu önem taşımaktadır. Paydaş ile iletişim kurarak hedeflerin uyuşmasına önem vermekteyiz.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, ilk olarak kendi projelerinin çerçevesini oluşturarak ardından projeye uygun paydaş arama sürecine geçilmesi gerektiğini belirtmektedir. K2’nin öncelik verdiği husus, kendi amacına uygun olan paydaşın tercih edilmesidir.

“Sağlıklı İletişim” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K3, K5, K8, K14, K15**); K3: “Kurum olarak sözünün arkasında durmak, kısa dönemli pazarlıklar üzerinde durmamak gerekmektedir. Biz ilgili kurumdan ve iletişim biçimlerinden oldukça memnunuz. Kurumdan çok hızlı muhatap bulabilmekteyiz ve kurumun çalışanları bize karşı oldukça ilgili davranmaktadırlar.” K5: “İş birliği gerçekleşmeden önce, amaç ve hedefler net olarak belirlenmeli; ihtiyaçlar, karşılıklı beklentiler, bu beklentilerin ne kadarı kim tarafından karşılanabilir? Kaynak paylaşımı nasıl olacak? gibi konular baştan konuşulmalıdır. İş birliği başlamadan karşılıklı sözleşme imzalanması da her ne kadar prosedürel gibi gözükse de güven kazanma açısından önemli bir aksiyon olmaktadır. Güven oluşturmak açısından kritik konular; ilişki sürecinde de çift taraflı iletişim, tarafların birbirini bilgilendirmesi gibi konulardır.” K8: “Kurumların yaklaşımları ve hedefleri diyebiliriz. Bütün paydaşlar, yapılacak işler ve ihtiyaçlar karşısında kararlı olmalı, birbirleri ile güven pekiştirmek için yaklaşımları olmalı ve birbirlerine uyum sağlamalıdır. Herhangi bir alınacak kararın paydaşları olumsuz yönde etkilememesi de bir başka önemli husustur. Ayrıca etkili iş birliği, diyalog ve anlamlı iletişim, hedeflerin

net belirlenmesi, görüşmelerde paydaşların konularla ilgili bilgi sahibi olması ilişkileri sağlıklı şekilde gerçekleştirebilmektedir.” K14: “Öncelikle paydaşların, faaliyetleri söz verildiği gibi gerçekleştirmeleri ve raporlamaları çok önem taşımaktadır. Yani şeffaf şekilde raporlamalar oldukça önemlidir. Gerçekleştirilen faaliyet öncesi paydaşlara bilgilendirmeler yapmak, sağlıklı iletişim kurmak, kamuoyu oluşturmak ve iş tamamlanınca da etki odaklı raporlamaların da sunulması gerekmektedir.” K15: “İletişim en kuvvetli etkidir. Ne kadar fazla detaylı iletişim olursa o kadar kurumlar birbirlerini tanımaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, paydaşlık ilişkilerinde güven oluşumu için paydaşlar arasında sağlıklı bir iletişim süreci olması gerekmektedir. Ayrıca, paydaşların amaçlarının en baştan net olması, bu doğrultuda iletişimlerini sürdürmeleri ve bu durumu birbirlerine hissettirmeleri aralarındaki güveni sağlayabilmektedir.

“Şeffaflık” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (K1, K4, K7, K12, K13, K14, K16, K17); K1: “Bizim şeffaflık politikamız bulunmaktadır. Bu bizim sadece STK’lar ile çalışmalarımızda değil, tüm kurumlarla iletişimimizde geçerli bir kuralımızdır. Örneğin kurumu sistemimize tanımlarken onlardan istediğimiz formlar mevcuttur. Ayrıca kurumun/kişinin telefonunun, adresinin doğru olması, kesilecek faturada doğru bilgilerin yer alması oldukça önem verdiğimiz konulardır.” K4: “Öncelikle, yapmak istediğimiz çalışmaları karşı tarafa anlatarak konuya karşılıklı nasıl katkı sağlanacağına bakmaktayız. Özellikle şeffaflık önem taşımaktadır. Kar amacı gütmeyen kurumların işini düzgün tamamlayıp tamamlamayacağına emin olmamız gerekmektedir. Karşılıklı bilgi alış verişinde bulunarak ilerlemekteyiz ve bir sonraki projede de aynı şekilde o kurum ile çalışmalarımızı sürdürmekteyiz. Bu durum da güveni oluşturmaktadır. Kurumla çalışırken çerçevemiz oldukça benzerdir. Güven dışında bir de hedeflerin de ortak olması oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca kurumun kapasite uygunluğu da önemlidir. Yani, projenin yapılıp yapılamayacağı, çalışmanın sürekliliği bu kapasiteyi oluşturmaktadır.” K7: “Öncelikle gönüllü kuruluşun yapmış olduğu işlere bakmak gerekmektedir. Kurumun ulaştığı kitlenin konuya yönelik tepkilerini de ölçmek gerekmektedir. Hedef kimse, hayatına dokunulacak kişi kimse onların istek ve beklentilerini bilmek gerekmektedir. Faydalanıcının aldıkları desteğin gerçekten işlerine yarayıp yaramadığını da bilmek önem taşımaktadır. Hedefin beklentisinin karşılanması oldukça önemli bir konudur. Bizim kültürümüzde ‘alan el veren eli görmemeli’ anlayış bulunmaktadır. Ama diğer bir yandan da yapılan faaliyetin sonucunu ölçmek ve güven ortamı oluşturulması adına hedefe ulaşmış ulaşılmadığını ölçmek de gerekmektedir. Kurumların da gerçekleştirdikleri yardımların sonucunu topluma mutlaka izah edebilmesi gerekmektedir. Bu konularla ilgili hesap verilebilirlik ve şeffaflık oldukça önem taşımaktadır.” K12: “Paydaşlar arasında şeffaf iletişim olmalıdır. Bu durum iki taraf için de geçerlidir. Ayrıca yapılan yardımlardan kaç birey yararlandı? Verilen tutarlar nerelere aktarıldı? gibi soruların yanıtlarının açık şekilde verilmesi gerekmektedir.” K13: “Şeffaflık önemlidir. Bu durum da beraberinde güveni getirmektedir. Örneğin bir proje kapsamında süreçlerin, mali tabloların ve ilgili her bilginin paydaşa açık şekilde aktarılması

oldukça önem taşımaktadır.” K14: “Öncelikle paydaşların, faaliyetleri söz verildiği gibi gerçekleştirmeleri ve raporlamaları çok önem taşımaktadır. Yani şeffaf şekilde raporlamalar oldukça önemlidir. Gerçekleştirilen faaliyet öncesi paydaşlara bilgilendirmeler yapmak, sağlıklı iletişim kurmak, kamuoyu oluşturmak ve iş tamamlanınca da etki odaklı raporlamaların da sunulması gerekmektedir.” K16: “Öncelikle şeffaf iletişim oldukça önem taşımaktadır. Kurumun bizi organizasyonlarına davet ederek yaptıkları çalışmaları göstermeleri bizde o güveni oluşturmaktadır.” K17: “Şeffaf olunmalı, verilen sözlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Paydaşların, KVKK aykırı olunmadan hangi öğrencilere burs verildiği, öğrencilerin kaçınıcı sınıf oldukları, hangi bölümlerde öğrenim gördüklerini bize aktarmaları oldukça önem taşımaktadır. Bu verilerin geri bildirimi oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca kurumun köklü farklı kurumlar ile iş birliğinde olması da güven oluşturmada büyük bir etkidir. Kurum kültürü, vizyon, misyon, daha önceki projeleri bunların hepsi güven oluşturmak için bir bütün olarak etkilemektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, güven oluşturmak için paydaşların karşılıklı iletişim kurabilmeleri, karşı tarafta muhatap bulabilmeleri, yapılan faaliyetlerin geri bildiriminin rahatlıkla alınabilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, paydaşlarda güven oluşturmak için paydaşların KVKK kurallarına aykırı olmayacak şekilde açık şeffaf iletişime önem vermeleri gerekmektedir.

“Sosyal Sorumluluk” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K6**: “Sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirilmelidir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, paydaşlık ilişkisi ve toplumsal güven oluşturmak için sosyal sorumluluk faaliyetinin önemine vurguda bulunmaktadır.

“Uyum” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K8**: “Kurumların yaklaşımları ve hedefleri diyebiliriz. Bütün paydaşlar, yapılacak işler ve ihtiyaçlar karşısında kararlı olmalı, birbirleri ile güven pekiştirmek için yaklaşımları olmalı ve birbirlerine uyum sağlamalıdır. Herhangi bir alınacak kararın paydaşları olumsuz yönde etkilememesi de bir başka önemli husustur. Ayrıca etkili iş birliği, diyalog ve anlamlı iletişim, hedeflerin net belirlenmesi, görüşmelerde paydaşların konularla ilgili bilgi sahibi olması ilişkileri sağlıklı şekilde gerçekleştirebilmektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, paydaşlık ilişkisinde paydaşların birbirleriyle uyumlu hareket etmelerinin karşılıklı güveni destekleyeceğini belirtmektedir.

Paydaşlık ilişkisinde güven oluşturmak için K9 ve K11 beraber hareket edilecek paydaşın önceden mutlaka **araştırılması** gerektiğini belirtmektedir. K5, K9 ve K10, paydaşlık ilişkisinde güven oluşturmak için **sözleşmelerin anlaşmaların** önemli olduğu üzerinde durmaktadırlar. K2 ise, paydaşların birbirlerine güvenlerinden ziyade, **projelerine uygun** paydaşın seçimi üzerinde durmaları gerektiğini belirtmektedir. Paydaşlık ilişkisinde güven oluşturmak için K3, K5, K8, K14, K15 **sağlıklı iletişimin** gerekliliğini vurgulamaktadırlar. K1, K4, K7, K12, K13, K14, K16, K17’ ye göre güven oluşturmak için paydaşların KVKK kurallarına aykırı olmayacak şekilde açık **şeffaflığa** önem vermeleri

gerekmektedir. K6, paydaşlık ilişkisinde güveni **sosyal sorumluluk faaliyetleri** ile sağlamanın önemi üzerinde durmaktadır. K8 ise, paydaşların birbirleriyle **uyumlu** hareket etmelerinin karşılıklı güveni destekleyeceğini belirtmektedir.

K5, K9, K14, paydaşlık ilişkisinde güven oluşturmak için yapılması gerekenleri birden fazla tema ile açıklamaktadır. K5, paydaşlık ilişkisinde güven oluşturmak için hem paydaşlar arasında sözleşme yapılması gerektiğini, hem de sağlıklı iletişim kurulması gerektiğini belirtmektedir. K9, paydaşlık ilişkisinde güven oluşturmak için önce paydaş araştırmanın önemini ve paydaşlar arası sözleşme yapılması gerektiğini belirtmektedir. K14, paydaşlık ilişkisinde güven oluşturmak için şeffaflığa ve sağlıklı iletişim sağlanmasına önem vermektedir.

STK ile paydaşlık ilişkileri kurmaya karar vermenizde en önemli faktör nedir? Sorusuna paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan MAXQDA programında oluşturulan Şekil: 19'daki kelime bulutunda en fazla kullanılan kelimelerin; köklü, paydaş, eğitim, burs, şeffaf, sorumluluk ve iş olduğunu görmekteyiz.



Şekil 19: Paydaşların, X STK'sını Paydaş Olarak Seçmesine Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu

Soruya paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan oluşturulan temalar; “Ortak hedef, itibar, şeffaflık, köklülük, toplum bilinci, güvenilirlik, iletişim ve geri bildirim, Atatürk ilkelerine bağlılık, bilinirlik, kriterlere uygunluk” dur.

“Ortak Hedef” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K2, K9, K12**); K2: “*Aslında çok parametre bulunmaktadır. Öncelikle marka olarak yapmak istediklerimizin, kazanmak istediğimiz hedef kitlede nasıl algı yaratacağını düşünmek gerekmektedir. Sadece paydaş değil kendi amaçlarımız ile o paydaşın uyumu daha çok önem taşımaktadır. Yani paydaş doğru isim mi? Paydaş proje için uygun mu? istediğimiz etkiyi o paydaş ile sağlayabilecek miyiz? gibi durumlar oldukça önem taşımaktadır. Biz kriterimiz gereği mühendislik fakültesinde okuyan kadın öğrencilere burs sağlamaktayız. Bu doğrultuda belli başlı sınırı çizince, yapmak istediğimiz konuyu belirledikten sonra bu proje kapsamında yanımızda*

kimlerin olabileceğine karar vermektedir. Bu kurumun da bizim çalışmamız için uygun olduğunu söyleyebiliriz.” K9: “Biz kurumla, ortak hedefe koşmaktayız. Özellikle kız çocuklarının eğitime destek bizim için çok önemlidir. Türkiye’de bu faaliyette bulunan sivil toplum kuruluşlarını araştırarak karşımıza çıkan ilk kurum bu kurumdu. Yani ilk faktör, kurumla hedefimiz ortak, ikinci faktör ise kurumun itibarı, raporlanabilir olması, şeffaf olması, köklü geçmişe sahip olmasıdır. Bizim için köklü geçmiş, özellikle deneyimi göstermektedir.” K12: “Kurumun çocuklara dokunabilmesi ve eğitime katkı sağlamasıdır. Biz de eğitime önem vermektedir ve bu noktada kurumla ortak paydada buluştuğumuzu söylemek mümkündür. Biz öncelikle amacımızı belirleyip ardından amacımızı birlikte gerçekleştirebileceğimiz uygun kurumu seçmektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşların yanıtlarına göre, paydaşlık ilişkilerinde STK’yı tercih etme sebepleri STK ile ortak amaç ve hedefler için çalışmalarıdır.

“İtibar” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (K5, K9, K10, K11, K14,); K5: “Kurumun köklü, itibarlı olması, faaliyet alanı bizim kurumsal sorumluluk stratejimize uygundur. Ayrıca kurum, şeffaf, hesap verebilir davranmaktadır. Finansal ve finansal olmayan bilgilerini kamuya açmaktadır. Ayrıca tüm bilgileri bağımsız denetimden geçmektedir.” K9: “Biz kurumla, ortak hedefe koşmaktayız. Özellikle kız çocuklarının eğitime destek bizim için çok önemlidir. Türkiye’de bu faaliyette bulunan sivil toplum kuruluşlarını araştırarak karşımıza çıkan ilk kurum bu kurumdu. Yani ilk faktör, kurumla hedefimiz ortak, ikinci faktör ise kurumun itibarı, raporlanabilir olması, şeffaf olması, köklü geçmişe sahip olmasıdır. Bizim için köklü geçmiş, özellikle deneyimi göstermektedir.” K10: “Kurumu, eğitim alanında en çok öne çıkan kurum olmasından dolayı tercih ettik. Kurumun hem kurucuları, hem köklü olması, hem yıllarca herhangi bir şaibeye karışmamış olması, hakkında herhangi bir olumsuz haberin olmamış olması çok önem taşımaktadır. Bu kurum her konuda temiz bir kurumdur.” K11: “Kurum itibarı, gerçekleştirdiği çalışmalar, önderleri” K14: “Kurumun kurucuları ve yıllardır çalışmalarının başarısı en önemli sebeplerdendir. Ayrıca kurumun çalışmalarının sonuçlarını sunması, hızlı geri bildirim, süreçleri iyi yönetmeleri, seçim kriterlerindeki tarafsızlıkları, itibarları, iletişiminin kuvvetli olması gibi durumlar oldukça önem taşımaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşların paydaşlık ilişkilerinde STK’yı tercih etme sebepleri; STK’nın köklü geçmişinden, çalışmalarından, kurucularından, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinden dolayı itibar sahibi olmasıdır.

“Şeffaflık” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (K5, K9, K16); K5: “Kurumun köklü, itibarlı olması, faaliyet alanı bizim kurumsal sorumluluk stratejimize uygundur. Ayrıca kurum, şeffaf, hesap verebilir davranmaktadır. Finansal ve finansal olmayan bilgilerini kamuya açmaktadır. Ayrıca tüm bilgileri bağımsız denetimden geçmektedir.” K9: “Biz kurumla, ortak hedefe koşmaktayız. Özellikle kız çocuklarının eğitime destek bizim için çok önemlidir. Türkiye’de bu faaliyette bulunan sivil toplum kuruluşlarını araştırarak karşımıza çıkan ilk kurum bu kurumdu. Yani ilk faktör, kurumla hedefimiz

ortaktı, ikinci faktör ise kurumun itibarı, raporlanabilir olması, şeffaf olması, köklü geçmişe sahip olmasıdır. Bizim için köklü geçmiş, özellikle deneyimi göstermektedir.” K16: “Kurum olarak çok şeffaf hareket etmektedirler. Kurumun faaliyetlerindeki her şey kanıtlanabilir şekildedir. Biz hatta kuruma mevcutta sağladığımız burstan daha yüksek bütçeli burs vermek istedik fakat kurum kendi politikaları etmedi. Örneğin; 1000 öğrenci varsa bu öğrencinin 200’ü daha fazla yararlanıp geri kalanı daha az yararlanamaz dediler. Kurumun protokolleri ve fırsat eşitliğine önem vermesi ayrımcılık yapmaması da bizi çok etkilemektedir. Biz ilk kurum arayışına girdiğimizde en güvenilir kurum olarak bu kurumu düşünerek tercih ettik. Kurumun pek çok programlarına katılarak onları daha yakından tanıma fırsatımız olmuştur. Kurumun diğer kurumlarla yaptıkları iş birliklerini de inceleyerek iş yapışlarını görmüş olduk. Ayrıca kurumun üstün başarı burs tanıtımları mevcuttu, orada ki öğrenci profillerini de yakından anlama fırsatımız oldu. Dolayısıyla bizzat kurum ile tanışarak bizim için doğru adres olduklarını görmüş olduk.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, STK’nın paydaş olarak tercih edilme sebebi, açık, şeffaf iletişim kurması ve ulaşılabilir olmasıdır.

“Köklülük” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu **(K5, K8, K9, K10, K15, K17)**; K5: “Kurumun köklü, itibarlı olması, faaliyet alanı bizim kurumsal sorumluluk stratejimize uygundur. Ayrıca kuru, şeffaf, hesap verebilir davranmaktadır. Finansal ve finansal olmayan bilgilerini kamuya açmaktadır. Ayrıca tüm bilgileri bağımsız denetimden geçmektedir.” K8: “Kurumun eski ve güçlü olmasıdır. Hatta kurumu paydaş olarak seçmemizdeki sebeplerden biridir diyebiliriz. Kurumun tecrübesi özellikle burs konusundaki başarıları, sosyal sorumluluk projelerindeki deneyimleri tercih nedenlerimizdendir. Ayrıca kurumun Atatürk ilkelerine bağlı, çağdaş, laik olmasını tercih nedenlerimize ilave olarak ekleyebiliriz.” K9: “Biz kurumla, ortak hedefe koşmaktayız. Özellikle kız çocuklarının eğitimine destek bizim için çok önemlidir. Türkiye’de bu faaliyette bulunan sivil toplum kuruluşlarını araştırarak karşımıza çıkan ilk kurum bu kurumdu. Yani ilk faktör, kurumla hedefimiz ortaktı, ikinci faktör ise kurumun itibarı, raporlanabilir olması, şeffaf olması, köklü geçmişe sahip olmasıdır. Bizim için köklü geçmiş, özellikle deneyimi göstermektedir.” K10: “Kurumu, eğitim alanında en çok öne çıkan kurum olmasından dolayı tercih ettik. Kurumun hem kurucuları, hem köklü olması, hem yıllarca herhangi bir şaibeye karışmamış olması, hakkında herhangi bir olumsuz haberin olmamış olması çok önem taşımaktadır. Bu kurum her konuda temiz bir kurumdur.” K15: “Köklü ve çağdaş kurum olması.” K17: “Kendi alanında köklü ve deneyimli olması, başarılı projeleri olması, bizim için özel bir yere sahiptir. Kurum, hayata geçirdiğimiz projemize de oldukça uygundur. Ayrıca, ulaşabileceğimiz hedeflere en etkili bu kurum sayesinde ulaşabileceğimizi düşündüğümüz için tercih ettik.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, STK’nın köklü bir geçmişe sahip olması, uzun yıllardır başarılı şekilde ayakta kalması paydaşlık ilişkisinde tercih edilmesini sağlamaktadır.

“Toplum Bilinci” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu (**K3, K6**); K3: *“Eğitim her zaman her kurumun önemseydiği başlık olmalıdır. Toplumdaki bireylerin gelişmesi, toplumun gelişmesidir. Çünkü bu insanlar ya bizim ilerde çalışanımız ya da müşterimiz olmaktadır. Dolayısıyla insanlarda toplum bilincinin oluşturulması önemli bir unsurdur.”* K6: *“Kurumun sosyal sorumluluk anlayışından dolayı paydaşlık ilişkisi oluşturmaya karar vermiştik.”* şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, STK’nın paydaş olarak tercih edilme sebebi; toplum bilincine sahip olması ve tek bir bireyin gelişiminin uzun vadede toplumun gelişimine katkı sağlayacağına inanması diğer bir deyişle topluma yönelik yapılan çalışmalar ile herkesin gelişebilirliğine inanmasıdır.

“Güvenirlilik” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K1, K14**); K1: *“Kurum bilinirliği ve güvenilirliğidir. Eski yöneticimizden biri şirketten ayrıldıktan sonra o kurumda çalışmıştır. Kurumunun bizim açımızdan bir güveni mevcuttur. Biz bu güven duygusunu kurumla gerçekleştirdiğimiz çalışmalarla da anlamaktayız. Kurum tarafından yapılan her yardımın bilinir olması, sonuçlarının bizimle paylaşılması bizim için önemli bir konudur. Ayrıca kurumun dini ve siyasal konulardan uzak durması da güven oluşturarak tercih etmemizde büyük bir etkidir.”* K14: *“Kurumun kurucuları ve yıllardır çalışmalarının başarısı en önemli sebeplerdendir. Ayrıca kurumun çalışmalarının sonuçlarını sunması, hızlı geri bildirimi, süreçleri iyi yönetmeleri, seçim kriterlerindeki tarafsızlıkları, itibarları, iletişiminin kuvvetli olması gibi durumlar oldukça önem taşımaktadır.”* şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, STK’nın paydaş olarak tercih edilme sebebi paydaşlarının ona güven duymasıdır. Bu güven duygusunu; STK’nın kurucusu, köklülüğü, şeffaf iletişimi, politik ve dini konulardan uzak bir duruşu olması gibi pek çok özellik etkilemektedir.

“İletişim ve Geri bildirim” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K4, K7, K14**); K4: *“STK ile aynı gruptan olmamız etkili olmaktadır. Ayrıca kurumun eğitim alanında düzenli çalışmaları mevcuttur. Kurum olarak işlerini layıkıyla yapmaktadırlar. Bu durum da, net şekilde raporlarına ve geri dönüşlerine yansımaktadır. Kurumun sistemleri çok düzgün işlemektedir.”* K7: *“Kurumun girişimleri, işleri bizim için önem taşımaktadır. Bu kurumun iletişimi oldukça kuvvetlidir. Ayrıca kurumun iletişim kanallarının başarısı, farklı alternatifli projeler sunmaları da bizi etkilemektedir. Kurum, faaliyetleri ile gençlere yepyeni ufuklar açıp imkanlar sunmaktadır.”* K14: *“Kurumun kurucuları ve yıllardır çalışmalarının başarısı en önemli sebeplerdendir. Ayrıca kurumun çalışmalarının sonuçlarını sunması, hızlı geri bildirimi, süreçleri iyi yönetmeleri, seçim kriterlerindeki tarafsızlıkları, itibarları, iletişiminin kuvvetli olması gibi durumlar oldukça önem taşımaktadır.”* şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, STK’nın paydaşlar tarafından tercih edilme sebebi sağlıklı iletişim kurması, hızlı geri bildirim sağlaması, yaptıklarını açıklayabilmesidir.

“Atatürk İlkelerine Bağlılık” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K8**: *“Kurumun eski ve güçlü olmasıdır. Hatta kurumu paydaş olarak seçmemizdeki sebeplerden biridir diyebiliriz. Kurumun tecrübesi özellikle burs konusundaki başarıları, sosyal sorumluluk projelerindeki deneyimleri tercih*

nedenlerimizdendir. Ayrıca kurumun Atatürk ilkelerine bağlı, çağdaş, laik olmasını tercih nedenlerimize ilave olarak ekleyebiliriz.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, STK’nın paydaşlar tarafından tercih edilme sebebi çağdaş, laik ve Atatürk’ün diğer ilkelerine de bağlı olmasıdır.

“Bilinirlik” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K1**: “Kurum bilinirliği ve güvenilirliğidir. Eski yöneticimizden biri şirketten ayrıldıktan sonra o kurumda çalışmıştır. Kurumunun bizim açımızdan bir güveni mevcuttur. Biz bu güven duygusunu kurumla gerçekleştirdiğimiz çalışmalarla da anlamaktayız. Kurum tarafından yapılan her yardımın bilinir olması, sonuçlarının bizimle paylaşılması bizim için önemli bir konudur. Ayrıca kurumun dini ve siyasal konulardan uzak durması da güven oluşturarak tercih etmemizde büyük bir etkidir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, STK’nın paydaşlar tarafından tercih edilme sebebi STK’nın bilinirliğinden dolayıdır ve bu durum kendisine yönelik güveni olumlu şekilde etkilemektedir.

“Kriterlere Uygunluk” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K13**: “Paydaş seçiminiz projeden projeye değişmektedir. Bizim toplumsal fayda stratejimiz kapsamında eğitim, çevre, kültür-sanat gibi toplumsal alanlarda eşitsizliklerin azaltılması konularında çalışmaktayız. Ayrıca her konuda odaklı şekilde ilerlemekteyiz. Bu çerçevede, eğitim alanında çalışacaksa yine bu alanda faaliyet gösteren kurumla iş birliği yaptığımız için bu STK’ı düşünerek ve belirli kriterler çerçevesinde değerlendirmeler yaparak seçmiştik.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, STK’nın paydaşlar tarafından tercih edilme sebebi STK’nın eğitime yönelik projelerindeki belirlenen kriterlere uygun olmasıdır.

X STK’sının paydaşlık ilişkisinde tercih edilmesinin sebebi K2, K9 ve K12’ye göre paydaşların ve STK’nın **hedeflerinin ortak** olması, benzer hedefler için çalışmalarından kaynaklanmaktadır. K5, K9, K10, K11 ve K14, X STK’sının **itibarından** dolayı paydaşlık ilişkisi kurmaya karar verdiğini ifade etmektedirler. K5, K9 ve K16, X STK’sının paydaşlarına **şeffaf** olmasından dolayı paydaşlık ilişkilerinde tercih ettiklerini belirtmektedirler. K5, K8, K9, K10, K15, K17, X STK’sını **köklü** olmasından dolayı paydaş olarak tercih etmektedir. K3 ve K6, X STK’sının **toplum bilincine** sahip olması ve sosyal sorumluluk anlayışından dolayı STK ile paydaşlık ilişkisi kurmaya karar vermişlerdir. K1 ve K14, X STK’sının şeffaf iletişimi olması, köklü olması, politik ve dini konulardan uzak durmasından dolayı **güven** oluşturduğu için onu paydaş olarak tercih etmektedirler. K4, K7 ve K14 X STK’sının **iletişim ve hızlı geri bildiriminden** dolayı doğru bir paydaş olduğunu belirtmektedirler. K8’e göre X STK’sının **Atatürk ilkelerine bağlı olması** paydaşlık ilişkisinde tercih edilebilirliğini etkilemektedir. K1, X STK’sının **bilinir** olmasından dolayı tercih edildiğini belirtmektedir. K13, projeleri kapsamında belirledikleri paydaş **kriterlerine** X STK’sının uygun olduğunu belirtmektedir.

X STK’sının paydaşlık ilişkisi konusunda tercih edilmesini K1, K5, K8, K9, K10, K14 birden fazla tema ile açıklamaktadır. K1, X STK’sının bilinirliği ve güven oluşturmaktan, K5 X STK’sının köklülüğü,

itibarından, K8 X STK'sının köklülüğünden ve Atatürk ilkelerine bağlı olduğundan, K9 X STK'sı ile hedeflerinin ortak olması, X STK'sının köklülüğü, itibarı, şeffaflığından, K10 X STK'sının köklülüğünden ve itibarlı olmasından, K14 X STK'sının itibarlı olması, güven oluşturmaya ve hızlı geri bildiriminin olmasından dolayı tercih etmektedir.

STK'nın iş yapış biçimi, kültürü sizinki ile uyuyor mu? Bu durum paydaşlık ilişkileriniz için önemli midir? Sebepleriyle açıklar mısınız? Sorusuna paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan MAXQDA programında oluşturulan Şekil: 20'deki kelime bulutunda en fazla kullanılan kelimelerin; iş, paydaş, hızlı, kültür ve etik olduğunu görmekteyiz.



Şekil 20: Paydaşların, X STK'sı ile Uyumlarına Yönelik Cevaplarından Oluşan Kelime Bulutu

Soruya paydaşların vermiş olduğu yanıtlardan oluşturulan temalar; “Ortak amaç, sürdürülebilirlik, etik değerler, süreç, gönüllülük esası, sağlıklı iletişim, toplumsal fayda, eğitimde fırsat eşitliği” dir.

“Ortak Amaç” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K5, K6, K9, K11**); K5: “Evet. Kurum ile karşılıklı beklentilerimiz, amaçlarımız uyumaktadır.” K6: “Kurum ile bire bir uyumaktayız. Paydaşlık ilişkisi için bu durum önemlidir. Kurum ile aynı kültüre de sahibiz ve aynı dili konuştuğumuzu düşünmekteyiz.” K9: “Evet. Karşılıklı olarak aynı frekans ve tonda bir iletişimin varlığının, paydaşlığın sürdürülebilirliği açısından önemli olduğunu düşünmekteyiz. Kurum ile aynı dertlere sahip ve aynı dünya görüşünü paylaştığımızı söyleyebiliriz.” K11: “Tamamen örtüşmektedir. Aynı ekolde tüm görüşler ve işler her iki kurum için de sorunsuz devam etmektedir. Bu durum aslında karşılıklı güveni artıracak bir unsurdur.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlar, STK ile kendilerinin iş yapış biçiminde uyumluluk olduğunu beklentilerinin, iletişimlerinin ve amaçlarının ortak olduğunu belirtilmektedir. Ayrıca paydaşlar; STK ile benzer kültüre ve dünya görüşüne sahip olduklarını belirtmektedirler.

“Sürdürülebilirlik” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu (**K13, K17**): K13: “Evet uyumaktadır. İş yapış şekli uyumlu olmazsa iş birliklerinin sürdürülebilir olması oldukça zordur.” K17: “Kendi kurumunuza yakın bakış açısına sahip olan bir kurumla ilişkiler daha rahat ilerlemektedir.

Kültür ve iş yapış biçimi, uzun soluklu iş birliğine imza atabilmek için oldukça önemlidir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, iş birliğinin kalıcı olmasını yani sürdürülebilirliğini sağlamak için iş yapış biçimi ve kültür uyumlu olması gerekmektedir.

“Etik Değerler” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu **(K2, K14)**; K2: *“Bir paydaş ile çalışırken temel noktalarda ve etik değerlerde uyum sağlamak gereklidir. Elbette kurum kültürü bire bir aynı olamaz ayrıca, çalışanlar o kültürü oluşturmaktadır. Paydaş ile bir projede yer alınca yan yana görünmekteyiz. Projeden bahsederken taraflar isimlerini, kimler ile yan yana durduklarını mutlaka belirtmektedir.”* K14: *“Kesinlikle uyumaktayız. Kurum çok sistematik ilerlemektedir. Biz de de tüm süreçler belirlidir. Kurumun gizliliğe önem vermesi de bizim etik değerlerimiz ile uyumaktadır.”* şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, STK’nın da, kendilerinin de etik değerlere önem vermeleri iş yapış biçimlerinin uyumlu olduğunu göstermektedir.

“Süreç” temasına vurguda bulunan paydaşlar konuyu **(K1, K4, K7, K14, K15, K16)**; K1: *“Evet uyumaktadır. Doğru, düzgün, güvenilir kayıtlar tutmak ve hesap verebilirlik ilkeler bakımından kurumla benzeşmekteyiz.”* K4: *“Kurumun da bizim gibi süreçleri bulunmaktadır. Birbirimizi iyi anladığımızı düşünmekteyiz.”* K7: *“Kurum, bizim gibi kurumsal yapıya sahiptir. Eşitlik, adalet ilkelerini önemsemektedirler. Onlarda da her şey kayıtlı raporlu şekilde saklanmaktadır. Kurum ile çalışma prensiplerimiz oldukça uyumludur.”* K14: *“Kesinlikle uyumaktayız. Kurum çok sistematik ilerlemektedir. Biz de de tüm süreçler belirlidir. Kurumun gizliliğe önem vermesi de bizim etik değerlerimiz ile uyumaktadır.”* K16: *“Evet. Mesela kurumun iş disiplini ve kuralların dışına çıkmaması raporlama durumları aslında bire bir bizimle aynı olduğunu söyleyebiliriz.”* şeklinde ifade etmektedirler. Ayrıca süreç farklılığına da değinen paydaş bulunmaktadır. Bu durumu K15: *“Biz daha hızlı çabuk karar alabilen girişim mantığıyla ilerlemekteyiz, STK’da ise daha bürokratik bir yapı bulunmaktadır.”* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşlar, STK’nın süreçleri ile kendi süreçleri arasında benzerliklerin ve farklılıkların bulunduğunu belirtmektedirler. Benzerlikleri; STK’nın iş disiplini ve raporlama süreçlerinin birbirine uyumlu olduğu, gerçekleştirdikleri işleri açıklayabilmeleri ve güvenilir bir şekilde kayıtlar tutmaları gibi konulardan oluşmaktadır. STK ve paydaşları arasındaki farklılıkları ise, karar alma uygulama ve prosedürel aşamalar oluşturmaktadır.

“Gönüllülük Esası” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K8**: *“Kurum çok dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların, çalışmaktan öte gönülden bu kutsal amaca hizmet vermesi önemli bir unsurdur. Bu belirtiler bizim iş yapış biçimimize ve kültürümüze tam bir uyum göstermektedir. Bu durum paydaşlık ilişkimiz için önemlidir. Ayrıca, hızlı karar alıp uygulayabilmeleri ve verimli sonuçlara ulaşmaları da önemli bir konudur.”* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, STK'nın çalışmalarında gönüllülük esasına dayanan anlayışının olmasından dolayı uyumlu olduklarını belirtmektedir.

“Sağlıklı İletişim” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **(K10, K17)**; K10: “Kurum ile iyi bir iş birliğimiz bulunmaktadır. Bizim için, paydaşla sağlıklı iletişim kurabilmek rapor ve yönlendirmeleri sağlıklı şekilde almak önemlidir. Ayrıca, kurumda muhatapların belli olması oldukça güven veren bir konudur.” K17: “Kendi kurumunuza yakın bakış açısına sahip olan bir kurumla iletişim ve ilişkiler daha rahat ilerlemektedir. Kültür ve iş yapış biçimi, uzun soluklu iş birliğine imza atabilmek için oldukça önemlidir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlar, STK ile sağlıklı ilişki, iletişim kurulabildiğinden ve muhatapların ulaşılabilir olmasından dolayı uyumlu olduklarını belirtmektedir.

“Toplumsal Fayda” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K12**: “Bu kurumla sadece toplumsal faydada buluşmaktayız. Toplumu daha iyiye taşımak için ortak noktada buluşmak oldukça önemli bir konudur.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, STK'nın toplumsal faydayı ön planda tuttuğu için uyumlu olduklarını belirtmektedir.

“Eğitimde Fırsat Eşitliği” temasına vurguda bulunan paydaş konuyu **K3**: “Bizim de odak noktamız eğitim ve gelişimdir. Gelişim programlarımız bizim de çok aktiftir. Bu kurum, bizim biraz daha sosyal sorumluluk tarafımızı güçlendirmektedir. Kurum da bizim gibi eğitimde fırsat eşitliğine değinmektedir. Bu yüzden bakış açılarımız örtüşmektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, STK'nın eğitimin herkes için olduğuna, yani eğitimde fırsat eşitliğine vurguda bulunmasından dolayı kendileriyle uyumlu olduklarını belirtmektedir.

K5, K6, K9, K11'e göre X STK'sının iş yapış biçimi paydaşlarıyla **ortak amaçları** olduğundan dolayı birbirleriyle uyumludur. K13 ve K17'ye göre, **sürdürülebilir bir iş birliği** için uyum önem taşımaktadır. K2 ve K14, X STK'sının **etik değerlere** önem vermesinden dolayı iş yapış biçimlerinin kendileriyle benzer olduğunu belirtmektedirler. K1, K4, K7, K14, K16'ya göre X STK'sı ile **süreç yönetimi** raporlama, disiplin konularında paydaşlarıyla uyumlulardır. K15'e göre ise X STK'sı ile iş yapış biçimleri benzerdir. K8, X STK'sı ile iş yapış biçimi olarak benzerliklerini; ikisinin de **gönüllülük esasına dayalı** olarak işlerini severek yapmalarına dayandırmaktadır. K10 ve K17, X STK'sı ile **sağlıklı iletişim** kurabilme konusunda benzer olduklarını belirtmektedirler. K12, X STK'sı ile **topluma fayda** sağlama konusunda uyumluluk gösterdiklerini belirtmektedir. K3, X STK'sının **eğitimde fırsat eşitliğini** önemsemesi ve bu duruma yönelik çalışmalar gerçekleştirmesinden dolayı uyumlu ve benzer anlayışa sahip olduklarını belirtmektedir.

K14, X STK'sı ile iş yapış biçimi ile ilgili uyumlarını birden fazla tema ile açıklamaktadır. X STK'sının etik değerlere önem vermesi ve süreç yönetimi konularında K14 ile benzerlik göstermektedir.

3.6. Araştırmanın İkinci Aşaması: X STK'sının Raporlarının İncelenmesi

X STK'sının 2018, 2019, 2020, 2021 ve 2022 yani son 5 yılın faaliyet raporlarında paydaş ilişkileri ile ilgili olan bölümü oluşturan "Kaynak Geliştirme" başlığı altındaki veriler incelenmiştir.

3.6.1. Amaç

Araştırmanın İkinci aşamasında çalışma için seçilen X STK'sının son 5 yıldaki faaliyet raporları incelenerek raporda, paydaşlık konularını kapsayan "Kaynak Geliştirme" başlığı altında en çok kullanılan kelimelerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Diğer bir amaç ise, görüşmeler neticesinde hem X STK'sının hem de paydaşların, STK'nın raporlarında en çok kullanılan kelimelerin oluşturduğu konular üzerinde durup durmadığını anlayabilmektir. Tüm bunlara ek olarak, X STK'sının raporlarının incelenmesi, araştırmanın diğer aşamalarına ışık tutacağından dolayı ve analiz yaparken araştırmacıya yol göstermesi açısından önem taşımaktadır.

3.6.2. Yöntem

X STK'sının 2018, 2019, 2020, 2021 ve 2022 yılına ait faaliyet raporlarının sadece "Kaynak Geliştirme" başlığı incelenmiştir. Faaliyet raporları, MAXQDA programı ile analiz edilerek kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

3.6.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

X STK'sının son 5 yıla ait faaliyet raporları incelenmiştir. Rapordaki sadece paydaşlık ilişkilerini konu alan bölüm olan "Kaynak Geliştirme" başlığındaki veriler analiz edilmiştir. Kelime bulutu oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

3.6.4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, faaliyet raporları incelendiğinde MAXQDA programından kelime bulutu alındığında en çok kullanılmış olan anahtar kelimelerin "Burs, Bağış, Destek, Eğitim, Fon" gibi kelimeler olduğu görülmüştür. X STK'sının faaliyet raporlarındaki ilgili kelimelerin oluşturduğu konuların, X STK'sının paydaşları ile yapılan görüşmelerin de odak konusu olup olmadığı da araştırılmıştır. Gerçekleşen araştırmadan, faaliyet raporları ve paydaşların üzerinde durduğu konuların benzerlik gösterdiği görülmüştür.



Şekil 21: X STK’sının 2018 Faaliyet Raporu “Kelime Bulutu”



Şekil 22: X STK’sının 2019 Faaliyet Raporu “Kelime Bulutu”



Şekil 23: X STK’sının 2020 Faaliyet Raporu “Kelime Bulutu”



Şekil 24: X STK’sının 2021 Faaliyet Raporu “Kelime Bulutu”



Şekil 25: X STK'sının 2022 Faaliyet Raporu "Kelime Bulutu"

X STK'sının 2018 yılına ait faaliyet raporunun paydaşlar ile ilgili olan “Kaynak Geliştirme” başlığına baktığımızda en fazla tekrar eden kelimelerin; bağış, eğitim, destek, burs, fon, umut gibi kelimeler olduğunu görmekteyiz. 2019 yılına ait faaliyet raporunun paydaşlar ile ilgili olan “Kaynak Geliştirme” başlığına baktığımızda en fazla tekrar eden kelimelerin; destek, eğitim, burs, fon, sosyal gibi kelimeler olduğunu görmekteyiz. 2020 yılına ait faaliyet raporunun paydaşlar ile ilgili olan “Kaynak Geliştirme” başlığına baktığımızda en fazla tekrar eden kelimelerin; burs, bağış, fon, destek, fırsat, ihtiyaç, kurumsal gibi kelimeler olduğunu görmekteyiz. 2021 yılına ait faaliyet raporunun paydaşlar ile ilgili olan “Kaynak Geliştirme” başlığına baktığımızda en fazla tekrar eden kelimelerin; burs, fon, destek, eğitim, bursiyer, bağış gibi kelimeler olduğunu görmekteyiz. 2022 yılının faaliyet raporunda “Kaynak Geliştirme” başlığına baktığımızda ise; en sık kullanılan kelimelerin eğitim, burs, fon, destek, bağış gibi kelimelerin olduğunu görmekteyiz. X STK'sının son 5 yılda faaliyet raporlarında genellikle aynı konular üzerinde durduklarını ve kamuyu bu raporlarla belli başlı konular ile ilgili bilgilendirdiğini söyleyebiliriz. Bu konuları oluşturan kelimeler; “Eğitim, Bağış, Burs, Fon, Destek” kelimeleridir.

3.7. Araştırmanın Üçüncü Aşaması: Aristoteles’in Retorik Üçgeni Perspektifiyle Değerlendirme

Araştırmanın bu aşamasında, X STK'sının yetkilisinin ve X STK'sının çalışmaya katılan kurumsal paydaşlarının verdiği yanıtlar, Aristoteles'in Retorik Üçgeni'ndeki ana unsurları (Ethos, Pathos, Logos) ile Higgins ve Walker'ın retoriksel çekicilik unsurlarına göre analiz edilmiştir.

3.7.1. Amaç

X STK'sının, paydaşlık ilişkilerinde “Aristoteles’in Retorik Üçgeni” unsurları olan “Ethos, Pathos, Logos”’un rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bir diğer amaç ise, X STK'sının paydaşlık ilişkilerinin, paydaşlar tarafından retorik açıdan değerlendirilmesi ve “Aristoteles’in Retorik Üçgeni” unsurları olan “Ethos, Pathos, Logos”’un iş birliğinde rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır.

3.7.2. Yöntem

Araştırmada X STK'sının yetkilisine yöneltilen soruların içeriği belirlenirken Aristoteles'in Retorik Üçgeni'ndeki ana unsurları ile Higgins ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak oluşturulmuştur. Seçilen STK'nın paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in retorik yöntemindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Bu duruma yönelik, STK yetkilisine, Higgins ve Walker'ın retoriksel çekicilik unsurları olan (Ethos: "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık", Pathos: "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkân Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempatî", Logos: "Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri") kavramlarının her biri ayrı ayrı sorulmuştur. Temalar oluşturulurken Braun ve Clarke'ın (2006) çalışmasındaki yöntemlerden yararlanılmıştır. Her bir unsura yönelik verilen yanıtlar MAXQDA programında ilgili alanda kodlanmıştır. Programda, "Ethos, Pathos ve Logos" ana kodu oluştururken, kodların içlerine dahil olan Higgins ve Walker'ın belirttiği unsurlar alt kod/alt unsur olarak kodlanmıştır. Bu doğrultuda, STK yetkilisinden sorulara yönelik alınan yanıtlar, MAXQDA programında analiz edilmiştir. Her bir alt koda yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki anlamlara göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Ayrıca her bir ana kod yani ethos, pathos, logos'a yönelik sorulardan ayrı ayrı kelime bulutu oluşturulmuştur. Görsel oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

Araştırmada ayrıca, STK'nın kurumsal paydaşlarına göre STK'nın paydaşlarıyla iş birliğinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Bu duruma yönelik, STK'nın kurumsal paydaşlarına Higgins ve Walker'ın retoriksel çekicilik unsurları olan (Ethos: "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık", Pathos: "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkân Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempatî", Logos: "Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri") kavramlarının her biri ayrı ayrı sorulmuştur. Temalar oluşturulurken Braun ve Clarke'ın (2006) çalışmasındaki yöntemlerden yararlanılmıştır. Her bir unsur kapsamında verilen yanıtlar MAXQDA programında kodlanmıştır. Programda, "Ethos, Pathos ve Logos" ana kodu oluştururken, kodların içlerine dahil olan Higgins ve Walker'ın belirttiği unsurlar ise alt kod/ alt unsur olarak kodlanmıştır. Bu doğrultuda, STK paydaşlarından alınan yanıtlar, MAXQDA programında analiz edilmiştir. Her bir alt kodun sorularına yönelik paydaşlardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki ortak anlamlara göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, diğer bir deyişle sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Ayrıca programdan her bir ana kod yani ethos, pathos, logos'a yönelik sorulardan ayrı ayrı kelime bulutu oluşturulmuştur. Görsel oluşturulurken bağlaçlar filtrelenerek dışarda bırakılmıştır.

3.7.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

X STK'sının paydaş ilişkileri yönetimi sorumlusu ile görüşme yapılmıştır.

X STK'sının kurumsal paydaşlarından çalışmaya katılmayı kabul eden 17 kurumun, paydaş ilişkileri yönetiminden sorumlu olan kişileri ile görüşme yapılmıştır.

3.7.4. Bulgular

Araştırmada X STK'sının yetkilisi ve kurumsal paydaşların yanıtları ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Araştırmada öncelikle, X STK'sı yetkilisi ve görüşme yapılan 17 kurumsal paydaşın cevaplarının benzerliği karşılaştırılmıştır.

Araştırmada, her bir unsur için ayrı ayrı başlık açılmıştır. Öncelikle “Ethos” ardından “Pathos” en son ise “Logos” unsurlarına yönelik STK ve paydaşlarının yanıtları analiz edilmiştir. Bu duruma yönelik, STK'ya ve paydaşlarına Higgins ve Walker'ın retoriksel çekicilik unsurlarında yer alan (Ethos: “Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık”, Pathos: “Metafor, Betimleme, Mizah, İmkân Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati”, Logos: “Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri”) kavramlarının her biri ayrı ayrı sorulmuştur. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında ayrı ayrı kodlanmıştır. MAXQDA programında üç ana kod (Ethos, Pathos, Logos), yirmi iki alt kod / alt unsur (ana kodların altındaki kodlar) oluşturulmuştur. Aristoteles'in Retorik Üçgeni'ndeki ana unsurlar (Ethos, Pathos, Logos) ve ana unsurların alt unsurları yani Higgins ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurlarına göre hazırlanan sorulara X STK'sının yetkilisi ve paydaşlarının verdiği yanıtlar analiz edilmiştir.

Benzerlik matrisi																			
Belge adı	Kurum 17	Kurum 16	Kurum 15	Kurum 14	Kurum 13	Kurum 12	Kurum 11	Kurum 10	Kurum 9	Kurum 8	Kurum 7	Kurum 6	Kurum 5	Kurum 4	Kurum 3	Kurum 2	Kurum 1	X STK	
Kurum 17	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 16	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 15	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 14	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 13	0,94	0,94	0,94	0,94	1,00	0,81	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	1,00	0,94	0,94	0,94	
Kurum 12	0,75	0,75	0,75	0,75	0,81	1,00	0,88	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,81	0,75	0,75	0,75	
Kurum 11	0,88	0,88	0,88	0,88	0,94	0,88	1,00	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,94	0,88	0,88	0,88	
Kurum 10	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 9	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 8	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 7	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 6	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 5	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 4	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 3	0,94	0,94	0,94	0,94	1,00	0,81	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	1,00	0,94	0,94	0,94	
Kurum 2	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
Kurum 1	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	
X STK	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	0,75	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	

Şekil 26: X STK'sı ve Paydaş Cevaplarının Benzerlik Matrisi

X STK'sının yetkilisi ve kurumsal paydaşlarının tüm sorular kapsamında yanıtları neticesinde Şekil: 26'da gösterildiği gibi MAXQDA programında yanıtlarının içeriklerinin benzerlikleri analiz

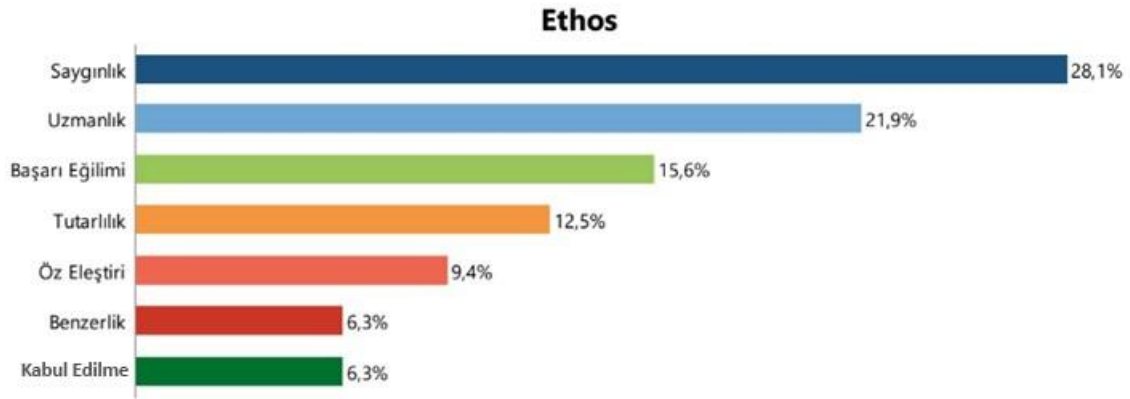
edilmiştir. Hücrenin renkleri koyulaştıkça benzerlik artmaktadır. Paydaşlardan ve X STK'sının yetkilisinden alınan cevaplara göre STK ile paydaşların en yüksek benzerlik oranları sırasıyla %100 ile K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K14, K15, K16, K17'dir. Ardından %94 ile K3 ve K13 gelmektedir. Ardından %88 ile K11 gelirken, son sırada ise %75 benzerlik ile K12'nin olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, Aristoteles'in Retorik Üçgenine yönelik oluşturulan sorulara tüm paydaşların verdiği yanıtların birbirleri ile benzerliği ve X STK'sı ile paydaşların yanıtlarının benzerliği ortaya koyulmuştur. Bu durumdan yola çıkarak X STK'sının ve paydaşlarının sorulardaki kavramları birbirleriyle benzer şekilde anlamlandırdıklarını söylemek mümkündür.

3.7.4.1. X STK'sının, Paydaşlık İlişkilerinin Aristoteles'in Retorik Üçgeni Perspektifiyle Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgeni unsurlarının rol oynayıp oynamadığı STK yetkilisi tarafından değerlendirilmiştir. Aristoteles'in her bir unsuru için ayrı ayrı başlık açılmıştır. Öncelikle "Ethos" ardından "Pathos" en son ise "Logos" unsurlarına yönelik STK yetkilisinin yanıtları analiz edilmiştir. Bu duruma yönelik, Higgins ve Walker'ın retoriksel çekicilik unsurları olan (Ethos: "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık", Pathos: "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkan Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati", Logos: "Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri") kavramlarının her birinin paydaşlık ilişkilerinde rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak için X STK'sı yetkilisine bu kavramlar ayrı ayrı sorulmuştur. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında ayrı ayrı kodlanmıştır.

3.7.4.1.1. "Ethos" Kapsamında X STK'sı ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları

"Aristoteles'in Retorik Üçgeni" bağlamında paydaşlık ilişkilerinde "Ethos" unsuruna yönelik X STK'sından alınan yanıtlara göre görseller ve temalar oluşturulmuştur. Higgins ve Walker'ın "Ethos" kapsamındaki unsurları STK yetkilisine sorulmuştur. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında ayrı ayrı kodlanmıştır. Her bir alt koda yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki anlamlara göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Temaların oluşturulduğu ifadeler altı çizili şekilde gösterilmektedir. Grafik: 1'de X STK'sı yetkilisinden alınan "Ethos" kapsamındaki yanıtlara göre, üzerinde en fazla durulan alt unsurlar sırasıyla; 28,1 ile saygınlık, %21,9 ile uzmanlık, %15,6 ile başarı eğilimi, %12,5 ile tutarlılık, %9,4 ile öz eleştiri, son sırada ise eşit olarak yer alan %6,3 ile benzerlik ve kabul edilme olduğu gösterilmektedir.



Grafik 1: X STK'sının Ethos Unsurlarının Analizi

Higgins ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK'sına, Ethos kapsamında "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık" alt unsurlarına yönelik sorular aşağıdaki gibidir.

Eğitim alanında "Saygın" bir kurum olduğunuzu düşünüyor musunuz? Paydaşlarınıza saygın olduğunuzu hissettirmek için nasıl faaliyetler gerçekleştiriyorsunuz? Sorularına yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **SAYGINLIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; "şeffaflık, kamuya projelerin anlatılması, sansasyonel iş birliklerinden uzak durma, etik kuralları koruma, bağışçı gizliliği, son faydalanıcı hakkını koruma, değerlendirme komitesinin varlığı"dır. STK yetkilisi bu durumu; "Kesinlikle. Biz yaptığımız araştırmalarda saygın bulunduğumuzu anlamaktayız. Bağış araştırmalarında saygınlık konusunda ilk 3'te yer almaktayız. Şeffaflık ilkemiz, kamuya yaptığımız tüm projeleri anlatmamız sansasyonel iş birliklerinden uzak durma, etik kuralları mutlaka koruma, bağışçı gizliliği, son faydalanıcının haklarını da dikkate alarak ilerlediğimiz için saygınlığımızı zedeleyici konulardan uzak durmaktayız ve hassaslıkla çalışmaktayız. Ayrıca birimler olarak değerlendirme komitemiz mevcuttur. Herhangi bir iş olduğunda komitedeki ilgili üyelerden görüş almaktayız. Bağış geliri önemli olabilir ama bizim itibarımız her şeyden daha önemlidir." şeklinde açıklamaktadır.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre, STK şeffaflık ilkesine ve etik değerlere önem vererek, gerçekleştirdikleri her faaliyetin sonucunu mutlaka kamuyla paylaşmaktadır. STK, sansasyonel iş birliklerinden uzak durarak gizlilik konusuna da önem vererek saygınlıklarını zedeleyici durumlardan kaçınmaktadır. Ayrıca STK'nın tüm çalışmalarını değerlendirmesi içi değerlendirme komitesi mevcuttur.

Eğitim alanında “Uzman” bir kurum olduğunuzu düşünüyor musunuz? Paydaşlarınıza uzman olduğunuzu hissettirmek için nasıl faaliyetler gerçekleştiriyorsunuz? Sorularına yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **UZMANLIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları; “geri bildirim, çalışan çabası, kurumsal derecelendirme notu ve denetlenme, yönetim yaklaşımı” oluşturmaktadır. Uzmanlık alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: “Biz gerçekleştirdiğimiz çalışmalar konusunda profesyonel olduğumuzu hem paydaşlardan duymaktayız hem de faydalanıcı gruptan duymaktayız. Ayrıca bu çalışmalar için çaba gösteren çalışanlar da mevcuttur. Örneğin kurumsal derecelendirme notu almak, bağımsız denetim kuruluşları tarafından süreçlerin denetlenmesi gibi süreçlerle işimizi layığıyla en iyi şekilde gerçekleştirmek için çalışmaktayız. Yönetim yaklaşımımız da bu durumlara önem vermektedir. Ayrıca aldığımız geri bildirimler de bu şekilde çalıştığımız yönündedir. Biz sürekli gelişim için neler yapabileceğimize yönelik çalışmaktayız. Her sene süreç geliştirmeye yönelik hedeflerimiz bulunmaktadır. Hep daha ileriye hedeflemekteyiz.” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisinin yanıtına göre, STK paydaşlık ilişkileri kapsamındaki çalışmalarına yönelik paydaşlardan ve faydalanıcı kişilerden uzman olduklarına dair geri bildirim almaktadır. Ayrıca STK’nın yönetim yaklaşımı, çalışanlarının çalışmalara yönelik emek harcamaları, STK’nın bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmeden geçirilmesi ve STK’nın kurumsal derecelendirme notu alması uzmanlığına katkı sağlamaktadır.

Eğitim alanında “Başarı Eğiliminizi” değerlendirir misiniz? Paydaşlarınıza başarı değişiminizi ne şekilde aktarıyorsunuz? Geçmişten günümüze başarı hikayelerinizden örnek verebilir misiniz? Sorularına yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **BAŞARI EĞİLİMİ** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları; “faaliyet raporlamaları ile bilgilendirme, etkinlikler, danışmanlık şirketi ile birlikte çalışma” oluşturmaktadır. Başarı Eğilimi alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: “Her yıl bağışçılarımıza faaliyet raporumuzu sunmaktayız. Sene içerisinde gerçekleştirdiğimiz etkinliklerde de bu durumun altını çizmekteyiz. Hem artan bursiyer sayımızı hem de yeni projelerimiz varsa o konularda bağışçıları davet ederek gerçekleştirdiğimiz konuları anlatmaktayız. Başarının ne olduğu konusunda bu sene çalışmalara başladık. Bir danışmanlık şirketi ile beraber çalışmaktayız. Çünkü başarının herkese göre farklı bir tanımı olabilmektedir. Yani başarı köyünden ilk kez çıkan kız çocuğu mu? Yoksa Oxford’a giden kız çocuğu mu? Yani başarı kavramı her ikisinin imkanları dahilinde değişebilmektedir. Yani gençlik gözünde mi başarı? Dünya’daki örnekler mi? gibi konular çerçevesinden değişebilmektedir. Hedefimiz her zaman kendimizi önceki yıllardan ileri taşımak, faydalanıcı sayımızı artırmaktır. Bu durum böyle de olmaktadır. Paydaşımızın projedeki başarısı da bizim için tabi ki önem taşımaktadır. ” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisinin yanıtlarına göre STK, faaliyet raporlarını düzenli olarak paydaşlarıyla paylaşmaktadır. STK etkinliklerine bağışçıları davet ederek onlara gerçekleşecek faaliyetlerin detaylarını aktarmaktadır. Ayrıca STK, çalışmalarındaki başarıları arttırmak için danışmanlık şirketi ile birlikte çalışmanın önemi vurgulamaktadır. STK, bu durumun sebebini başarının herkese göre değişiklik gösterebileceğini vurgulayarak anlatmaktadır.

“Tutarlı” faaliyetler gerçekleştirdiğinizi düşünüyor musunuz? Tutarlılığı paydaşlara nasıl aktarıyorsunuz? Sorularına yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **TUTARLILIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları; “iletişim, itibar ve statüyü korumak” oluşturmaktadır. Tutarlılık alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: *“Tutarlı olmak durumundayız. İtibarımızı ve yasal statümüzü korumak zorundayız. Bir de bu durumun iletişim boyutu mevcuttur. Yıllardır iletişim tarafında da aykırı ve ani çıkışlar yapmayı tercih eden iletişim dilimiz de mevcut değildir. Dolayısıyla her zaman belli bir çizgide ilerlemekteyiz. Karşı tarafın da proje içinde tabi ki tutarlılığı önem taşımaktadır.”* şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, gerçekleştirdikleri çalışmalar ile tutarlı olduklarını düşünmektedir. Bu konu ile ilgili özellikle iletişimleri üzerinde durmaktadır. STK yetkilisi, paydaşlarla düzenli şekilde iletişim kurduklarını, iletişimde hızlı değişikliklere yani aykırılıklara yönelmediklerini, her zaman belli çizgilerde ilerlediklerini belirtmektedir. Ayrıca, itibarın ve yasal statünün korunması için de tutarlı olmak önem taşımaktadır.

“Öz Eleştiri” yapıyor musunuz? Paydaşlarınıza bu durumu nasıl aktarıyorsunuz? Sorularına yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **ÖZ ELEŞTİRİ** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları “bağışçı düşünceleri ve son faydalanıcı düşünceleri, araştırmaların karşılaştırılması” oluşturmaktadır. Öz Eleştiri alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: *“Evet. Senede iki kez özeleştiri yapmaktayız. Bağışçıların düşünceleri ve son faydalanıcının düşünceleri bizim için önem taşımaktadır. Yaptığımız araştırmaların sonuçlarını da karşılaştırmaktayız fakat biz bu durumları anons etmemekteyiz.”* şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, öz eleştiri yaptıklarını düşünmekle birlikte, öz eleştiri yaparken bağışçılardan ve son faydalanıcılardan aldıkları geri bildirimlerden faydalanmaktadır. Ayrıca STK, gerçekleştirdikleri araştırmaların sonuçlarını kıyaslayarak da öz eleştiri yapmaktadır.

Eğitim alanında diğer STK’lar ile “Benzerliğinizin” olduğunu düşünüyor musunuz? Eğitim alanındaki diğer STK’lardan ayrıştığınız özellikler nelerdir? Sorularına yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **BENZERLİK** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları “Vasiyet-hibe, anne babası olmayan çocuklara destek” oluşturmaktadır. Benzerlik alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: “Evet. Biz Türkiye genelinde farklı üniversitelere burs veren tek kuruluşuz. Bu anlamda tekiz. Yurt dışında da bu kadar geniş kapsamlı burs sağlayan ve okul desteği sağlayan başka bir STK bulunmamaktadır. Bu kapsamlar açısından tektir. Bizim saha uygulamamız hiç bulunmamaktadır. Ancak bunların yanı sıra diğer STK’larla benzerliklerimiz de bulunmaktadır. Bağışçılar gözünde mesela vasiyet hibe dediğimiz konuda diğer STK’larla karşılaştırılmaktayız, anne babası hayatta olmayan çocukları destekleme açısından da benzerliğimiz bulunmaktadır.” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisine göre, aynı alanda faaliyet gösteren diğer STK’lar ile benzerlikleri bulunmaktadır. Özellikle anne babası hayatta olmayan kişilere destek verme anlamında ve vasiyet bağışları konusunda benzerlikleri bulunmaktadır. STK’nın, diğer STK’lardan farklı olduğu konular ise, farklı üniversitelere burs vermesi ve farklı bölgelere burs sağlamasıdır.

Paydaşlarınız tarafından “Kabul Edilmeniz” için neler yapıyorsunuz? Sorularına yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **KABUL EDİLME** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “doğallık” oluşturmaktadır. Kabul Edilme alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: “Yürüttüğümüz faaliyetler doğal akışında ilerlemektedir. Özel bir çaba sarf etmemekteyiz.” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK’nın yetkilisinin yanıtlarına göre, STK’nın paydaşları tarafından kabul edilmeye yönelik özel bir çabası bulunmamaktadır.

X STK’sının yetkilisinin “Ethos” kategorisi kapsamında vermiş olduğu yanıtlara göre oluşan temaları Tablo: 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: X STK’sının Ethos Kapsamındaki Temaları

Saygınlık: şeffaflık, kamuya projelerin anlatılması, sansasyonel iş birliklerinden uzak durma, etik kuralları koruma, bağışçı gizliliği, son faydalanıcı hakkını koruma, değerlendirme komitesinin varlığı
Uzmanlık: geri bildirim, çalışan çabası, kurumsal derecelendirme notu ve denetlenme, yönetim yaklaşımı
Başarı Eğilimi: faaliyet raporlamaları ile bilgilendirme, etkinlikler, danışmanlık şirketi ile birlikte çalışma
Tutarlılık: iletişim, itibar ve statüyü korumak
Öz eleştiri: bağışçı düşünceleri ve son faydalanıcı düşünceleri, araştırmaların karşılaştırılması
Benzerlik: vasiyet-hibe, anne babası olmayan çocuklara destek
Kabul Edilme: doğallık

Yukarıdaki Tablo: 5’de Higgins ve Walker’ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK’sının yetkilisine Ethos kapsamında sorulan her bir alt unsurun teması, alınan yanıtlardaki vurgulanan ortak konulardan oluşmaktadır. Bu kapsamda X STK’sının yetkilisinden; STK’nın uzman olup olmadığı, saygınlığı, paydaşlar tarafından kabul edilir olmak için neler yaptığı,

tutarlı davranıp davranmadığı, diğer STK'lar ile benzerliği, başarı eğilimi ve öz eleştiri yapıp yapmadığı konularında bilgiler edinilmiştir.

Saygınlık alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisinin açıklamalarına göre; şeffaflık ilkeleri gereği kamuya açık şekilde bilgi verdiklerini, etik kuralları her zaman önemsediklerini, değerlendirme komitelerinin olduğunu, bağışçının paylaşılmasını istemediği bilgilerin açıklanmadığını, iş birliklerinde hassas davrandıklarını söylemek mümkündür. X STK'sının yetkilisi, tüm bu belirtilen durumların saygınlığı oluşturabileceğini belirtmektedir.

Uzmanlık alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisinin verdiği bilgilere göre; paydaşları tarafından uzman oldukları yönündeki aldığı geri bildirimin olması, uzmanlık konusunda STK çalışanlarının oldukça çaba göstermeleri, kurumsal derecelendirme notunun olması, bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmesinden dolayı uzman olduğunu söylememiz mümkündür.

Başarı Eğilimi alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisine göre; STK, gerçekleştirdiği başarılarını faaliyet raporlarıyla, etkinliklere bağışçıları davet ederek paydaşlarına aktarmaktadır. Ayrıca danışmanlık şirketi ile faaliyetlerini yürütmektedir. Bu durum da başarılı olması için çaba harcadığının göstergesidir.

Tutarlılık alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi, tutarlı olduklarını iletişim ile birlikte paydaşlara tutarlı olduklarını hissettirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca STK, iletişim dilinde ani iniş çıkışlar yapmadan sağlıklı iletişim kurmaktadır.

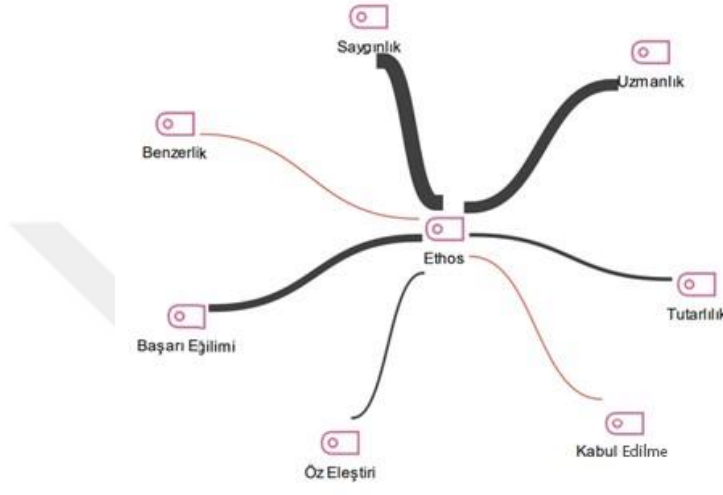
Öz Eleştiri alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi, öz eleştiri senede iki kez yaptıkları ifade etmekte olup, bağışçı ve faydalanıcı gruplardan aldıkları geri bildirimlerle, çalışmalarını kıyaslayarak öz eleştiri yaptıklarını belirtmektedir.

Benzerlik alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi, diğer STK'lar ile benzer olduklarını belirtmektedir. Benzer oldukları konuları; vasiyet- hibe ve anne babası hayatta olmayan çocuklara yardım oluşturmaktadır.

Kabul Edilme alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi, paydaşların kendilerini tercih etmeleri için özel bir çabada bulunmadıklarını, faaliyetlerinin doğal ilerlediğini belirtmektedir.

MAXQDA programından elde edilen “Ethos” un yüzdelik grafiğinin (Grafik: 1) farklı biçimde ifade edilişi Şekil: 27’deki gibidir.

Kod-Teori Modeli



Şekil 27: X STK’sının Ethos Kod- Teori Modeli

Şekil: 27’de X STK’sı yetkilisi ile görüşmeden elde edilen kodlamalarda “Ethos” kod teori modeli oluşturulmuştur. Ethos koduna ait alt kodların dağılımı gösterilmektedir. Ethos kodunda en fazla üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en kalın, en az üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en ince şekilde gösterilmektedir. Ayrıca pembe çizgiler kodların birbiri ile eşit dağılımını göstermektedir. Şekil: 27’ye baktığımızda en fazla üzerinde durulan alt unsurların “Saygınlık” olduğunu görmekteyiz. Ardından sırasıyla “Uzmanlık”, “Başarı Eğilimi”, “Tutarlılık”, “Öz Eleştiri”, “Kabul Edilme ve Benzerlik (eşit)” alt unsurları gelmektedir.

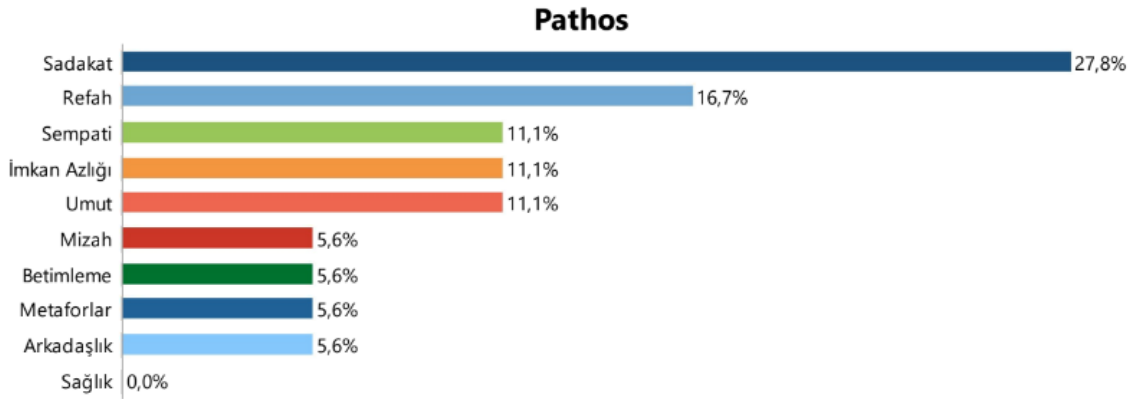
iletişim
burs
başarı
bağış
faydalanıcı

Şekil 28: X STK’sının Ethos Kategorisi Kelime Bulutu

Şekil 28’de, X STK’sı yetkilisinden alınan yanıtlara göre ethos kategorisinde en sık kullanılan kelimeler gösterilmektedir. En fazla kullanılan kelimeler; başarı, faydalanıcı, iletişim, bağış ve burs kelimeleridir.

3.7.4.1.2. “Pathos” Kapsamında X STK’sı ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları

“Aristoteles’in Retorik Üçgeni” bağlamında paydaşlık ilişkilerinde “Pathos” unsuruna yönelik X STK’sı yetkilisinden alınan yanıtlara göre görseller ve temalar oluşturulmuştur. Higgens ve Walker’ın “Pathos” kapsamındaki unsurları STK yetkilisine sorulmuştur. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında ayrı ayrı kodlanmıştır. Her bir alt koda/ alt unsura yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki anlamlara göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Grafik 2’de X STK’sı yetkilisinden “Pathos” kapsamındaki yanıtlara göre en fazla üzerinde durulan alt unsurlar sırasıyla; ilk sırada %27,8 ile sadakat, ardından %16,7 ile refah gelmekte olup, üçüncü sırada % 11,1 ile sempati, imkan azlığı, umut eşit şekilde ve dördüncü sırada %5,6 ile mizah, betimleme, metafor, arkadaşlık alt unsurları birbirleri ile eşit şekilde gelerek, en son sırada ise %0,0 ile sağlık alt unsurunun geldiği gösterilmektedir.



Grafik 2: X STK’sının Pathos Unsurlarının Analizi

Higgens ve Walker’ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK’sı yetkilisine Pathos kapsamında “Metafor, Betimleme, Mizah, İmkan Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati” alt unsurlarına yönelik sorular aşağıdaki gibidir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Sadakat” oluşturmak için neler yapıyorsunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **SADAKAT** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları “özel günlerde bursiyer tarafından hatırlanmak, iletişim” oluşturmaktadır. Sadakat alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Paydaşları etkinliklerimizden haberdar etmekteyiz. Ayrıca paydaşların özel günlerinde bursiyerler tarafından aranmalarını sağlamaktayız.*”

Bursiyerlerin başarıları ile ilgili bilgileri paydaşlara iletmekteyiz. Paydaşlarla iletişimlerimizi korumaya çalışmaktayız ve herkesin iyi hissetmesini sağlamaya çalışmaktayız.” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisine göre, STK paydaşlarında sadakati sağlamak için, paydaşları etkinliklere davet ederek ve bursiyer ile burs veren kişileri iletişime geçirmektedir. Ayrıca STK’nın tüm paydaşların mutlu olmasını hedefleyen bir anlayışa sahip olduğu belirtilmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Refah” konusuna değiniyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **REFAH** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “faydalanıcıyı güçlendirmek” oluşturmaktadır. Refah alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Refah konusuna değinmekteyiz. İşimizin özü maddi olarak faydalanıcıyı güçlendirmektir. Güncel datalarla bu konuya değinmekteyiz. Hangi öğrencilerin hangi giderleri bulunmakta gibi konuları ele almaktayız.*” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisine göre, STK çalışmalarında refah konusuna değinirken, faydalanıcının maddi olarak güçlenmesi gerektiğini belirterek güncel datalarla refah konusuna değinmektedir. Ayrıca öğrencilerin ihtiyaçları ve giderleri konuları refah kapsamında ele alınmaktadır.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Sempati” oluşturmak için neler yapıyorsunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **SEMPATİ** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları “şeffaflık, bağışçı ve bursiyer hikayeleri” oluşturmaktadır. Sempati alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Açık iletişim ve şeffaflık oldukça önem taşımaktadır. Bağışçı ve bursiyer hikayelerini paylaştığımız. Bu konuların karşı tarafta duygular oluşturduğunu düşünmekteyiz.*” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, paydaşlarda sempati oluşturmaya yönelik özellikle açık iletişimin ve doğru bilginin önemine vurgu yapmaktadır. Ayrıca hem bağışçıların, hem bursiyerlerin hikayelerini anlatarak, paydaşlarda duygulara dokunarak konunun gerçekliğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, bağışçıların burs sağlamasına sebep olan hikayeler ya da bursiyerlerin mevcut durumunu anlatan hikayeler, paydaş tarafından konunun ciddiyetinin anlaşılmasına ve inanırlığın artmasına sebep olmaktadır.

Paydaşlık ilişkilerinizde “İmkan Azlığı”na değiniyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **İMKAN AZLIĞI** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları “beklentileri yönetmek, istekleri anlamak” oluşturmaktadır. İmkan Azlığı alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Evet. Ekibimiz profesyoneldir belki ama kaynak olarak yetişemediğimiz konular da olabilmektedir. Hem paydaşların beklentilerini yönetmek*

anlamında hem de isteklerini anlamak açısından da bu temaya değinmekteyiz.” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisine göre, STK gerçekleştirdiği çalışmalarda kaynak açısından yeterli olamadığı durumlarda imkan azlığını azaltmak için önce paydaşların beklentilerini yönetip, isteklerini anlayarak hareket etmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Umut” temasını kullanıyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **UMUT** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “olumsuzu olumluya çevirmek” oluşturmaktadır. Umut alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: *“Mutlaka umut temasını kullanmaktayız. Olumsuz olan pek çok şey mevcuttur. Bizim amacımız olumsuzluğu nasıl olumluya çeviririz konusuna odaklanmaktır. O yüzden ilk sırada umut temasını kullanmaktayız. Paydaşlar bazen çok karamsar olabilmektedir fakat biz onları da olumluya çevirmeye çalışmaktayız.”* şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisinin yanıtlarına göre STK, gerçekleştirdiği çalışmalarda mutlaka umut temasını kullanmaktadır. Ayrıca STK, mevcuttaki olumsuzluklara odaklanmak yerine, şartları olumluya çevirmeye ve karamsar paydaşları olumlu duygulara yöneltmeye çabaladıklarını belirtmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Mizah”a yer veriyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **MİZAH** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “gündemdeki konulara göre kullanım” oluşturmaktadır. Mizah alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: *“Zaman zaman kullanmaktayız. Popüler kültürü yakalamak için gündemdeki konuya göre kullanmaktayız. Örneğin kediler günü gibi belli başlı önemli günlerin bağışa vesile olmasına yönelik esprili bir dil kullanmaktayız.”* şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, özellikle özel günlere yönelik esprili bir dille mizah temasını kullandıklarını ifade etmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Betimlemeler”den yararlanıyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **BETİMLEME** alt unsuru kategorisini STK Yetkilisi: *“Evet, kampanyalarımızda kullanmaktayız”* şeklinde açıklamaktadır.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Metaforlar”dan yararlanıyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **METAFOR** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “eğitimde dost” oluşturmaktadır. Metafor alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK

Yetkilisi: “Evet. *Metafor kullanmaktayız. Kendimizi “eğitimde dost” şeklinde ifade etmekteyiz. Paydaşların da belli sınırlar içinde faydalanmasına önem vermekteyiz.*” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, kendilerini eğitimde öğrencilerin dostu olarak ifade ederek çalışmalarında metafor kullanımını önemsediklerini belirtmektedir. Ayrıca metafor kullanımının doğru sınırlarda kullanılması gerektiği üzerine vurgu yapmaktadır.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Arkadaşlık” temasını kullanıyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **ARKADAŞLIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “bursiyerler ile aile olmak” oluşturmaktadır. Arkadaşlık alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Bursiyerler tarafından değerlendirdiğimizde çalışmalarımızda arkadaşça temalar bulunmaktadır fakat bağışçılar tarafından değerlendirsek pek de bu tema kullanılmamaktadır. Bursiyerler ile aile gibiyiz.*” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, bağışçılardan ziyade daha çok bursiyerler ile arkadaş gibi olduklarını belirtmektedir. STK, çalışmalarında bursiyerler ile duygusal bağ kurarak onlara aile gibi, arkadaş gibi yaklaştıklarını ifade etmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Sağlık” konusuna değiniyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre çalışmalarında sağlık temasına değinmediklerini belirtebiliriz. Bu durumu STK Yetkilisi: “*Sağlık konusuna değinmemekteyiz.*” şeklinde açıklamaktadır.

X STK’sının yetkilisinin “Pathos” kategorisi kapsamında vermiş olduğu yanıtlara göre oluşan temaları Tablo: 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: X STK’sının Pathos Kapsamındaki Temaları

Sadakat: özel günlerde bursiyer tarafından hatırlanmak, iletişim
Refah: faydalancıyı güçlendirmek
Sempati: şeffaflık, bağışçı ve bursiyer hikayeleri
İmkan Azlığı: beklentileri yönetmek, istekleri anlamak
Umut: olumsuzlu olumluya çevirmek
Mizah: gündem konularına yönelik kullanım
Betimleme: kampanyalar
Metafor: eğitimde dost
Arkadaşlık: bursiyerler ile aile olmak
Sağlık:

Yukarıdaki Tablo: 6’de Higgins ve Walker’ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK’sının yetkilisine Pathos kapsamında sorulan her bir alt unsurun teması, alınan yanıtlardaki vurgulanan ortak konulardan oluşmaktadır. Bu kapsamda paydaşlık ilişkilerine yönelik X STK’sının yetkilisinden; STK’nın paydaşlarında sadakat, sempati oluşturmak için neler yaptığı, refah,

umut, mizah, betimleme, metafor, sağlık gibi konulara değinip değinmediği, paydaşlara karşı arkadaşça yaklaşım sergileyip sergilemediği konularında bilgiler edinilmiştir.

Sadakat alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi, sadakat oluşturmak için paydaşların özel günlerinin bursiyerler tarafından hatırlanmasını sağladıklarını, bursiyer başarılarıyla ilgili bilgileri paydaşlara verdiklerini, paydaşlarla sürekli iletişim halinde olduklarını belirtmektedir.

Refah alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisinin yanıtlarına göre, STK maddi olarak faydalanıcıyı güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu durumun refah seviyesinin artmasına katkı sağlayacağına vurgu yapılmaktadır.

Sempati alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisinin yanıtlarına göre, STK açık iletişim ve şeffaflığı oldukça önemsemektedir. STK'nın, bağışçıların ve bursiyerlerin hikayelerini paydaşlara aktararak paydaşlarda duygu oluşturduğu belirtilmektedir. Böylelikle konunun gerçekliğini ve ciddiyetini STK bu hikayeler ile aktarmaktadır.

İmkan Azlığı alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi kaynaklar ne kadar fazla olursa o kadar fazla insana dokunabilecekleri için imkan azlığı konusunu ele aldıklarını belirtmektedir. Ayrıca, STK yetkilisi paydaşlarının istekleri ve beklentilerini doğru anlamamanın ve beklentileri gerçekleştirmenin önemini dile getirmektedir.

Umut alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi paydaşların konu ile ilgili karamsar yaklaştıklarını fakat desteklerle mevcuttaki durumun daha olumlu hale getirileceğine vurguda bulunmaktadır. Maddi durum yetersizliği, eğitimden maddi imkansızlık sebebiyle yararlanamama durumları her ne kadar olumsuzsa da X STK'sı bu olumsuz algılanan olayları olumluya çevirmek için çalışmalarında umut temasını ne çıkarmaktadır.

Mizah alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi yanıtına göre, STK mizah temasını zaman zaman gündemdeki özel günlere yönelik kullanarak yardıma vesile olmasını sağlamak istemektedir.

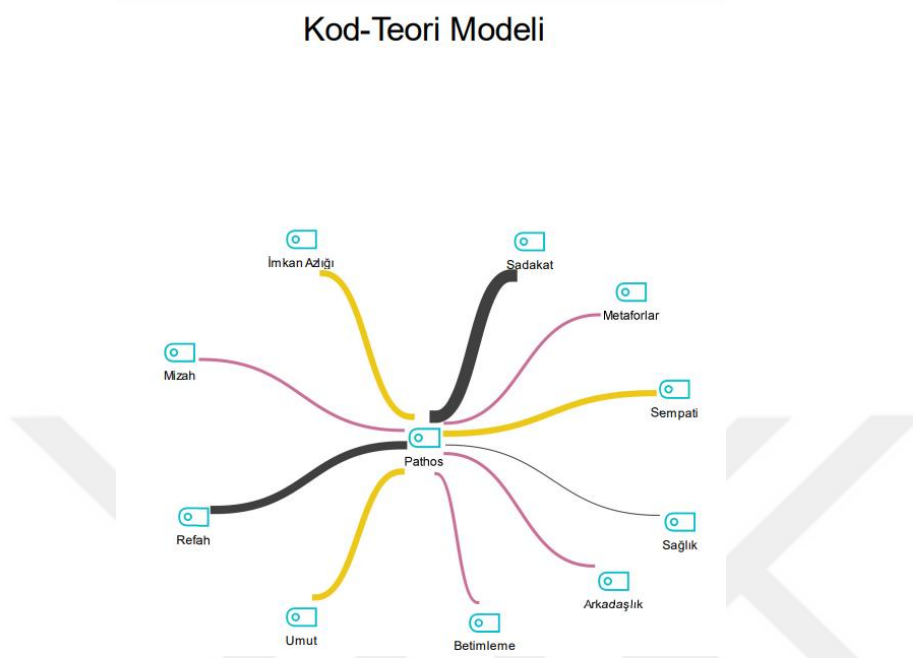
Betimleme alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi detaylı açıklama yapmayarak sadece kampanyalarında betimleme kullandıklarını belirtmektedir.

Metafor alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi, kendilerini "Eğitimde Dost" olarak ifade etmektedir. Metafor kullanımının çalışmalarda önemli olduğu fakat doğru kullanılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Arkadaşlık alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi bursiyerler ile aile ve arkadaş gibi olduklarını belirtmektedir.

X STK'sının yetkilisi çalışmalarında sağlık konusuna değinmediklerini belirtmektedir.

MAXQDA programından elde edilen “Pathos” un yüzdelik görselinin (Grafik 2) farklı biçimde ifade edilişi Şekil: 29’daki gibidir.



Şekil 29: X STK’sının Pathos Kod- Teori Modeli

Yukarıdaki Şekil: 29’da X STK’sının yetkilisi ile görüşmeden elde edilen kodlamalarda “Pathos” kod teori modeli oluşturulmuştur. Pathos koduna ait alt kodların/alt unsurların dağılımı gösterilmektedir. Pathos kodunda en fazla üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en kalın, en az üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en ince şekilde gösterilmektedir. Sarı çizgiler birbiri ile eşit, pembe çizgiler de birbirleriyle eşit anlamına gelmektedir. Şekil: 29’a baktığımızda en fazla üzerinde durulan alt unsurun “Sadakat” olduğunu görmekteyiz. Ardından sırasıyla “Refah”, “Umut, İmkan Azlığı, Sempati (eşit)” “Arkadaşlık, Metaforlar, Betimleme, Mizah (eşit)”, son sırada ise “Sağlık” alt unsuru gelmektedir.

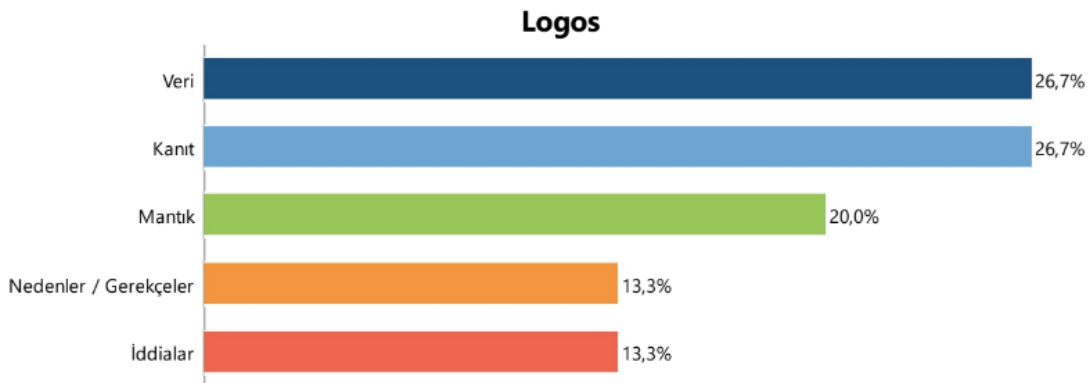


Şekil 30: X STK'sının Pathos Kategorisi Kelime Bulutu

Şekil: 30'da, X STK'sının yetkilisinden alınan yanıtlara göre pathos kategorisinde en sık kullanılan kelimeler gösterilmektedir. En fazla kullanılan kelimeler; paydaşlar, bursiyer, bağışçı, umut, iletişim kelimeleridir.

3.7.4.1.3. “Logos” Kapsamında X STK'sı ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları

“Aristoteles'in Retorik Üçgeni” bağlamında paydaşlık ilişkilerinde “Logos” unsuruna yönelik X STK'sının yetkilisinden alınan yanıtlara göre görseller ve temalar oluşturulmuştur. Higgins ve Walker'ın “Logos” kapsamındaki unsurları STK yetkilisine sorulmuştur. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında ayrı ayrı kodlanmıştır. Her bir alt koda yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki anlamlara göre temalar oluşturulmuştur. Temalar, sorulara verilen yanıtlardaki vurgulanan konulardan oluşturulmuştur. Grafik 3'de X STK'sının yetkilisinden “Logos” kapsamındaki yanıtlara göre üzerinde en fazla üzerinde durulan alt unsurlar sırasıyla; %26,7 ile veri ve kanıt eşit şekilde ilk sırada, %20 ile mantık ikinci sırada, %13,3 ile nedenler / gerekçeler ile iddialar eşit olarak son sırada geldiği gösterilmektedir.



Grafik 3: X STK'sının Logos Unsurlarının Analizi

Higgins ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK'sının yetkilisine Logos kapsamında “Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri” alt unsurlarına yönelik sorular aşağıdaki gibidir.

Paydaşlık ilişkilerinizde nasıl “Veriler” sunuyorsunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **VERİ** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “geri bildirimlerle değerlendirme” oluşturmaktadır. Veri alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Araştırma sonuçlarından, bağışçılardan, faydalanıcılardan hatta çalışanlardan alınan geri bildirimleri danışmanlarla ve komitelerimiz gibi gruplarla birlikte genel bir değerlendirme yapmaktayız. Bu çalışmalar doğrultusunda tüm paydaşlara doğru bilgiler sunarız.*” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, STK’nın paydaşlara yönelik gerçekleştirdiği çalışmaların sonuçlarına yönelik veriler sunduğunu dile getirmektedir. Gerçekleştirdikleri çalışmaların geri bildirimini hem bağışçı hem çalışan hem de bursiyerlerden edinerek genel bir değerlendirme yaptıklarını ifade etmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Kanıtlar” sunuyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **KANIT** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları “finansal raporlar, bursiyer anlatıları, şeffaflık ve hesap verilebilirlik” oluşturmaktadır. Kanıt alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Evet. Bağımsız denetçilerin finansal raporlamaları mevcuttur. Bursiyerlerimizin kendi ağızlarından anlatıları bulunmaktadır. Paydaşlarımızla da karşılıklı el sıkıştığımız konu “şeffaflık ve hesap verilebilir olma” durumudur. Protokollerimiz ile bunların altını çizmekteyiz.*” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisine göre, bağımsız denetçilerin oluşturdukları raporlar, bursiyerlerin gerçek yaşamlarının anlatımı, şeffaf ve hesap verilebilir olma, tüm faaliyetlere yönelik yazılı anlaşmalar gibi özellikler kanıt unsuru oluşturmaktadır.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Mantık” öğelerine yer veriyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **MANTIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temayı “istihdam edilebilirliği artırma” oluşturmaktadır. Mantık alt unsuru kategorisinde ilgili tema üzerinde duran STK Yetkilisi: “*Evet. İstihdam edilebilirliği artırmayı önemsemekteyiz. Kurumsal bağışçılarımız için de bu konu önemlidir ve birlikte makul yol haritaları çizebilmekteyiz. Mantıksal unsurlar duygusal motiflerden daha fazla öne çıkmaktadır. Karşı tarafın da bu duruma önem vermesine değer vermekteyiz. Bu gerçekleştirdiğimiz iş karşılıklı faydayı sağlamaktadır. Bazı kurumlar küçük hesaplar peşinde olabilmektedir. Biz bu durumu onlarda hissettiğimizde paydaşlığa son vermekteyiz.*” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, STK’nın gerçekleştirdiği her faaliyetin istihdama katkı sağladığını ve bu durumun mantık ile ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir. İstihdama katkı sağlama konusu, karşılıklı faydayı

oluşturduğu için her iki paydaş için de mantık çerçevesinden değerlendirilebilmektedir. STK yetkilisi, beraber hareket ettiği paydaşların küçük hesaplar peşinde hareket ettiğini fark ettiği durumda paydaşlığı bitirdiklerini de belirtmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “Nedenler/Gerekçeler” sunuyor musunuz? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; **NEDENLER GEREKÇELER** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları “projelerin fonlanma sebebi, destekle değişen konular” oluşturmaktadır. Nedenler / Gerekçeler alt unsuru kategorisinde ilgili temalar üzerinde duran STK Yetkilisi: “Evet. Bir projenin neden fonlanması gerektiğini anlatırken oradaki ihtiyacı ve gerekçeleri sunmadan ilerlemek çok da mümkün olmamaktadır. Biz bir proje için destek alınca nelerin değişeceğine yönelik konuları anlatarak karşı tarafı ikna etmekteyiz.” şeklinde konuyu açıklamaktadır.

STK yetkilisi, gerçekleştirdikleri çalışmaların nedenlerini açıklayabildiklerini belirtmektedir. Bu duruma ek olarak STK yetkilisi, projelerinin desteklenmesinin sebepleri, projenin gerçekleşikten sonra oluşabilecek olumlu değişimleri paydaşlara anlatarak ikna ettiklerini ifade etmektedir.

Paydaşlık ilişkilerinizde “İddialarınız” nelerdir? Sorusuna yönelik STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

STK yetkilisine göre STK’nın savunduğu temel **İDDİALARI** “Fırsat eşitliği, eğitimin desteklenmesi” dir.

STK’nın yetkilisine göre STK’nın paydaşlarına yönelik ileri sürdüğü temel iddiaları eğitimden herkesin yararlanabilmesi, maddi imkanı olmayan gençlerin desteklenerek eğitim sürecine dahil edilmesidir.

X STK’sının yetkilisinin “Logos” kategorisi kapsamında vermiş olduğu yanıtlara göre oluşan temaları Tablo: 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: X STK’sının Logos Kapsamındaki Temaları

Veri: geri bildirimlerle değerlendirme
Kanıt: finansal raporlar, bursiyer anlatıları, şeffaflık ve hesap verilebilirlik
Mantık: istihdamı artırma
Nedenler / Gerekçeler: projelerin fonlanma sebebi, destekle değişen konular
İddialar: fırsat eşitliği, eğitimin desteklenmesi

Yukarıdaki Tablo: 7’de Higgins ve Walker’ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK’sının yetkilisine Logos kapsamında sorulan her bir alt unsurun teması, alınan yanıtlardaki vurgulanan ortak konulardan oluşmaktadır. Bu kapsamda paydaşlık ilişkilerine yönelik X STK’sının yetkilisinden; STK’nın veri, mantık, gerekçe, temel iddia ve kanıt sunduğu konular ile ilgili bilgiler edinilmiştir.

Veri alt unsuru kategorisi kapsamında X STK'sının yetkilisinin cevaplarına göre; X STK'sı araştırmalar yaparak, çalışanlardan, bağışçılardan ve bursiyerlerden kendi çalışmalarına yönelik geri bildirim almaktadır. Ardından STK danışmanlarla ve komitelerle toplantılar gerçekleştirip genel değerlendirme yaptıktan sonra bilgileri kamuya sunmaktadır.

Kanıt alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisine göre, şeffaflık ilkesi benimsenmektedir. Dolayısıyla, X STK'sı, paydaşlarla finansal birtakım raporlar paylaşarak, çalışmalarında bursiyerlerin kendi ağızlarından süreçleri anlatımlarına yer vererek ve protokoller oluşturarak kanıtlar sunmaktadır.

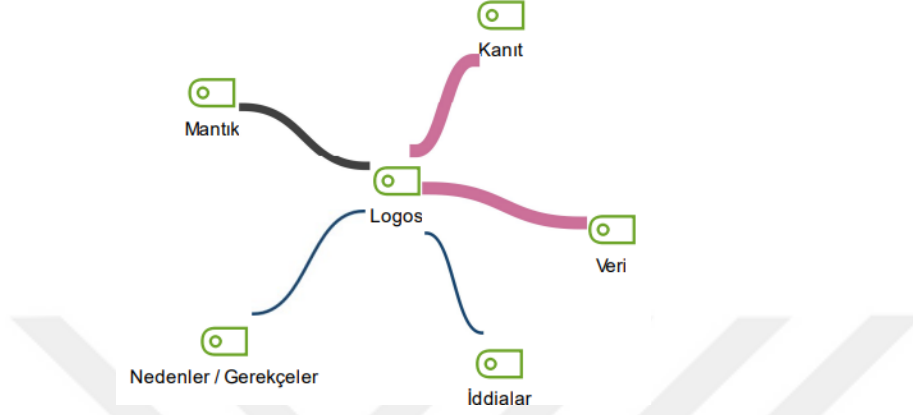
Mantık alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisi istihdamı vurgulamaktadır. Yardıma ihtiyaç duyan öğrencilere katkı sağlamanın, istihdama katkı sağlamak anlamına geldiği dile getirilmektedir. Bu yüzden istihdam konusu tüm toplumu ilgilendirdiğinden dolayı mantık ile ilişkilendirilmektedir.

Nedenler / Gerekçeler alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yanıtına göre, gerçekleşecek olan herhangi bir yardımın nedenini mutlaka açıklamaktadırlar. Ayrıca yardımlarla nelerin değişebileceğinin de üzerinde durulmaktadır.

İddialar alt unsuru kategorisi kapsamında; X STK'sının yetkilisine göre temel iddiaları; fırsat eşitliği ve eğitimin desteklenmesidir.

MAXQDA programından elde edilen “Logos”un yüzdelik görselinin (Grafik: 3) farklı biçimde ifade edilişi Şekil: 31'deki gibidir.

Kod-Teori Modeli



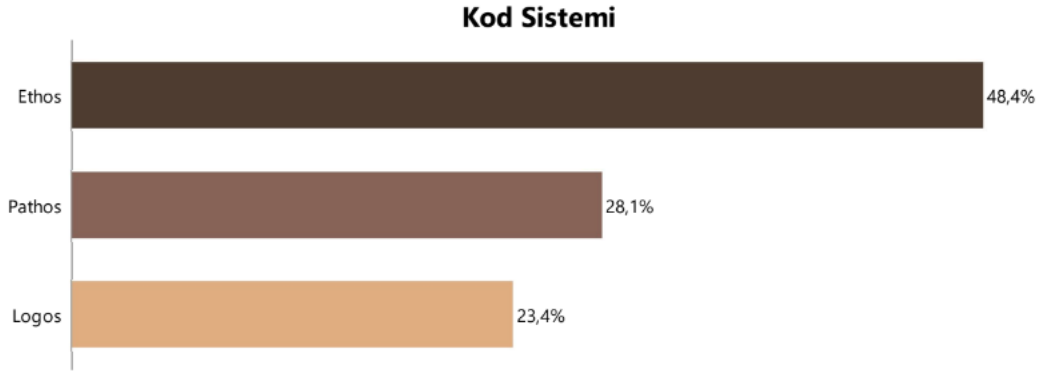
Şekil 31: X STK'sının Logos Kod- Teori Modeli

Yukarıdaki Şekil: 31'de X STK'sının yetkilisi ile görüşmeden elde edilen kodlamalarda “Logos” kod teori modeli oluşturulmuştur. Logos koduna ait alt kodların/alt unsurların dağılımı gösterilmektedir. Logos kodunda en fazla üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en kalın, en az üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en ince şekilde gösterilmektedir. Pembe çizgiler birbirleri ile eşit, lacivert çizgiler de birbirleriyle eşit olduğu anlamına gelmektedir. Şekil: 31'e baktığımızda en fazla üzerinde durulan alt unsurun “Veri ve Kanıt (eşit)” olduğunu görmekteyiz. Ardından sırasıyla “Mantık”, “İddialar ve Nedenler / Gerekçeler (eşit)” alt unsurları gelmektedir.

bursiyerlerimizin
faydalancı
bağışçı
eğitimin destek

Şekil 32: X STK'sının Logos Kategorisi Kelime Bulutu

Şekil: 32'de X STK'sının yetkilisinden alınan yanıtlara göre logos kategorisinde en sık kullanılan kelimeler gösterilmektedir. En fazla kullanılan kelimeler; bağışçı, faydalancı, destek, eğitim, bursiyer kelimeleridir.



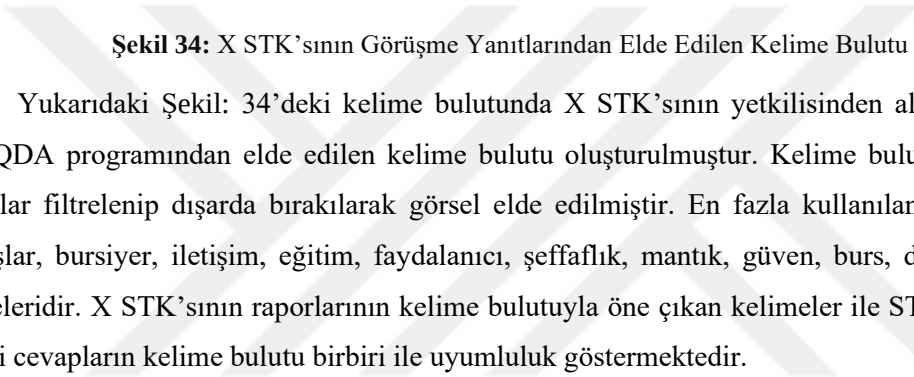
Grafik 4: X STK'sının Ethos- Pathos- Logos Kod Sistemi

Yukarıdaki MAXQDA programından elde edilen Grafik: 4'e göre, X STK'sının yetkilisinin yanıtlarından yola çıkarak, X STK'sının paydaşlık ilişkileri kapsamında "Ethos Pathos, Logos" unsurlarının değerlendirilmesinde, ana kodların sonucunda elde edilen verilerin sıralamasında kod sisteminde en fazla % 48,4 ile "Ethos" unsuru kullanıldığı, ardından % 28,1 ile "Pathos" unsurunun geldiği ve son olarak ise % 23,4 ile "Logos" unsurunun geldiği görülmektedir. Bu durumdan yola çıkarak X STK'sının yetkilisinin yanıtlarını Aristoteles'in Retorik Üçgeni bağlamında değerlendirdiğimizde, en fazla oranın STK'nın kendini ifade edişine, söylemlere önem verdiğini ve paydaşlarında da bu konuya dikkat ettiği görülmektedir. Ardından, STK'nın paydaşlara yönelik çalışmalarda duygusal öğelere mantığa göre daha fazla odaklandığını fakat mantıksal öğeleri de önemsediklerini ayrıca mantık ve duygu kullanımının birbirine yakın olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil 33: X STK'sının Ethos - Pathos- Logos Kod Bulutu

Yukarıdaki Şekil: 33'de ise, ethos, pathos, logos kodlarının tamamının kod bulutu gösterilmektedir. X STK'sının yetkilisinden alınan yanıtlara göre üzerinde en fazla durulan unsurun



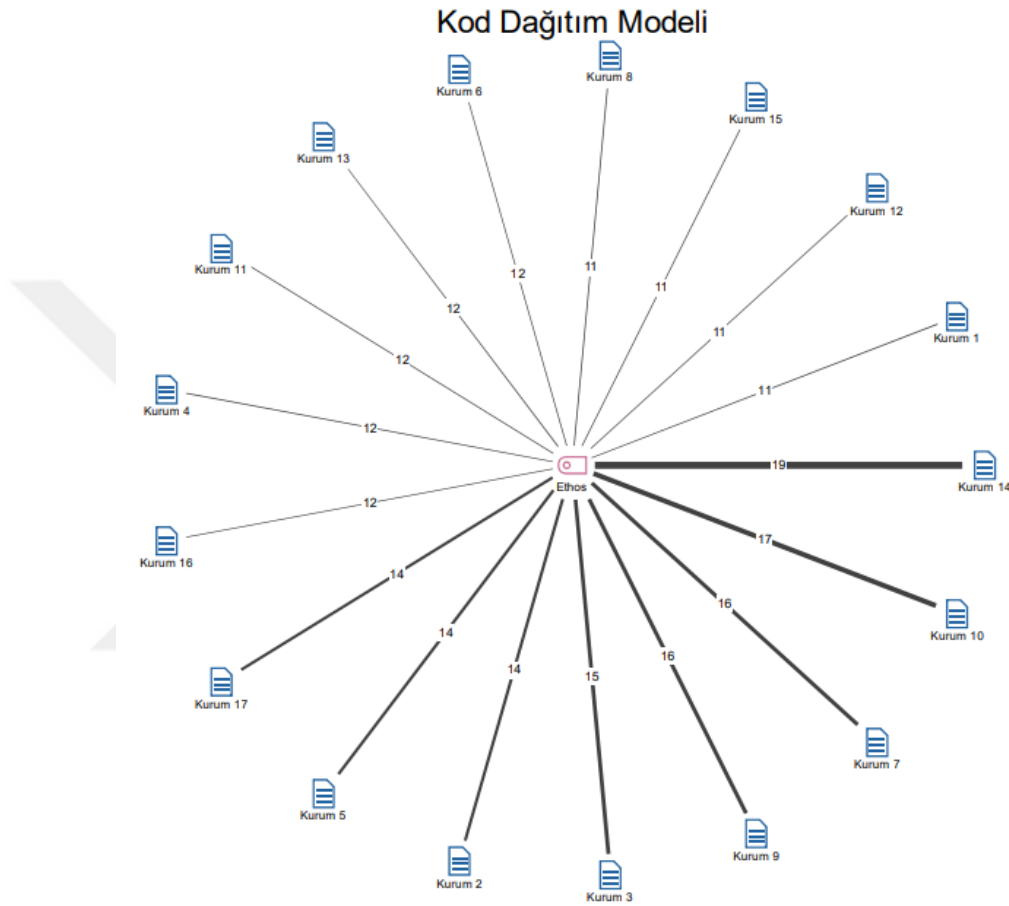
Yukarıdaki Şekil: 34'deki kelime bulutunda X STK'sının yetkilisinden alınan yanıtlarından MAXQDA programından elde edilen kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutu oluşturulurken, bağlaçlar filtrelenip dışarda bırakılarak görsel elde edilmiştir. En fazla kullanılan kelimeler; bağış, paydaşlar, bursiyer, iletişim, eğitim, faydalanıcı, şeffaflık, mantık, güven, burs, destek, başarı, etik kelimeleridir. X STK'sının raporlarının kelime bulutuyla öne çıkan kelimeler ile STK'nın yetkilisinin verdiği cevapların kelime bulutu birbiri ile uyumluluk göstermektedir.

Araştırmanın bu aşamasında, X STK’sının paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles’in Retorik Üçgeni unsurlarının rol oynayıp oynamadığı paydaşlar tarafından değerlendirilmiştir. X STK’sının çalışmaya katılan kurumsal paydaşlarının verdiği yanıtlar, paydaşlık ilişkileri bağlamında Aristoteles’in Retorik Üçgenin’deki ana unsurlar (Ethos, Pathos, Logos), Higgins ve Walker’ın retoriksel çekicilik unsurlarına göre analiz edilmiştir. Araştırmada, her bir unsur için ayrı ayrı başlık açılmıştır. Öncelikle “Ethos”’ ardından “Pathos”’ en son ise “Logos” unsurlarına yönelik STK paydaşlarının yanıtları analiz edilmiştir. Bu duruma yönelik, STK paydaşlarına Higgins ve Walker’ın retoriksel çekicilik unsurlarında yer alan (Ethos: “Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık”, Pathos: “Metafor, Betimleme, Mizah, İmkan Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati”, Logos: “Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri”)) kavramlarının her biri STK’nın paydaşlık ilişkilerinde rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak için paydaşlara ayrı ayrı sorulmuştur. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında ayrı ayrı kodlanmıştır.

131

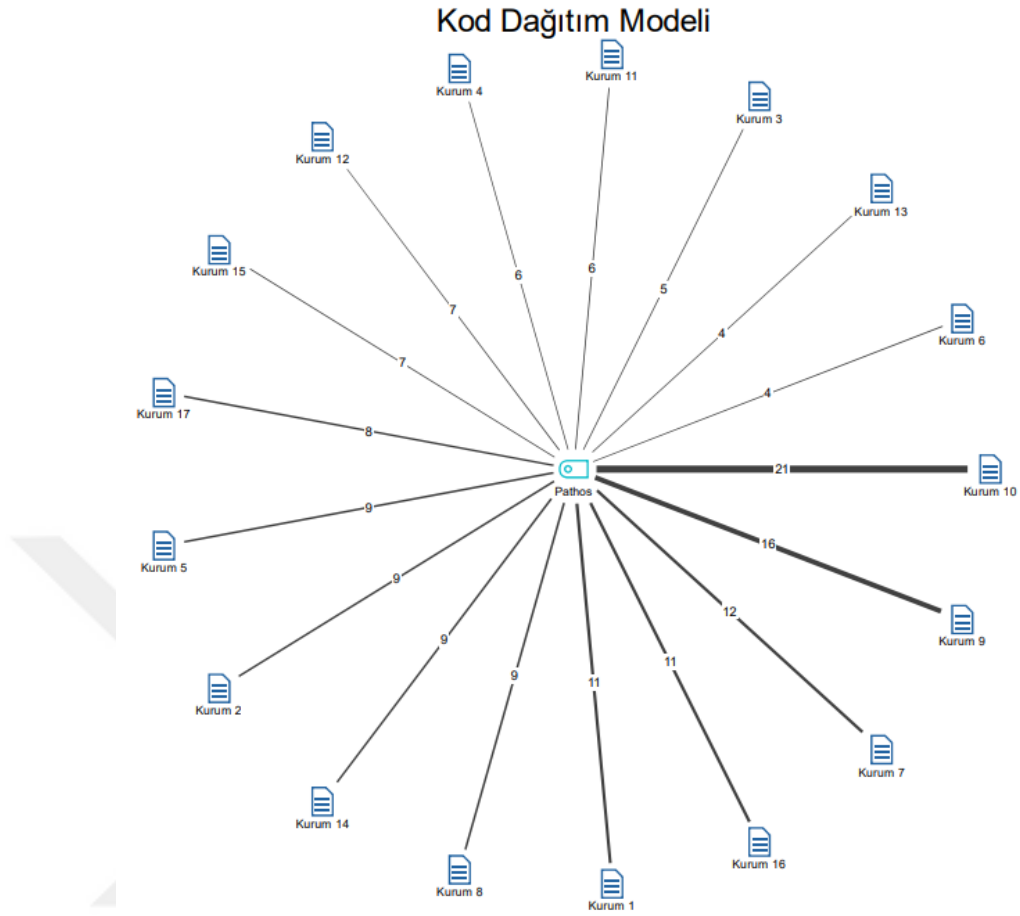
“Ethos” ardından “Pathos” en son ise “Logos” unsurlarına yönelik STK paydaşlarının yanıtları analiz edilmiştir.

Aşağıda, Şekil:35, Şekil:36 ve Şekil:37’de paydaşların cevaplarına yönelik MAXQDA programından alınan her bir ana kod için “Kod Dağıtım Modeli”ne yer verilmektedir.



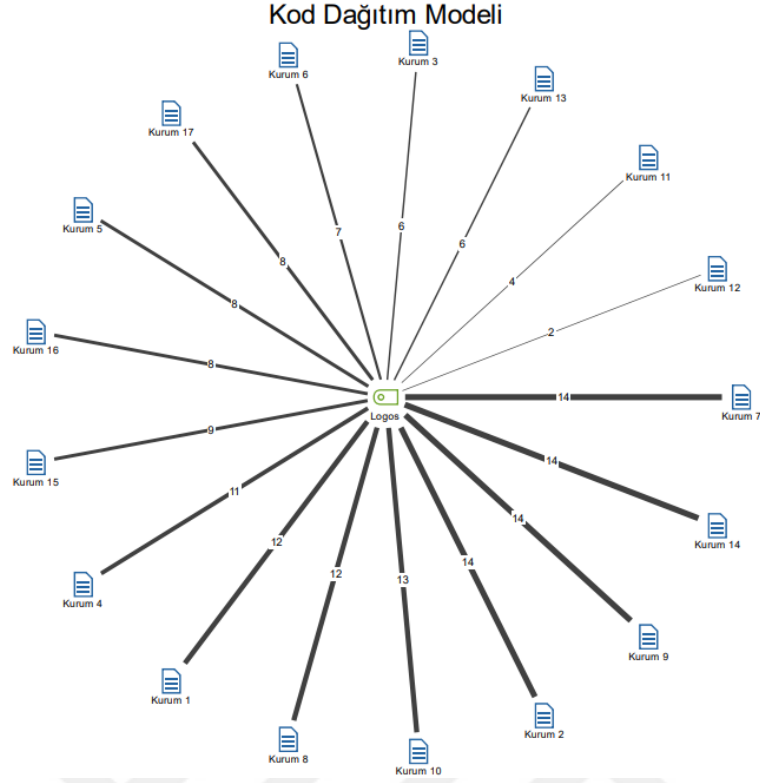
Şekil 35: Ethos Kod Dağıtım Modeli

Yukarıdaki Şekil: 35’de, X STK’sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre “Ethos Kod Dağıtım” modelinde ethos üzerinde en fazla duran kurumun çizgisi en kalın ve sayısı en yüksek görünmekte olup saat yönüne doğru incelmektedir. Çizgilerin üzerindeki rakamlar ethos unsurunu içeren konuların sıklığını göstermektedir. Yani “Ethos” üzerinde en fazla duran ve ethos unsurlarını sıklıkla tekrarlayan kurumun K14 olduğu, en az ethos unsurunun üzerinde yoğunlaşan kurumların ise K1, K8, K12 ve K15 olduğunu ve eşit dağılım gösterdiğini görmekteyiz.



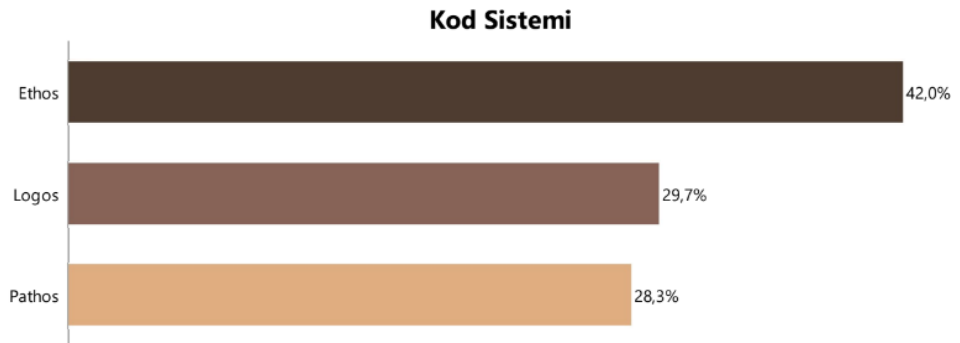
Şekil 36: Pathos Kod Dağıtım Modeli

Yukarıdaki Şekil: 36’da, X STK’sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre “Pathos Kod Dağıtım” modelinde pathos üzerinde en fazla duran kurumun çizgisi en kalın görünmekte olup saat yönüne doğru incelmektedir. Çizgilerin üzerindeki rakamlar pathos unsurunu içeren konuların sıklığını göstermektedir. Yani “Pathos” üzerine en fazla duran ve pathos unsurlarını sıklıkla tekrarlayan kurumun K10 olduğu, en az pathos unsurunun üzerinde yoğunlaşan kurumların ise K6 ve K13 olduğunu ve eşit dağılım gösterdiğini görmekteyiz.



Şekil 37: Logos Kod Dağıtım Modeli

Yukarıdaki Şekil: 37’de, X STK’sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre “Logos Kod Dağıtım” modelinde logos üzerinde en fazla duran kurumun çizgisi en kalın görünmekte olup saat yönüne doğru incelmektedir. Çizgilerin üzerindeki rakamlar logos unsurunu içeren konuların sıklığını göstermektedir. Yani “Logos” üzerine en fazla duran ve logos unsurlarını sıklıkla tekrarlayan kurumların K2, K7, K9, K14 olduğu ve eşit dağılım gösterdiğini, en az logos unsurunun üzerinde yoğunlaşan kurumun ise K12 olduğunu görmekteyiz.



Grafik 5: Paydaşların Ethos- Pathos- Logos Kod Sistemi

MAXQDA programından elde edilen Grafik: 5’e göre, X STK’sının görüşme yapılan tüm kurumsal paydaşlarının yanıtlarından yola çıkarak, X STK’sının paydaşlık ilişkileri kapsamında “Ethos

Pathos, Logos” unsurlarının paydaşlar tarafından değerlendirilmesinde, ana kodların sonucunda veriler elde edilmiştir. Bu veriler bağlamında paydaşlara göre sıralamada en fazla % 42 ile “Ethos” unsurunun rol oynadığı, ardından % 29,7 ile “Logos” unsurunun ve son olarak ise % 28,3 ile “Pathos” unsurunun rol aldığı görülmektedir. Bu durumdan yola çıkarak X STK’sının paydaşlık ilişkilerini Aristoteles’in Retorik Üçgeni bağlamında paydaşlar tarafından değerlendirdiğimizde duygu ve mantığın birbirine yakın çıktığını, X STK’sına olan güvenin, duygu ve mantık unsurlarından daha fazla rol oynadığını söyleyebiliriz.

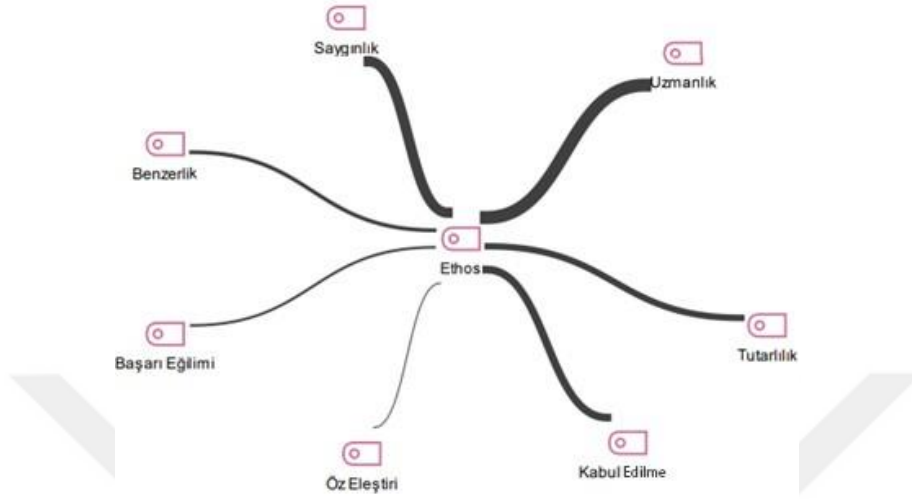


Şekil 38: Paydaşların Ethos - Pathos- Logos Kod Bulutu

Şekil: 38’de ise, ethos, pathos, logos kodlarının tamamının kod bulutu gösterilmektedir. Paydaşlardan alınan yanıtlara göre üzerinde en fazla durulan unsurun “Ethos” a ait olduğunu ardından “Logos” unsurunun geldiğini ve son olarak ise “Pathos” unsurunun yer aldığını görmekteyiz.

MAXQDA programından paydaşların cevaplarına göre elde edilen “Ethos (Grafik 6 ve Şekil 39), Pathos (Grafik 7 ve Şekil 40) ve Logos (Grafik 8 ve Şekil 41)”un görselleri gösterilmektedir.

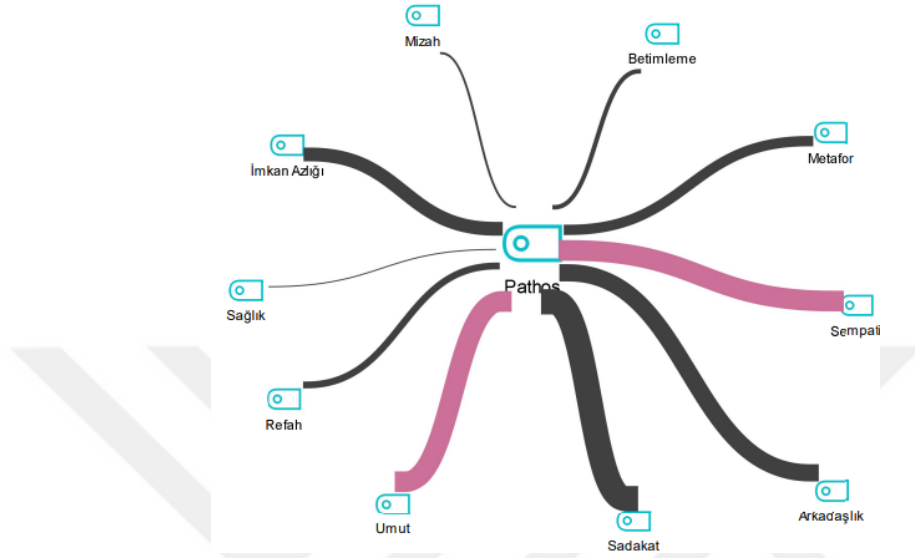
Kod-Teori Modeli



Şekil 39: Paydaşların Ethos Kod- Teori Modeli

Şekil 39’da paydaşlarla görüşmelerden elde edilen kodlamalarda paydaşlık ilişkilerinde “Ethos” kod teori modeli görseli oluşturulmuştur. Ethos koduna ait alt kodların dağılımı gösterilmektedir. Ethos kodunda en fazla üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en kalın, en az üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en ince şekilde gösterilmektedir. Şekil: 39’a baktığımızda en fazla üzerinde durulan alt unsurun “Uzmanlık” olduğunu görmekteyiz. Ardından sırasıyla “Saygınlık”, “Kabul Edilme”, “Tutarlılık” “Benzerlik”, “Başarı Eğilimi” ve “Öz Eleştiri” alt unsurları geldiği görülmektedir.

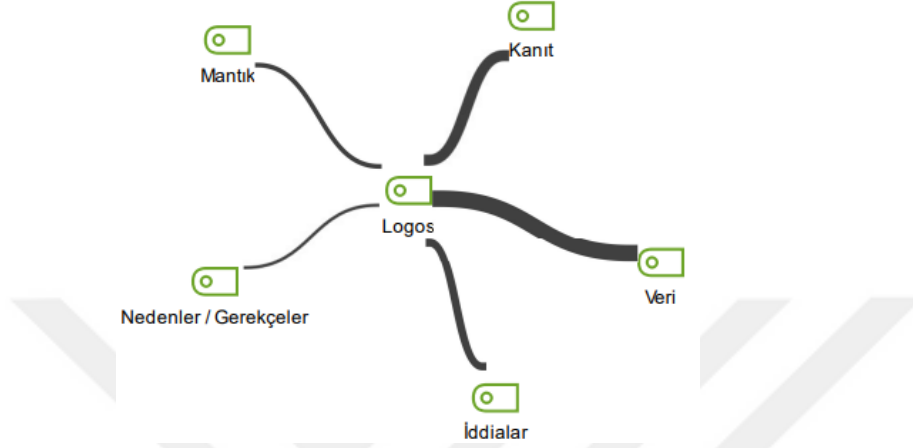
Kod-Teori Modeli



Şekil 40: Paydaşların Pathos Kod- Teori Modeli

Şekil: 40’da paydaşlarla görüşmelerden elde edilen kodlamalarda paydaşlık ilişkilerinde “Pathos” kod teori modeli görseli oluşturulmuştur. Pathos kodunda en fazla üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en kalın, en az üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en ince şekilde gösterilmektedir. Şekil: 40’a baktığımızda en fazla üzerinde durulan alt unsurun “Sadakat” olduğunu görmekteyiz. Ardından ikinci sırada eşit şekilde dağılım gösterdiği için pembe renkle gösterilen “Umut ve Sempati”, ardından sırasıyla “Arkadaşlık”, “İmkan Azlığı”, “Metafor” “Refah”, “Betimleme”, “Mizah”, “Sağlık” alt unsurları gelmektedir.

Kod-Teori Modeli



Şekil 41: Paydaşların Logos Kod- Teori Modeli

Şekil 41’de paydaşlarla görüşmelerden elde edilen kodlamalarda paydaşlık ilişkilerinde “Logos” kod teori modeli oluşturulmuştur. Logos kodunda en fazla üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en kalın, en az üzerinde durulan alt unsurun çizgisi en ince şekilde gösterilmektedir. Şekil: 41’e baktığımızda en fazla üzerinde durulan alt unsurun “Veri” olduğunu görmekteyiz. Ardından sırasıyla “Kanit”, “İddialar”, “Mantık”, “Nedenler / Gerekçeler” alt unsurları gelmektedir.



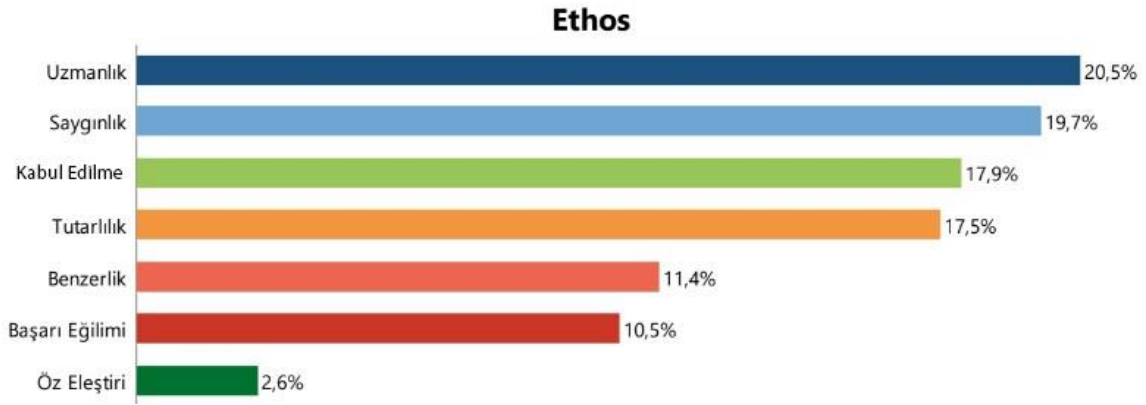
Şekil 42: Tüm Paydaşların Kelime Bulutu

MAXQDA programı aracılığıyla, X STK’sının görüşülen tüm kurumsal paydaşlarından alınan yanıtlardan elde edilen kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutu oluşturulurken; bağlaçlar filtrelenerek çalışmaya dahil edilmeyecek şekilde görsel elde edilmiştir. Şekil: 42’de de gösterildiği gibi en fazla kullanılan kelimeler; eğitim, burs, güven, iletışim, destek, umut, şeffaf, ikna, mantık, uzman

gibi kelimelerdir. X STK'sının raporlarının kelime bulutuyla öne çıkan kelimeler ile uyumluluk göstermektedir.

3.7.4.2.1. “Ethos” Kapsamında Paydaşlar ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları

“Aristoteles’in Retorik Üçgeni” bağlamında paydaşlık ilişkilerinde “Ethos” unsuruna yönelik X STK'sının tüm paydaşlarından alınan yanıtlara göre görseller ve temalar oluşturulmuştur. Higgins ve Walker'ın “Ethos” kapsamındaki unsurları paydaşlara sorulmuş olup, X STK'sının paydaşlarından “Ethos” kapsamındaki yanıtlara göre üzerinde en fazla üzerinde durulan alt unsurlar sırasıyla; %20,5 ile uzmanlık, %19,7 ile saygınlık, %17,9 ile kabul edilme, %17,5 ile tutarlılık, %11,4 ile benzerlik, %10,5 ile başarı eğilimi, %2,6 ile öz eleştiri alt unsurları aşağıdaki Grafik: 6'da gösterilmektedir. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili kısımda kodlanmıştır. Her bir alt koda/alt unsura yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki ortak anlamlara göre temalar oluşturulmuştur.



Grafik 6: Paydaşların Ethos Unsurlarının Analizi

Higgins ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK'sının paydaşlarına Ethos kapsamında “Benzerlik, Kabul Edilme, Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık” alt unsurlarına yönelik sorular aşağıdaki gibidir.

X STK'sının eğitim alanında “Uzman” olduğunu düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre ortak anlamlara göre tema oluşturulmuştur. Paydaşların tamamı X STK'sının uzman olduğunu düşünmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **UZMANLIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları; “köklülük, kriterlere uygunluk (eğitim, iş birliği projeleri, eğitim), ekibin deneyimli olması, kurumsal yapı, burs, fonun doğru aktarımı, süreç yönetimi, STK'nın okulların varlığı, staj ve mentor desteği” oluşturmaktadır.

Uzmanlığı “**Köklülük**” ile ilişkilendiren paydaşlar (K1, K5, K13, K17) ; K1: “*Uzman ve köklü bir kurumdur. Türkiye’de en köklü kurumlardan diyebiliriz. Kurum, öğrencilere çeşitli imkanlar*

sağlamaktadır ve geniş bir öğrenci kitlesi mevcuttur. Kurum, bizim aradığımız kriterler kapsamında da uygundur. Biz fonumuzda belirli lisans derecelerinde eğitim alan kişileri hedeflemiştik ve bu kurum sayesinde öğrencilere ulaşabildik.” K5: “Evet. Bu kurum hem köklü hem de geçmişten bugüne kadar amaçları her zaman net olan bir kurumdur. Kurum ayrıca fonlarının aktarımı hususunda da oldukça başarılıdır.” K13: “Kesinlikle. Kurumun köklü oluşu uzmanlık açısından büyük bir etkidir. Kurumun itibar riskleri yaşamadan bugüne kadar gelmesi de önemlidir. Ayrıca, kurumun yarattığı etkiyi faydalanıcı tarafından dinlemek, faydalanıcıların hayatındaki değişimi gözlemlemek tabloyu netleştirmektedir.” K17: “Evet. Uzmanlık çok önemli bir kriterdir. Hangi firmada olursak olalım bir proje yaparken doğal olarak alanında uzman kişiler ile birlikte çalışmayı tercih etmekteyiz. Çünkü projenin başarısı için etkili kurum ile çalışmak önem taşımaktadır. Bu kurum da çok köklü ve başarılı bir kurumdur. Bursiyer hikayeleri de kurumun başarılı olduğunu kanıtlamaktadır. Kurumun ekibinin de deneyimli olması uzmanlıkta önemli bir unsurdur. Kurum çalışanlarının eğitim ile örtüşen kişiler olması da başarılarında büyük bir etkidir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşların ifadelerine göre; X STK’sının uzun bir geçmişi bulunmakta ve paydaşlar bu köklülüğünden dolayı STK’ya güven duymaktadırlar. Ayrıca ilgili paydaşlar, STK’nın başarısını; uzun süredir varlığı ve yürüttüğü çalışmalarıyla oluşturduğunu düşünmektedir.

Uzmanlığı “Kriterlere Uygunluk” ile ilişkilendiren paydaşlar (K2, K7, K9, K10, K12); K2: “Kendi projemizi düşününce bu projeye destek sağlayacak kurumları araştırdığımızda bu kurum bizim için oldukça uzman bir kurumdur. Bizim belirli kriterlerimiz mevcuttu ve kurumun da bu anlamda fayda sağlayabilecek doğru bir partner olduğunu gördük.” K7: “Evet. Kurumla hayata geçirdiğimiz projeler eğitim menşeli projelerdir. Projelerimizi oluştururken düşündüğümüz konu eğitim alanındaki sağlıklı koşulların oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Spesifik olarak konumuz ise eğitim mekanlarının iyileştirilmesidir. Bu amaçla çalışmamızın iki kolu bulunmaktadır. Konulardan biri eğitim mekanlarını en güzel biçime getirebilmek diğer bir konu ise bu kurumdan burs almak için çaba sarf eden öğrencilerden birkaç tanesine burs konusunda destek olabilmektir. Kurum, yürüttüğümüz projelerde oldukça uzman davranışlar sergilemektedir. Kurum, iletişim konusunda da başarılıdır ve sürekli bize konularla ilgili bilgi vermektedir.” K9: “Kesinlikle. Bizim projelerimizin çıkış noktası ile kurumunki arasında paralellik olması anlamında oldukça önemlidir. Bizim de, kurumun da temel amacı topluma fayda sağlamaktır ve topluma fayda sağlama açısından kurum oldukça uzmandır.” K10: “Evet. Biz öncelikle hangi alanlarda sosyal sorumluluk projesi yapacağımıza karar vermekteyiz. Bu doğrultuda eğitim alanını seçmiştik. Bu kurumun yaptığı iş ve geçmişi bizim için çok kıymetlidir.” K12: “Evet. Kurumun gerçekleştirdiği çalışmalar ile kurumun bu konudaki uzmanlığını anlamaktayız. Projelerimiz için kurumla hala görüşmelerimiz devam etmektedir. Biz, paydaşlık ilişkisinde olacağımız kurumu araştırmaktayız ve özellikle son projemiz için de bu kurumun uygun olduğunu düşünmekteyiz.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşların açıklamalarına göre; X STK'sının uzmanlığının sadece kendi başarısı olarak değil, karşı tarafın beklentilerine göre de değişebileceği görülmektedir. Her paydaş aslında kendi amaçlarıyla uyumlu olduğunu düşündüğü kurumları o alanda uzman olarak görüp, bu kurumların kendisine katkı sağlayabileceğini düşünmektedir.

Uzmanlığı “Ekibin Deneyimi” ile ilişkilendiren paydaş; **K17**: “Evet. Uzmanlık çok önemli bir kriterdir. Hangi firmada olursak olalım bir proje yaparken doğal olarak alanında uzman kişiler ile birlikte çalışmayı tercih etmekteyiz. Çünkü projenin başarısı için etkili kurum ile çalışmak önem taşımaktadır. Bu kurum da çok köklü ve başarılı bir kurumdur. Bursiyer hikayeleri de kurumun başarılı olduğunu kanıtlamaktadır. Kurumun ekibinin de deneyimli olması uzmanlıkta önemli bir unsurdur. Kurum çalışanlarının eğitim ile örtüşen kişiler olması da başarılarında büyük bir etkidir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşın yanıtı, STK'nın hem köklülüğüne hem de ekibinin deneyimli olmasına dikkat çekmektedir. Paydaşa göre X STK'sının konu itibarıyla eğitim kökenli olması, ekibinin eğitim alanında deneyimli kişiler olması STK'nın uzmanlığına katkı sağlamaktadır.

Uzmanlığı “Kurumsal Yapı” ile ilişkilendiren paydaş **K3**: “Evet. Kurumun web siteleri çok detaylıdır ve oldukça kurumsal bir yapıları bulunmaktadır. Kurum ile deprem olduğu dönemlerde deprem bölgesinden bir afetzedeye için staj ile ilgili görüşmüştük, aynı gün içinde hemen geri dönüş almıştık. Bu durum da ne kadar kurumsal ilerlediklerinin bir göstergesidir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre; X STK'sının kurumsal yapısının olması onun uzmanlığını göstermektedir. Kurumsallık algısı o STK'nın uzmanlığı ile ilişkilendirilmektedir.

Uzmanlığı “Burs Sağlamak” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K4, K8**); **K4**: “Kesinlikle uzmandır. Özellikle, kurum burs konusunda uzmandır. Bursların takibi, kişilerin takibi, öğrencilere sürdürülebilir destek sağlamaları, tek bir alana odaklanması uzman olduklarını göstermektedir.” **K8**: “Evet. Kurum senelerdir ihtiyaç sahibi ve başarılı öğrencilerin eğitimleri için burs desteği sağlamaktadır. Bu nedenle alanlarında uzman bir kurumdur. Ayrıca kurum geçmişten günümüze kadar pek çok öğrencinin eğitimine katkı sağlayarak hala daha bursiyerlere mentor desteği ve staj imkanları sağlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre; X STK'sının asıl konusu burs sağlamaktır. Dolayısıyla bu hedefini gerçekleştirdiği için alanında uzman bir STK'dır. Ayrıca, sadece burs sağlamakla kalmayıp, staj olanakları ve mentorluk desteği ile de paydaşlar gözünde uzman olduğunu kanıtlamaktadır.

Uzmanlığı “Fonun Doğru Aktarımı” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K5, K6, K11, K15**): **K5**: “Evet. Bu kurum hem köklü hem de geçmişten bugüne kadar amaçları her zaman net olan bir kurumdur. Kurum ayrıca fonlarının aktarımı hususunda da oldukça başarılıdır.” **K6**: “Kurum, uzman bir kurumdur. Paydaşlık ilişkisi için de uzmanlık oldukça önemlidir. Kurum, doğru öğrenciye doğru yatırım yaptığı için kurumun faaliyetlerini sorgulamamaktayız. **K11**: “Evet. Uzmanlık her iş özelinde önemlidir.

Doğru iş gerçekleştirebilmek ve doğru sonucu alabilmek için alanında uzman kişilere danışmak gerekmektedir. Yani bir destek sağlanacaksa bunun dağılımını sağlaması için konuyu uzman kişilere bırakmak gerekmektedir. Kurum da bu özellikleri taşımaktadır.” K15: “Kurum, eğitim konusunda uzmandır. Kuruma, bir kaynak aktarmaktayız. Aktardığımız kaynakların uzmanlarca en iyi şekilde değerlendirildiğine emin olmamız gerekmektedir. Bu kurum kaynakları doğru şekilde yönettiğinden dolayı oldukça uzmandır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre; X STK’sı, ihtiyacı olan öğrencilere belirli şartlara göre fon dağıtımını yapmaktadır. STK’nın paydaşlar tarafından öğrencilere destek amacıyla aktarılan kaynağı kullanma konusunda oldukça uzman olduğunu söyleyebiliriz.

Uzmanlığı “Süreç Yönetimi” ile ilişkilendiren paydaş **K14**: “Kesinlikle evet. Paydaşlık ilişkisinde uzmanlık kritik konudur. Kurumun süreç yönetimi konusunda uzman olduğunu düşünmekteyiz. Kurumun kriterleri nettir ve hakkaniyetli davranmaktadırlar. Ayrıca faaliyet sonrasındaki süreçleri takip etmeleri, finansal kaynakların doğru yönetilmesi konusunda da uzmandırlar. Bunlara ek olarak, gençlerin eğitim ihtiyaçlarını yakından takip etmeleri oldukça önemlidir. Kurumun, üniversite gibi kurumlarla yaptıkları görüşmeler, ihtiyaçların ne olduğu, yıl içinde nelerin yapıldığı nelerin yapılamadığı gibi konuları çok iyi belirlemektedir. Kurum, bağışçıların gözünden de olaya bakmakta ve bağlantı kurma yani paydaş kazanma konusunda da süreci çok iyi yürütmektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşa göre; X STK’sının uzmanlığı mevcut süreci düzgün şekilde yönetmesi ile ilişkilidir. STK’nın her zaman burs sağlarken ya da diğer yardımlarda bulunurken destek sağlama kriterleri net olmakla birlikte öğrencileri birbirinden ayırt etmeksizin kaynak aktarma, kaynak aktarımından sonra öğrencinin eğitim hayatını takip, paydaşlara ilgili süreçleri anlatma gibi konularda oldukça başarılı olduğu görülmektedir.

Uzmanlığı “Okul Sahipliği” ile ilişkilendiren paydaş **K16**: “Evet. Kurum, eğitim alanında çok uzmandır. Kurumun okullarının da olması eğitim konusundaki uzmanlığının bir göstergesidir. Kurumun gerçekleştirdiği pek çok projede de uzman olduklarını anlamaktayız.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sına ait eğitim kurumlarının olması, eğitim alanında uzman olduğu anlamına gelmektedir. STK’nın okullarının varlığı, eğitime verdikleri önemi göstermektedir.

Uzmanlığı “Staj ve Mentor Desteği” ile ilişkilendiren paydaş **K8**: “Evet. Kurum senelerdir ihtiyaç sahibi ve başarılı öğrencilerin eğitimleri için burs desteği sağlamaktadır. Bu nedenle alanlarında uzman bir kurumdur. Ayrıca kurum geçmişten günümüze kadar pek çok öğrencinin eğitimine katkı sağlayarak hala daha bursiyerlere mentor desteği ve staj imkanları sağlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı, öğrencilere burs desteği sağlamanın yanı sıra staj ve mentorluk imkanı da sağlamaktadır. Bu yüzden STK'nın eğitim alanında bu faaliyetleri gerçekleştirmesi uzman olduğunun bir göstergesidir.

Araştırma kapsamında paydaşların yanıtlarından alınan verilere göre, "Uzmanlık" kapsamında K5 ve K8, K17'nin iki farklı konu üzerinde durduklarını söyleyebiliriz. STK'nın alanında uzman olup olmadığı konusunda K5, hem STK'nın köklülüğüne hem de fonlarının doğru kullanmasına odaklanmaktadır. K8, hem STK'nın burs sağlaması hem de staj ve mentorluk olanakları üzerinde durmaktadır. K17 ise STK'nın hem köklülüğünün hem de ekibinin deneyimine dikkat çekmektedir.

X STK'sının eğitim alanında "Saygın" olduğunu düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. Paydaşların tamamı X STK'sının saygın bir kurum olduğunu düşünmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **SAYGINLIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları; "bilinirlik, sürdürülebilirlik, duruş, burs, iletişim, güven, itibar riski taşımamak, denetim, medyada olumlu yansıması" oluşturmaktadır.

Saygınlığı "**Bilinirlik**" ile ilişkilendiren paydaş; **K1**: "Evet saygın bir kurumdur. Bir bilinirlik araştırması yapılsa, en biliniyor bu kurum çıkabilir." şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre; X STK'sının saygınlığını, bilinirliği etkilemektedir.

Saygınlığı "**Sürdürülebilirlik**" ile ilişkilendiren paydaş; **K2**: "Tabi ki önemlidir. Topluma yönelik bir projeyi gerçekleştirdiğiniz paydaş ile kardeş gibisinizdir. Tek başınıza değilsinizdir. Paydaşın reputasyonunun ve saygınlığının yüksek olması, projeyi hayata geçirmek ve sürdürebilmek için oldukça önem taşımaktadır. Bizim için saygınlık önemli bir kıstastır ve kurum da bu özelliklere sahiptir." şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre; STK ile gerçekleştirilen çalışmaların uzun vadeli oluşu, projelerde STK ile birlikte hareket edebilmesi STK'nın saygınlığını göstermektedir.

Saygınlığı "**Duruş**" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K3, K7**); **K3**: "Evet. Kurum çok büyük işler yürütmektedir. Kurumun, bu kadar kapsamlı çalışmayı yürütebilen güçlerinin olması oldukça olumlu bir durumdur. Ayrıca kurumun sık organizasyonlarıyla duruş sergilemesi o kurumun oldukça uzman olduğunu göstermektedir." **K7**: "Kurum işini hiçbir zaman ticarete dökmeyeceği için oldukça saygın bir kurumdur. Kurum öncelikle desteğe ihtiyaç duyan öğrencileri bularak, yetiştirmektedir ve öğrencilere hayatları boyunca da destek olmaktadır. Kurum, hem öğrenciye karşı, hem de bursu sağlayan kişilere karşı sorumlu davranmaktadır. Bu durum da bizim için oldukça önem taşımaktadır. Bu kurum duruşu ile de bizim için diğer kurumlardan farklılaşmaktadır." şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre; X STK'sının kapsamlı şekilde çalışmaları yürütmesi, tüm zorlu süreçlere rağmen duruşunun hep aynı olması, amacının hiçbir zaman farklı amaçlar uğruna değişmemesi, ticari kaygısının olmaması onun saygınlığını oluşturan özelliklerdir.

Saygınlığı "Burs" ile ilişkilendiren paydaşlar (K4, K7); K4: "Evet. Uzun soluklu bir kurumdur. Yani kurum, burs verdiği öğrencilere burs vermeyi devam ettirmektedir. Kendi alanlarında uzmanlar ve medyada olumsuz bir yansımaları da bulunmamaktadır." K7: "Kurum işini hiçbir zaman ticarete dökmeye için oldukça saygın bir kurumdur. Kurum öncelikle desteğe ihtiyaç duyan öğrencileri bularak, yetiştirmektedir ve öğrencilere hayatları boyunca da destek olmaktadır. Kurum, hem öğrenciye karşı, hem de bursu sağlayan kişilere karşı sorumlu davranmaktadır. Bu durum da bizim için oldukça önem taşımaktadır. Bu kurum duruşu ile de bizim için diğer kurumlardan farklılaşmaktadır." şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre; X STK'sının öncelikli amacının burs sağlamak olması ve bu amaç dışına çıkmadan hedeflerini gerçekleştirmesi, hem burs sağlayan hem de burs sağlanan taraflara sorumlu davranması saygınlığının göstergesidir.

Saygınlığı "İletişim" ile ilişkilendiren paydaş; K5: "Evet. Kurum çift taraflı iletişime önem veren, tüm çalışmalarını kamuoyuna duyuran bir kurumdur. Kurum bizim sosyal sorumluluk anlayışımıza uygundur." şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre; X STK'sının iletişime önem vermesi, çalışmalarını kamuya duyurması saygınlığını etkilemektedir.

Saygınlığı "Güven" ile ilişkilendiren paydaşlar (K6, K10, K11, K13, K14, K15, K17); K6: "Kurumun saygın kurum olduğunu düşünmekteyiz. Saygınlık kurumlarda güven yaratmaktadır. Kurum ile ilgili basında ya da herhangi bir medyada olumsuz bir duyuru almadık. Kurumun, bağlı oldukları gruptan dolayı da saygın olduğunu söyleyebiliriz." K10: "Evet kurum oldukça saygın bir kurumdur. Bir kurumun saygınlığı için öncelikle kurucusuna, kaç yıldır faaliyette olduğuna dikkat edilmektedir. Artı olarak da saygınlığını kurumun şeffaf, güvenilir olup olmadığına, medyadaki yansımalarına bakarak anlayabilmekteyiz. Yani medyada kurum hakkında yazılıp, çizilene bakarak anlayabilmekteyiz. Paydaşlık ilişkisi için saygınlık oldukça önemlidir." K11: "Evet. Eğitim alanında en saygın kurum olduğunu düşünmekteyiz. Kurum ile her işimizde son derece profesyonel ilerlemekteyiz. Kuruma bu anlamda güvenimiz tamdır. Her şey çok açık ve net kurallara uygundur. Bu da paydaşlık ilişkisinde en başlıca etkileyen sebeplerdendir. Kurum ile aramızdaki güven ilişkisini desteklemektedir." K13: "Tabi ki. İtibarlı olmak ve güvenilir olmak, saygın olmak demektir. Dolayısıyla kuruma kendimizi yakın hissetmek de bunun bir sonucu olarak oluşmaktadır. Kurumun temsilcileriyle zaman zaman kurulan ilişki ve alınan izlenim de bu denklemi oluşturmaktadır." K14: "Kesinlikle. Kurum, süreci doğru yürütmektedir ve kurum ile alakalı duyduğumuz kötü bir yorum bulunmamaktadır. Kurumun süreçleri oldukça güvenilir, net ve şeffaftır. Yani kurum, kuruma verilen bağışın nereye gideceğini açıklayarak

süreci çok kurumsal bir şekilde ilerletmektedir.” K15: “Kurum saygınlığı da oldukça önem taşımaktadır. Bu kurum da oldukça itibarlıdır. Kurumun, güvenilir ve saygıdeğer kişiler tarafından kurulmuş olması çok büyük bir etkidir. Kurumun güncel olarak yapıları işleri ve yapısı da bu anlamda önem taşımaktadır.” K17: “Tabi ki. Hiçbir kurum, itibarı iyi olmayan bir kurum ile çalışmak istemez. Kurumların, işine odaklı, objektif ve şeffaf olması dolayısıyla güvenilir olması oldukça önemli kriterlerdendir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının hakkında medyada olumsuz herhangi bir paylaşımın olmaması, bağlı olduğu gruptan ve köklülüğünden dolayı oluşan güven duygusu, STK’nın şeffaf ve net olması saygınlığının bir göstergesidir.

Saygınlığı “İtibar Riski Taşımamak” ile ilişkilendiren paydaş; **K9:** “Saygın bir kurumdur. Bizim paydaşlık ilişkimizde de bu faktör önemlidir. Kurum itibarını yönetirken, paydaşlık ilişkisi kurduğu kurumun da itibarını zedelemeyecek şekilde hareketlerde bulunmalıdır. Biz bu kurumu seçerken de kurumun saygın oluşu bizim tercihimizi etkilemiştir. Şimdiye kadar kurum, hiç kimsenin itibarını zedelememiştir. Kurum hakkında olumsuz bir duyuma ulaşmadık.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, her paydaş birbirinin itibarını etkilemektedir. X STK’sının iş birliği içinde bulunduğu kurumların itibarına zarar veren herhangi bir davranışta bulunmadığı ve medyada olumsuz şekilde konumlanmadığı için paydaş tarafından kendilerini etkileyecek herhangi bir itibar riski söz konusu değildir. Bu yüzden de paydaş, STK’nın saygın olduğunu düşünmektedir.

Saygınlığı “Denetim” ile ilişkilendiren paydaş; **K12:** “Evet. Kurumun, okulunda özel yetenekli çocuklara yönelik kampüsleri olması bizi çok etkilemektedir. Ayrıca kurumun bakanlıkla beraber çalışmasından dolayı da saygın olduklarını düşünmekteyiz. Arka planda çok sağlam bir denetleme olduğunu da düşünmekteyiz.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının bakanlık ile birlikte çalışmalar yürütmesi aynı zamanda bakanlık tarafından denetlenmesi STK’nın saygınlığına katkı sağlamaktadır.

Saygınlığı “Medyada Olumlu Yansıma” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K4, K6, K10, K16**); K4: “Evet. Uzun soluklu bir kurumdur. Yani kurum, burs verdiği öğrencilere burs vermeyi devam ettirmektedir. Kendi alanlarında uzmanlar ve medyada olumsuz bir yansımaları da bulunmamaktadır.” K6: “Kurumun saygın kurum olduğunu düşünmekteyiz. Saygınlık kurumlarda güven yaratmaktadır. Kurum ile ilgili basında ya da herhangi bir medyada olumsuz bir duyum almadık. Kurumun, bağlı oldukları gruptan dolayı da saygın olduğunu söyleyebiliriz.” K10: “Evet kurum oldukça saygın bir kurumdur. Bir kurumun saygınlığı için öncelikle kurucusuna, kaç yıldır faaliyette olduğuna dikkat edilmektedir. Artı olarak da saygınlığını kurumun şeffaf, güvenilir olup olmadığına, medyadaki yansımalarına bakarak anlayabilmekteyiz. Yani medyada kurum hakkında yazılıp, çizilene bakarak anlayabilmekteyiz. Paydaşlık ilişkisi için saygınlık oldukça önemlidir.” K16: “Evet. Kurum bu durumu basında çıkan haberlerle kanıtlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının saygın olup olmadığını anlamak için medyada hakkında çıkan haberlere, yani medya yansımalarına bakmak gerekmektedir. STK'nın medyada olumsuz herhangi bir olayla anılmadığından dolayı saygın olduğunu belirtilmektedir.

STK'nın saygın olduğunu düşünüp herhangi bir spesifik konuya vurguda bulunmayan K8: *“Evet. Paydaşlık ilişkisinde saygınlığın önemli olduğunu düşünmekteyiz. Kurum bu saygınlığı koruyarak çalışmalarına devam etmektedir.”* şeklinde ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında paydaşların yanıtlarından alınan verilere göre, STK'nın “Saygınlığı” konusunda, K4, K6, K7 ve K10'un birden fazla farklı konu üzerinde durduklarını belirtebiliriz. K4, STK'nın saygınlığını açıklarken düzenli burs sağlaması ve medyadaki olumlu yansımaları üzerinde durmaktadır. K6, STK'nın medyada olumlu yansıması ve güven konuları üzerinde durarak saygınlığını açıklamaktadır. K7, STK'nın saygınlığını etkileyen özelliklerden; düzenli burs sağlaması, kurumsal duruşu konularının altını çizmektedir. K10 ise, STK'nın olumlu medya yansıması ve güven konuları üzerinden saygınlığına yönelik görüşlerini belirtmektedir.

X STK'sı, paydaşlar tarafından kabul edilebilir olmak için yani tercih edilebilir olmak için neler yapmaktadır? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **KABUL EDİLME** alt unsuru kategorisinde oluşan temaları; “iletişim ve takip, hediye uygulamaları, köklü yapı, şeffaf ve hesap verilebilirlik, burs, süreç yönetimi, güncel ihtiyaca yönelik fon oluşturmak”tır.

Kabul Edilme alt unsurunu “İletişim ve Takip” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K6, K7, K9, K10, K12, K16**); K1: *“Doğru iletişim ve takip.”* K6: *“Kurum her alanda ve platformda kendini göstermektedir. Kurum, bağış toplayan bir kurumdur. Ayrıca, kurumun yardımseverlik reklamları oldukça fazladır. Yapılan bağışların nereye gittiğini bilmekteyiz. Kurumun ne kadar emek harcadığını, uğraştıklarını bilmekteyiz. Kurum ihtiyacı olan çocukları okutmak için bizle gerek yüz yüze, gerek telefonla iletişime geçmektedir.”* K7: *“Konu ile ilgili spesifik olarak bir şey diyememekle birlikte bütünsel olarak konuya bakınca kurumun sürekli bir iletişim halinde olduğunu görmekteyiz. Yani kurum, meramlarını çok iyi bir şekilde aktarabilmektedir. Dolayısıyla, kendilerini kabul ettirme konusunda da oldukça başarılıdırlar.”* K9: *“Kurumun bilinirliği çok yüksektir ve sosyal medyayı etkin kullanmaktadır. Kurum bilinir olunca erişilebilir de olmakta ve bu sayede insanların zihnindeki etki de artmaktadır. Kurum, sadece sosyal medya değil, partnerleri ile düzenli ilişki kurarak da etkilerini artırmaktadır. Örneğin kurumun, deprem zamanında hızlı aksiyon alarak o bölgenin ihtiyaçlarına yönelik adım atıyor olması da tercih edilebilirliğine katkı sağlamaktadır.”* K10: *“Kurum olarak baktığımızda karşı tarafta bir muhatapın olması oldukça önemlidir. Yani kurumun bilgilendirme düzeyi, sürekli iletişimi, detay verebilen bir muhatap varlığı noktalarında önem taşımaktadır. Kurumun profesyonel bir kadrosu olması kuruma artı bir değer sağlamaktadır. Kurumda profesyonel kadronun*

istihdam edilmesi ve düzenli raporlamalarının olması oldukça önemli bir durumdur. ’’ K12: “Kurumun, bu konu ile ilgili özellikle bir çalışması olduğunu düşünmemekteyiz. Kurum, eğitim desteği için bir araya gelecekleri paydaşlarla iletişime geçip gerçekleştirdikleri faaliyetleri aktarmaktadır. Bu konu ile alakalı biraz daha çalışma yapabilirler. ’’ K16: “İlk olarak biz proje için bu kuruma ulaşmıştık. Onlar da bizi hiç bırakmadılar. Kurum ile sürekli iletişim halinde olduk. İş birliğimiz olmadan önce bile bizi sürekli etkinliklerine davet ederlerdi. Tüm bunlara ek olarak kurumun tüm çalışmalarını inceleyerek hareket etmekteyiz. ’’ şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının paydaşlar tarafından kabul edilmesinin yani tercih edilmesinin sebebi iletişim ve takip süreçlerinin sağlıklı olmasıdır. STK’nın reklamlarının başarılı olması, ihtiyaç sahibi çocuklarla düzenli iletişim halinde olması, STK’nın bilgi verebilecek muhatapların olması ve sadece öğrencilere destek sağlamakla kalmayıp onlarla eğitim hayatları boyunca iletişim kurarak sürekli takipte kalmaları STK’nın paydaş olarak tercih edilme sebepleridir. Diğer paydaşlardan farklı olarak K12 ise, konuya daha eleştirel yaklaşarak STK’nın iletişim açısından daha fazla çalışması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kabul Edilme alt unsurunu “Hediye Uygulamaları” ile ilişkilendiren paydaş; **K2**: “Kurumla gerçekleştirdiğimiz projelerimiz dışında bazı farklı projelerimiz de mevcuttur. Mesela çelenk başışı, çikolata hediyesi vb. bu tarz faaliyetler ile akılda kalıcılık sağlanabilmektedir. Biz de kurum olarak çalışanlara hediye gönderirken bu tarz kurumlardan gönderebilmekteyiz ve bu sayede o kuruma da destek sağlayabilmekteyiz. Bu konu kurumun köklülüğüne, büyüklüğüne göre değişen bir durumdur. Ayrıca, bu kurumun kendi bir ismi ve duruşu bulunmaktadır. Kurumun algısı oldukça olumludur ve ekstra olarak kendisini hedef kitleye ya da topluma kabul edilmek için bir çabası olduğunu düşünmemekteyiz. Hatta eğitim alanında kar amacı gütmeyen kurumlardan ilk akla gelen kurum olduğunu düşünmekteyiz. Bu kazanımlar zamanla oluşmaktadır. ’’ şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre; çelenk, çikolata çiçek vb. hediye gönderiminde X STK’sının bir aracı olması paydaşları etkilemekle birlikte hafızalarda kalıcılığı da sağlamaktadır. Bu durum STK’nın paydaşları tarafından tercih edilebilir olmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Kabul Edilme alt unsurunu “Köklü Yapı” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K2, K3, K17**); **K2**: “Kurumla gerçekleştirdiğimiz projelerimiz dışında bazı farklı projelerimiz de mevcuttur. Mesela çelenk başışı, çikolata hediyesi vb. bu tarz faaliyetler ile akılda kalıcılık sağlanabilmektedir. Biz de kurum olarak çalışanlara hediye gönderirken bu tarz kurumlardan gönderebilmekteyiz ve bu sayede o kuruma da destek sağlayabilmekteyiz. Bu konu kurumun köklülüğüne, büyüklüğüne göre değişen bir durumdur. Ayrıca, bu kurumun kendi bir ismi ve duruşu bulunmaktadır. Kurumun algısı oldukça olumludur ve ekstra olarak kendisini hedef kitleye ya da topluma kabul ettirmek için bir çabası olduğunu düşünmemekteyiz. Hatta eğitim alanında kar amacı gütmeyen kurumlardan ilk akla gelen kurum olduğunu düşünmekteyiz. Bu kazanımlar zamanla oluşmaktadır. ’’ **K3**: “Kurum köklü yapıya sahip olup

ismi de oldukça bilinirdir. Kurumun, kendilerini paydaşlarına kabul ettirmek için ekstra çaba harcamadıklarını düşünmekteyiz. Ayrıca kuruma güven, yeni bir oluşum değil zamanla kazanılmış bir olgudur.” K17: “Kurum, mevcutta oldukça güçlü paydaşlarla çalışmaktadır. Kurumun ekstra kabul edilmek için bir çaba harcadığını düşünmemekteyiz. Kurum hem köklü hem de bilinirliği oldukça yüksektir. Örneğin; müşteriye ajanda yollarken bu kurumun da sertifikasını yollamaktayız. Bu durumlar da bilinirliği arttırmaktadır. Kurumun kendini paydaşlarına kabul ettirmek için çabaya ihtiyacı bulunmamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının köklü, bilinir ve ilk akla gelen STK’lardan olması beraberinde güven ile ilişkilendirildiğinden dolayı paydaşları tarafından kabul edilmesine katkı sağlamaktadır.

Kabul Edilme alt unsurunu “Şeffaf ve Hesap Verilebilirlik” ile ilişkilendiren paydaşlar (K5, K11); K5: “Kurumun şeffaf ve hesap verilebilir davranması, çalışanlarının kurumu olumlu temsil etmesi gibi konulardan ötürü kurumu paydaşları tarafından oldukça kabul edilebilir kılmaktadır.” K11: “Kurumun tüm işlerini tutarlı bulmaktayız. Kurum ile gerçekleştirdiğimiz projeler de her zaman aksamadan devam etmektedir. Herhangi bir konuda kurumdan hiçbir şüphemiz olmadan ilerlemekteyiz. Örneğin: kurum, bir öğrenciyi destekleme sürecinde onu yarı yolda bırakmayacağını ve her anlamda arkalarında olacağını çok güzel bir şekilde ifade etmektedir. Yani, kurum tarafından öğrencileri desteklenmeye devam edileceği bilgisi çok net bir şekilde ifade edilmektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının paydaşlarına şeffaf ve hesap verilebilir şekilde sorumlu davranması paydaşlar tarafından tercih edilebilirliğini etkilemektedir.

Kabul Edilme alt unsurunu “Burs” ile ilişkilendiren paydaş; K8: “Özellikle toplumsal olaylarda afet, yangın, sağlık sorunları yaşanırken kurumun bu alanlarda sorun yaşayan öğrencilere burs vermesi dikkat çekici bir unsurdur. Ayrıca kurum günümüze kadar işini ciddiyetle yürütmüştür. Bu nedenle kurum paydaşlara kendisini kısa zamanda kabul ettirmektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının ihtiyaç sahibi olan öğrencilere, ihtiyaçlar hangi konu ile ilgili olursa olsun burs sağlaması paydaşlar tarafından tercih edilmesin sebep olmaktadır.

Kabul Edilme alt unsurunu “Süreç Yönetimi” ile ilişkilendiren paydaş; K14: “Aslında uzmanlık sorusundaki tüm faktörler bu soruda da etkilidir. Kurumun yaptıkları, işi layığıyla yapıp paydaşlara da açıklamalarda bulunmaları, süreç yönetimi konusunda başarılı olmaları tercihimizi etkilemektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının ihtiyaç sahibi olan öğrencilere destek sağlamada süreç yönetimini başarılı şekilde gerçekleştirmesi paydaşları tarafından kabul edilmesine katkı sağlamaktadır.

Kabul Edilme alt unsurunu “Güncel İhtiyaca Yönelik Fon Oluşturma” ile ilişkilendiren paydaş; K15: “Bizim kurumla ilk temasımız bir destekçimizin bu kuruma destek olmak isteği vesilesi ile

gerçekleşmiştir. Kurumun sosyal medya paylaşımlarıyla güncel ihtiyaçlara yönelik fon oluşturmaları kabul edilmelerine katkı sağlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı mevcuttaki ihtiyaçları tespit edip o ihtiyaçlara göre fon oluşturduğundan dolayı paydaşlar tarafından tercih edilmektedir.

Kabul Edilme alt unsuruna yönelik soruda, STK ile oturmuş bir süreçleri olan **K4**: “Biz kurumu tanıdığımız için prensiplerimizi oturttuk fakat kurumun, onları bilmeyen kişiler ya da kurumlara yönelik iletişim faaliyetlerini geliştirmeleri de şarttır.” şeklinde konuyu ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, STK’nın asıl onları tanımayan, faaliyetlerini bilmeyen yani kazanılmamış olan hedef kitleye yönelik çalışmalarına ağırlık vermesi gerektiği üzerine tavsiyelerde bulunmaktadır.

Kabul Edilme alt unsuruna yönelik soruda, kurumların ya da paydaşların yani her iki tarafın da paydaş tercihinin projeye göre değişiklik gösterdiği üzerinde duran **K13**: “Kurumsal ilişkileri iki türlü değerlendirebiliriz. Bir proje söz konusu olduğunda, hedefleriniz belliyse paydaş kuruluşların kapısını çalabilirsiniz ya da onlar teklifleriyle size gelebilmektedirler. Biz projelerimizde genellikle kendi stratejimizi belirleyip sonra uygun paydaşı bulmaktayız.” şeklinde konuyu ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, paydaşlık tercihi için yalnızca STK faaliyetlerinin önemli olmadığını aynı zamanda kendi stratejilerine yönelik de uygun STK’ya ulaşmaya çalıştıklarını, projeden projeye paydaşın ihtiyacının değişebildiğini vurgulamaktadır.

Araştırma kapsamında paydaşların yanıtlarından alınan verilere göre, X STK’sının paydaşları tarafından kabul edilmesi konusunda, K2’nin birden fazla farklı konu üzerinde durduğunu söyleyebiliriz. K2, X STK’sının hem köklü olması hem de hediye uygulamalarında bir aracı olması sayesinde hafızalarda kalıcılığı sağladığından dolayı paydaşlar tarafından tercih edilir olduğunu düşünmektedir.

X STK’sının eğitim alanında “Tutarlı” faaliyetlerde bulunduğunu düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K6 konu ile ilgili görüş bildirmeyerek K6 dışındaki diğer tüm paydaşlar X STK’sının tutarlı olduğunu düşünmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **TUTARLILIK** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “burs ve eğitim, gündeme göre şekillenme, tek konuya odaklılık, denetim, söylem, süreç ve takip kriterleri, kurumsal yapı”dır.

Tutarlılık alt unsurunu “Burs ve Eğitim” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K2, K8, K10, K12, K16**); K1: “Kurum, spesifik olarak eğitim alanında faaliyet yürüten bir kurumdur ve bu alanda öğrencilere dokunacak çalışmalar yapmaktadır. Bursluluk faaliyetleri, öğrencilerin yaşam kalitelerinin

yükseltilmesi, eğitim olanakları, fırsat eşitliğini oluşturmak gibi konuları gerçekleştirmek istediklerinden dolayı tutarlıdır. Aksini düşünmemekteyiz.” K2: “Kurumun söylemi ve eylemi birdir. Kurumun belli bir söylemi bulunmaktadır. Mesela eğitim için ne yaptığı, projeleri, bursları vb. konularda söylemleri oldukça nettir. ” K8: “Evet. Kurum burs yönetmeliklerine uymaktadır ve denetlenmektedir. Kurumun meslek liselerinden itibaren üniversite, yüksek lisans ve doktora öğrencilerine burs sağlama faaliyetlerini tutarlı, titizlikle yürütmesi bu durumun göstergelerindendir.” K10: “Evet. Kurum, gençlerin eğitimlerinin yarıda kalmaması için çabalayan ve burs sağlayan bir kurumdur. Bu yüzden yaptıkları ile söylemleri tutarlıdır.” K12: “Evet. Kurum uzun zamandır aynı şekilde çalışmaktadır. Ayrıca, kurum, yıllardır eğitime yönelik burs sağlamaktadır.” K16: “Evet kurumun söylemleri ve eylemleri aynıdır. Yaptıkları projeler örneğinde de bunu söyleyebilmekteyiz. Kurumun eğitimde fırsat eşitliğine oldukça önem veriyor olması ve burs sağlarken de asla çizgilerinden dışarı çıkmamaları da tutarlı olduklarını göstermektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının eğitim odaklı olması ve eğitim amacıyla ihtiyaç sahibi öğrencilere burs sağlaması, davranış ve söyleminin uyumlu olması, eğitim amaçlı projelerde net bir tavır sergilemesinden dolayı tutarlıdır.

Tutarlılık alt unsurunu “Gündeme Göre Şekillenme” ile ilişkilendiren paydaş; K3: “Gündem nereye çevrilirse kurum da o yönde ilerleyerek, o alanda yardıma devam etmektedir. ” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı, gündemdeki konulara hızla adapte olup bu konulara ilgili eğitim desteğini ihmal etmediği için tutarlıdır.

Tutarlılık alt unsurunu “Tek Konuya Odaklılık” ile ilişkilendiren paydaşlar (K4, K9, K14); K4: “Kurum sadece eğitim alanında uzmandır ve tek yöne odaklıdır. O yüzden tutarlıdır. ” K9: “Kurum, adıyla müsemma olan bir kurumdur. Kurumun, eğitim alanında kendisi ile de tutarlı olduğunu ve bu zamana kadar yaptıklarıyla ana hedefiyle hep paralel faaliyetleri olduğunu söylemek mümkündür.” K14: “Evet. Kurum, tüm çalışmalarında tutarlı ilerlemektedir. Kurumun konusu eğitimidir ve hep bu eğitim teması ile devam etmektedir. Kurum, gençlere sadece burs değil diğer yardımları da sağlamaktadır. Öğrencilere, ister aynı yardım olsun ister staj imkanı olsun tüm imkanlar sunulmaktadır. Kurum tüm bunları bir bütün olarak sağlamaktadır. ” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının sadece eğitim konusuna odaklı olması onun tutarlılığını göstermektedir.

Tutarlılık alt unsurunu “Denetim” ile ilişkilendiren paydaşlar (K5, K8); K5: “Evet. Kurum vakıf senedinde yer alan amaç ve ilkeler doğrultusunda bahsetmiş olduğu faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Kurum, bu gerçekleştirmelerin finansal ve finansal olmayan hangi kaynaklarla yapıldığını bağımsız denetimden geçen raporlarla kamu ile paylaşmaktadır.” K8: “Evet. Kurum burs yönetmeliklerine uymaktadır ve denetlenmektedir. Kurumun meslek liselerinden itibaren üniversite, yüksek lisans ve

doktora öğrencilerine burs sağlama faaliyetlerini tutarlı, titizlikle yürütmesi bu durumun göstergelerindendir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı, birtakım denetlemelere tabi tutulduğundan dolayı tutarlı hareket etmektedir.

Tutarlılık alt unsurunu “Söylem” ile ilişkilendiren paydaşlar **(K7, K11)**; K7: “Kurumun temeli çok sağlamdır. Kurumun söylemleri, davranışları ve hedefleri ile tutarlıdır. K11: “Evet. Aklımızda soru işareti kalmamaktadır. Kendilerini net bir şekilde ifade etmektedirler.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının söylemlerinin açık ve net oluşu onun tutarlılığının göstermektedir.

Tutarlılık alt unsurunu “Süreç ve Takip Kriterleri” ile ilişkilendiren paydaşlar **(K13, K15)**; K13: “Evet. Kurum ile ilgili tutarsız herhangi bir durum ile karşılaşmadık. Kurum ile ilgili izlenimimizi aktarmak gerekirse, bu kurum konu odaklı ilerlemektedir. Kurumun takip süreçleri, raporlama süreçleri sağlıklıdır. Ayrıca, destekçilerine geri bildirim düzenli olarak sunmaktadır. Kolay ulaşılabilirlerdir ki bunlar oldukça değerli özelliklerdir.” K15: “Evet. Kurum, başarılı ve bursa ihtiyacı olan öğrencileri önceliklendirmektedir. Kurumun başarı kriteri tutarlılığını göstermektedir. Kurum bazı zamanlar kriteri ortadan kaldırıp direkt ihtiyacı olanlara destek sağlamaktadır. Özellikle deprem ve Covid gibi felaket zamanlarında kriterleri kaldırmaktadırlar.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının süreç yönetimi kapsamında; paydaşlara geri bildirim sağlaması, raporlama sisteminin varlığı, kolay ulaşılabilir olması, öğrencilerin eğitim ve mesleki hayatlarını takipte oluşu ile amaç ve hedeflerinde tutarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tutarlılık alt unsurunu “Kurumsal Yapı” ile ilişkilendiren paydaş; **K17**: “Evet. Kurum bize şeffaf şekilde vaatlerini yerine getirmektedir. Mentorluk programımızda hangi öğrenci ile hangi çalışma arkadaşı eşleştiriliyorsa bu durumlar kurum tarafından raporlanıp bize belirtilmektedir. Kurum tarafından burs fonu ödemelerinin raporları sunulmaktadır. Kurum ile problem yaşamadan her şey yerli yerinde ilerlemektedir. Kurumun oldukça kurumsal bir yapısı bulunmaktadır. Kurumun tutarlı olmasının en büyük sebebi çok kurumsal bir yapısının olmasıdır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının kurumsal bir yapıya sahip olması yani profesyonel şekilde işleyişini sürdürmesi tutarlı olduğunun göstergesidir.

Tutarlılık ile ilgili K6 görüş bildirmemiştir.

Araştırma kapsamında paydaşların yanıtlarından alınan verilere göre, “Tutarlılık” alt unsuruna yönelik, K8, X STK’sının tutarlı olup olmadığı konusunu birden fazla farklı konu üzerinden değerlendirmektedir. Bu konuları; X STK’sının denetim süreci, burs ve eğitim oluşturmaktadır.

X STK'sının eğitim alanında diğer STK'lar ile "Benzerliklerinin" olduğunu düşünüyor musunuz? Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. Bu konu ile ilgili K5 ve K11 görüş bildirmemiştir. K16, X STK'sının farklılıkları üzerinde durmaktadır. Diğer tüm paydaşlar X STK'sının diğer STK'lar ile benzerliklerinin bulunduğunu belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **BENZERLİK** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; "eğitim ve burs, dezavantajlı gruplara odaklanmak, görünürlük, saygınlık"tır.

Benzerlik alt unsurunu "Eğitim ve Burs" ile ilişkilendiren paydaşlar **(K1, K4, K7, K8, K10, K12, K13, K14, K15, K17)**; K1: "Evet benzer alanda burs veren kurumlar mevcuttur. Bu kurum eğitim alanının en köklüsü diyebiliriz." K4: "Eğitim alanında burs verme açısından benzemektedirler. Tanınırlık açısından ayrılmaktadırlar. " K7: "Elbette benzerlik bulunmaktadır. Bu amaçla var olan ve burs sağlayan kurumların hepsinin amacı eğitim ve çocuktur. Bu yüzden hepsi ortak paydada buluşmaktadır." K8: "Evet. Bu kurum gibi benzer burs veren eğitim kurumları bulunmaktadır." K10: "Bu alanda pek çok eğitim STK'sı bulunmaktadır. Hepsinin güçlü ve zayıf yanları tabii ki vardır. Hepsinin ortak amacı burs, öğrencilerin eğitimini devam ettirmek, kısıtlı olanağı olan öğrencilere destek sağlamaktır. Kurumların yöntemleri değişiklik gösterebilmektedir. " K12: "Evet. Sosyal alandaki tüm kurumların amacı hayata dair bir değer katmaktır. Kurumların, çocuklara ve eğitime değer katmak ortak özellikleridir. Ayrıca kurumların burs sağlamaları konusu da birbiri ile benzerdir." K13: "Bu kurum bize göre diğerlerinden ayrılmaktadır çünkü kurum, genel eğitim yerine burs özelinde uzmanlaşmıştır." K14: "Elbette. Burs veren pek çok kuruluş bulunmaktadır. Fakat bu kurumun uzun yıllardan beri eğitim süreçlerini sistematik şekilde başarıyla götüren en iyi kurum olduğunu düşünmekteyiz." K15: "Evet. Hepsinin amacı burs vermek, eğitim amacına hizmet etmektir." K17: "Bu kurum diğer STK'lardan daha farklıdır. Kurumun duruşu daha farklıdır, bursiyer havuzu çok geniştir bu sebeplerden dolayı da ayrılmaktadır. Kurumun organizasyon yapısı ve ağırları çok geniştir. 6 Şubat 2023'de yaşanan depremde çok hızlı aksiyon almaları da çok geniş organizasyon yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Kurum durumu hızlıca tespit edip sahada etkin rol oynayarak en doğru şekilde kaynakları kullanmaktadır. Diğer STK'lardan burs konusunda benzerlikleri mevcuttur." şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sı ile aynı alandaki diğer STK'ların benzerlik gösterdikleri özellikleri, eğitim konusu üzerine odaklanmaları ve burs sağlamalarıdır. K17, X STK'sının diğer STK'lardan farklılığına odaklanmaktadır. Bu farklılıklarını; X STK'sının kurumsal duruşu, bursiyer havuzunun genişliği, hızlı harekete geçme gibi özellikleri oluşturmaktadır.

Benzerlik alt unsurunu "Dezavantajlı Gruplara Odaklanmak" ile ilişkilendiren paydaş; **K2:** "Biz aynı alanda farklı kurumlarla da çalışmaktayız. Paydaşlarımızı proje odaklı, projeye uygun paydaşı belirleyerek ve araştırarak seçmekteyiz. Bu kurumların benzer özellikleri eğitim alanına

odaklanmalarındır fakat bu kurumlar faydalanıcı eğitim düzeyi açısından elbette farklılaşmaktadır. Kısacası, dezavantajlı olan gruplara odaklanmaları ortak özellikleridir. '' şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının diğer STK'lar ile benzer olduğu konuları; eğitimin odak noktaları olması ve dezavantajlı gruplara odaklanmaları oluşturmaktadır fakat paydaş tarafından STK'ların destek sağladıkları faydalanıcıların eğitim düzeylerinin birbirine göre farklılık gösterebileceği üzerine de dikkat çekilmektedir.

Benzerlik alt unsurunu "Görünürlük" ile ilişkilendiren paydaş; **K3**: *"Aynı alandaki kurumların görünür olmaları, sosyal medya çalışmaları oldukça benzerdir. Ayrıca sosyal medyada yer edinmek için de bir bütçe ayırmaları da benzer bir durumdur."* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, STK'ların görünür olmak için sosyal medyada belirli bir bütçe ve çaba harcaması birbiri ile benzer oldukları konuları oluşturmaktadır.

Benzerlik alt unsurunu "Saygınlık" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K6, K9**); K6: *"Aynı alanda, yani eğitim alanında faaliyetlerinin olması ortak bir özelliktir. Kurumun, eğitim alanındaki diğer kurumlar ile saygınlığının da belki benzer olduğunu söyleyebiliriz ama biz bu kurumu bağlı olduğu gruptan dolayı tercih ettik."* K9: *"Evet benzerlikler bulunmaktadır. Aslında hepsi eğitim alanında saygındır. Fakat bu kurumu hem geniş kapsamlı çalıştığı için hem de bilinirliği yüksek saygın bir kurum olduğu için tercih etmekteyiz. Bu kurumun faaliyet alanı diğer kurumlara göre daha geniştir. Yani bu kurum sadece bursiyerlerine burs vermekle kalmayıp, ayrıca ömür boyu bursiyerlerini takip de etmektedir."* şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, eğitim alandaki STK'ların bilinirlikleri ve saygınlıkları birbiri ile benzer olabilmektedir. X STK'sının farklılıkları üzerinde de duran paydaşlar X STK'sının bağlı olduğu gruba, faaliyet alanının genişliğine, bursiyerlerin eğitiminin takibine dikkat çekmektedir.

X STK'sının diğer STK'lar ile yalnızca farklılığına odaklanan **K16**: *"Diğer kurumlar ile çalışmadık çok fazla yorum yapamayacağız ama bu kurumun diğerlerine göre öne çıkan özelliklerinin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Kurumun, gerçekleştirdiği projelere baktığımızda farklı olduklarını belirtebiliriz. Aynı zamanda kurumun iş birlikleriyle de bu farklılıklarını anlamaktayız."* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, X STK'sının sadece farklılığına odaklanmaktadır. X STK'sının iş birliklerinin ve projelerinin diğer STK'lardan farklı olduğunu belirtmektedir.

K5 ve K11 konu ile ilgili görüş bildirmemiştir.

X STK'sının eğitim alanında "Başarı Eğilimini" değerlendirir misiniz? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. Bu konu ile ilgili K12, K13, K14 görüş bildirmemiştir. K15,

X STK'sının başarı durumunun stabil olduğunu belirtmektedir. Diğer paydaşlar ise, X STK'sının başarısının giderek arttığını belirtmektedirler.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **BAŞARI EĞİLİMİ** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “STK'nın çalışmaları, sürdürülebilirlik, duyurum, yaratıcı uygulama, iletişim, başarı kriteri, şeffaflık, medyada olumlu yansıma”dır.

Başarı eğilimi alt unsurunu “STK'nın Çalışmaları” ile ilişkilendiren paydaş; **K1**: “Kurumun başarı eğilimi eğitim alanında gerçekleştirdiği çalışmalar sayesinde gözümüzde giderek artmaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı, eğitim amacıyla gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarla giderek başarısını artırmaktadır.

Başarı eğilimi alt unsurunu “Sürdürülebilirlik” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K2, K10, K15**); **K2**: “Kuruma göre başarı perspektifi daha çok öğrenciye ulaşmak daha çok paydaş kazanmaktır belki ama biz bu artış oranlarını ya da rakamları net göremediğimiz için yorum yapamamaktayız. Kurum genel olarak belli bir kriteri yakalamış ve sürdürülebilir ilişki kurulabilen bir kurumdur. Kurumun projelerinin sürdürülebilirliği onun başarısını göstermektedir.” **K10**: “İstatistiksel olarak bir veri elimizde bulunmamaktadır ama bir kurumun başarısı devamında sürdürülebilirliğini getirmektedir. Yani bu kurum geçmişten bugüne hala var oluyorsa bu zaten başarı göstergesidir. Kurumun aldıkları bağış her yıl arttığını bildiğimizi söyleyebiliriz. Bu durum da kamuoyunda bir güven göstergesidir.” **K15**: “Stabildir. Kurumun başarısının artış ya da azalış olmasından ziyade istikrarlı olduğunu söylemek mümkündür.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının sürdürülebilir ilişki ve iletişimi devam ettirmesi, eğitim alanındaki çalışmalarında istikrarlı şekilde ilerlemesi ve projelerinin sürdürülebilirliği sayesinde başarısı giderek artmaktadır.

Başarı eğilimi alt unsurunu “Duyurum” ile ilişkilendiren paydaş; **K3**: “Kurum, web sitesinden tüm faaliyetlerini duyurmaktadır, o yüzden başarılıdır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı projelerini sosyal medya platformlarından başarılı şekilde aktardığından dolayı alanında özellikle duyurum konusunda başarılıdır.

Başarı eğilimi alt unsurunu “Yaratıcı Uygulama” ile ilişkilendiren paydaş; **K4**: “Kurumun, doğum günü bağış, çelenk bağış gibi pek çok yaratıcı uygulamaları olduğu için giderek başarısı ve tanınırlığı artmaktadır. Tabi durumu izah etmek için sayılar ile konuşmak gerekmektedir fakat bize göre kurum, giderek başarısını artıran bir kurumdur.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının hediye gönderiminde aracı bir kurum olması gibi yaratıcı ve benzer uygulamalarının bulunması, başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Başarı eğilimi alt unsurunu “İletişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K5, K7, K9**); K5: “Kurum, kaynakları yönetme konusunda iletişim kurarken oldukça başarılıdır.” K7: “Kurum olarak sürekli yeni projeler hayata geçirmektedirler. Ayrıca kurum olarak iletişimlerini çok yüksek düzeyde tutmaktadırlar. Bu yüzden de oldukça başarılıdırlar ve giderek de başarıları artmaktadır.” K9: “Bizim gözümüzde kurumun başarısında düşüş olmamıştır. Kurumla olan iletişimimiz ve ilişkimiz artarak devam etmektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının paydaşları ile sağlıklı iletişim kurması başarısını artırmaktadır.

Başarı eğilimi alt unsurunu “Başarı Kriteri” ile ilişkilendiren paydaş; **K8**: “Kurum her yıl burs vermektedir. Kurum koşulları değerlendirirken başarı şartı üzerinde durmaktadır. Bu da kurumun başarısının bir göstergesidir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının burs sağlarken şartları değerlendirmek için başarı kriterinin olması başarıya verdiği değeri göstermekle beraber, bu durum ayrı zamanda STK’nın başarısını göstermektedir.

Başarı eğilimi alt unsurunu “Şeffaflık” ile ilişkilendiren paydaş; **K11**: “Kurallara ve prensiplere uymak çok önemlidir. Her anlamda şeffaf olmak, adil olmak başarıyı getiren unsurlardandır. Kurum bu konularda oldukça iyidir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı paydaşlarıyla ilişkisinde şeffaf ve açık şekilde hareket ettiğinden dolayı başarılıdır.

Başarı eğilimi alt unsurunu “Medyada Olumlu Yansıma” ile ilişkilendiren paydaş; **K16**: “Kurumun çalışmalarını önceden de takip etmekteydik. Kurumun başarısı bize göre giderek artmaktadır. Kurum hakkında çıkan haberlerle de başarı durumunu görebilmekteyiz. Ayrıca kurumun muazzam bir ekibi bulunmaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’nın medyaya yansıyan olumlu haberleri onun başarısını etkilemektedir.

K6, K17 spesifik olarak herhangi bir tema üzerinde durmayarak X STK’sının başarısının giderek arttığını belirtmişlerdir. K6: “Kurumun oldukça başarılı olduğunu ve giderek başarısının arttığını düşünmekteyiz.” K17: “Sürekli artmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

K12, K13, K14 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir.

X STK’sının “Öz Eleştiri” yaptığını düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15 bu konu ile

ilgili görüş bildirmemişlerdir. K4 ise, X STK'sının öz eleştiri yapıp yapmadığına yönelik belirsiz yanıt vermişlerdir. K14 ve K16 X STK'sının öz eleştiri yaptığını belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **ÖZ ELEŞTİRİ** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “STK’ya ilişkin araştırmalar, deneyimler, ve prosedür”dür.

Öz Eleştiri alt unsuru “STK’ya İlişkin Araştırmalar” ile ilişkilendiren paydaş ; **K4**: “Kurum olarak öz eleştiri yaptıklarını düşünmekteyiz. Belki sizin yaptığınız gibi yapılan araştırmalara destek olarak bu sayede kendilerini görebilmektedirler. Özel bir bilginiz bulunmamaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının kendi ile ilgili araştırmalar yaptırması veya araştırmalara konu olması öz eleştiri yaptığını göstermektedir.

Öz Eleştiri alt unsuru “Deneyimler” ile ilişkilendiren paydaş; **K14**: “Evet. Kurumla toplantı yaptığımızda hangi konuların onlara göre işleyip, hangi konuların işlemediği üzerine konuşmuştuk. Kendi deneyimlerinden yola çıkarak bize öneriler sunmuşlardı. Bu durumda kurumun öz eleştiri yaptığını anlayabilmekteyiz.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının artılarıyla ve eksileriyle geçmiş deneyimlerinden ders alarak paydaşlarına yol göstermesi öz eleştiri yaptığının göstergesidir.

Öz Eleştiri alt unsurunu “Prosedür” ile ilişkilendiren paydaş; **K16**: “Kesinlikle evet. Özellikle genel müdürlerinin yaptığını düşünmekteyiz. Bu durumun sebebini paylaşmak doğru olmaz fakat şunu belirtebiliriz ki projeye başladığımız andan itibaren taleplerimiz için hali hazırda olmayan yeni bir prosedür oluşturdular. Bu prosedür sayesinde, eksik oldukları konuları gördüler. Kurum her konuda bize destek olmaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı mevcut prosedürlerinin yanı sıra, paydaşlarından aldıkları geri bildirime göre de öz eleştiri yaparak prosedürlerini esnetip yeni prosedürler oluşturabilmektedir.

Öz Eleştiri alt unsuruna yönelik soruya net cevap vermeyerek sadece tahminini belirten **K17**: “Evet. Bizim kurum ile birlikte burs fonumuz için hazırlık toplantılarımız olmaktadır. Kurumun toplantılara gelmeden önce mutlaka öz değerlendirme yaptıklarını hissetmekteyiz.” şeklinde konuyu ifade etmektedir.

Öz Eleştiri ile ilgili K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15 görüş bildirmemişlerdir.

Paydaşlardan “Ethos” kategorisi kapsamında vermiş olduğu yanıtlara göre oluşan temaları Tablo: 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Paydaşların Ethos Kapsamındaki Temaları

Uzmanlık: köklülük, kriterlere uygunluk, ekibin deneyimli olması, kurumsal yapı, burs, fonun doğru aktarımı, süreç yönetimi, STK'nın okulların varlığı, staj ve mentor desteği
Saygınlık: bilinirlik, sürdürülebilirlik, duruş, burs, iletişim, güven, itibar riski taşımamak, denetim, medyada olumlu yansıma
Kabul Edilme: iletişim ve takip, hediye uygulamaları, köklü yapı, şeffaf ve hesap verilebilirlik, burs, süreç yönetimi, güncel ihtiyaca yönelik fon
Tutarlılık: burs ve eğitim, gündeme göre şekillenme, tek konuya odaklılık, denetim, söylem, süreç ve takip kriterleri, kurumsal yapı
Benzerlik: eğitim ve burs, dezavantajlı gruplara odaklanması, görünürlük, saygınlık
Başarı Eğilimi: STK'nın çalışmaları, sürdürülebilirlik, duyurum, yaratıcı uygulama, iletişim, başarı kriteri, şeffaflık, medyada olumlu yansıma
Öz Eleştiri: deneyimler, STK'ya ilişkin araştırmalar ve prosedür

Yukarıdaki Tablo: 8'de Higgens ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK'sının paydaşlarına Ethos kapsamında sorulan her bir alt unsurun teması, alınan yanıtlardaki vurgulanan ortak konulardan oluşmaktadır. Bu kapsamda X STK'sının kurumsal paydaşlarından; STK'nın uzman olup olmadığı, saygınlığı, paydaşlar tarafından kabul edilir olmak için neler yaptığı, tutarlı davranıp davranmadığı, diğer STK'lar ile benzerliği, başarı eğilimi ve öz eleştiri yapıp yapmadığı konularında bilgiler edinilmiştir.

Uzmanlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “köklülük, kriterlere uygunluk, ekibin deneyimli olması, kurumsal yapı, burs, fonun doğru aktarımı, süreç yönetimi, STK'nın okulların varlığı, staj ve mentor desteği”dir. K1, K5, K13, K17 olarak kodlanan paydaşlar, X STK'sının uzmanlığını **köklü** olması ile ilişkilendirmektedirler. K2, K7, K9, K10, K12 olarak kodlanan paydaşlar X STK'sının eğitim alanında kendi amaç ve iş birliğinde **kriterlerine uygun** olmasından dolayı uzman olduğunu belirtmektedirler. K17 olarak kodlanan paydaşa göre ise, X STK'sının **ekibinin deneyimli oluşu** onun uzmanlığını göstermektedir. K3 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının kurumsal işleyişi yani **kurumsal bir yapısının** olması onun uzmanlığını oluşturmaktadır. K4, K8 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sı **burs sağlama** konusunda uzmandır. K5, K6, K11, K15 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sı, **yardım fonunu doğru kullanması** diğer bir deyişle fonun yardıma muhtaç olan öğrencilere aktarılması konusunda hassas davranmaktadır. K14 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sı işleyiş, paydaşlarla ilişki gibi **süreçlerini yönetirken uzman bir şekilde davranış sergilemektedir**. K16 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının **okullarının olması** eğitime verdiği önemi ve eğitim alanında uzman olduklarını göstermektedir. K8 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının öğrencilere eğitim amaçlı **staj olanakları sağlaması ve** öğrencilere eğitim sürecinde rol model oluşturmak için **mentor desteği** sunması uzman olduğunun bir göstergesidir.

Saygınlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “bilinirlik, sürdürülebilirlik, duruş, burs, iletişim, güven, itibar riski taşımamak, denetim, medyada olumlu yansıması”dır. K1 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının **bilinirliği** onun

saygınlığını göstermektedir. K2 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının saygın olması, **sürdürülebilir** projelerin gerçekleşmesinde etkili olmaktadır. K3 ve K7 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının kurumsal bir duruşu olması saygınlığını etkilemektedir. K4 ve K7 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının yardıma ihtiyacı olan öğrencilere **burs** sağlaması, hayatları boyunca öğrencilere destek olması ve amacından hiç şaşmaması onun saygınlığı ile ilişkilendirilmektedir. K5 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının çift taraflı **iletişime** önem vermesi onun saygınlığını göstermektedir. K6, K10, K11, K13, K14, K15 ve K17 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının **güvenilir** oluşu, K9 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının paydaşlarının itibarını zedelememesi, hakkında olumsuz duyum olmayışı, paydaşları için **itibar riski taşımaması** saygınlığının bir göstergesidir. K12 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının bakanlıkla birlikte çalışması ve başka kurumlar tarafından **denetlenmesi** onun saygınlığını olumlu şekilde etkilemektedir. K4, K6, K10, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sı **medyaya yansıyan olumlu haberler** ile saygın olduğunu kanıtlamaktadır.

Kabul Edilme alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar “iletişim ve takip, hediye uygulamaları, köklü yapı, şeffaf ve hesap verilebilirlik, burs, süreç yönetimi, güncel ihtiyaca yönelik fon”dur. K1, K6, K7, K9, K10, K12, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının paydaşlarıyla kurduğu düzenli **iletişimi** kabul edilebilirliğine etki etmektedir. K2 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının çelenk, çikolata gibi **hediye uygulamaları** sayesinde paydaşlar tarafından kabul edilirliliği artmaktadır. K2, K3, K17 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının **köklü** yapısının oluşu ve isim bilinirliliği onun paydaşlar tarafından kabul edilmesine katkıda bulunmaktadır. K5, K11 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının **şeffaf ve hesap verilebilir** davranması, onun paydaşlar tarafından kabul edilirliliğine etki etmektedir. K8 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının toplumsal tüm sorunlar karşısında (afet, yangın, sağlık) ihtiyacı olan öğrencilere **burs** sağlaması paydaşlar tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır. K14 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının işlerini layığıyla gerçekleştirmesi ve **süreçleri iyi yönetmesi** paydaşlar tarafından kabul edilmesine sebep olmaktadır. K15 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının ihtiyaçları tespit ederek **güncel ihtiyaçlara yönelik fon** oluşturabilmesi paydaşlar tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır. X STK'sının, sadece mevcuttaki paydaşlarına yönelik çalıştığını belirten K4, onları tanımayan kişileri kazanmak için de çalışmaları olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. K13 olarak kodlanan paydaş ise, X STK'sının paydaşlarında kabul edilebilir olması için tek başına çabasının yeterli olmadığını, bazen paydaşın da kendi stratejilerine uygun olarak belirlediği STK'ya ulaşmasının da söz konusu olabileceğini belirtmektedir.

Tutarlılık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Burs ve eğitim, gündeme göre şekillenme, tek konuya odaklılık, denetim, söylem, süreç ve takip kriterleri, kurumsal yapı”dır. K1, K2, K8, K10, K12, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının konu olarak **eğitime** odaklanması, eğitimde fırsat eşitliğini savunması ve düzenli olarak

öğrencilere **burs** sağladığından dolayı tutarlıdır. K3 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sı, **gündeme göre şekillenmesi** yani gündemde hangi konu varsa amacından sapmadan gündemdeki konuya yönelik eğitim desteğinde bulunması tutarlılığını göstermektedir. K4, K9, K14 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sı hedefleriyle her zaman paralel şekilde faaliyetlerini gerçekleştirdiğinden, **odağının her zaman aynı olması** yani odağının eğitim olmasından ötürü tutarlıdır. K5 ve K8 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sı **kanun ve yönetmeliklere uygun davrandığı için ve denetlendiği** için tutarlıdır. K7, K11 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının **söylemlerinin** ve eylemlerinin aynı olması, kendilerini net şekilde de ifade edebilmeleri tutarlı olduklarının göstergesidir. K13, K15 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sının belli kriterleri bulunmaktadır ve burs sağlarken bu kriterlere her zaman uymaktadır. Ayrıca, X STK'sının **raporlamalarının varlığı ve yapılan yardımların sonucunu düzenli takip etmesi** onun tutarlı olduğunun göstergesidir. K17 olarak kodlanan paydaşa göre ise, X STK'sının **kurumsal işleyişinden** ve düzenli olarak işleyişini tek çizgide ilerletmesinden dolayı tutarlıdır.

Benzerlik alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “eğitim ve burs, dezavantajlı gruplara odaklanmak, görünürlük ve saygınlık”tır. K1, K4, K7, K8, K10, K12, K13, K14, K15, K17 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sı ile diğer STK'ların benzer özellikleri **eğitim konusu üzerinde durmaları ve ihtiyacı olan öğrencilere burs** sağlamalarıdır. K17, X STK'sının diğer STK'lardan farklılığına odaklanmaktadır. X STK'sının duruşu, bursiyer havuz genişliği, faaliyetlerinde hızlı harekete geçmesi ile farklılaştığını belirtmektedir. K2 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sı ile diğer STK'ların **dezavantajlı gruplara** odaklanmaları benzer özelliklerini oluşturmaktadır. K3 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sı ile diğer STK'ların sosyal medyada **görünür olmak** amacıyla çaba harcamaları birbirleriyle benzerdir. K6, K9 olarak kodlanan paydaşlara göre, X STK'sı ile eğitim alanındaki diğer STK'ların **saygınlık** açısından benzerlikleri bulunmaktadır. K16 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının tanınırlık, bursiyer havuz genişliği, faaliyet alanı gibi farklılıklarına da odaklanmaktadır.

Başarı Eğilimi alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “STK'nın çalışmaları, sürdürülebilirlik, duyurum, yaratıcı uygulama, iletişim, başarı kriteri, şeffaflık, medyada olumlu yansımaları”dır. K1 olarak kodlanan paydaş, **X STK'sının çalışmalarının** başarılı olduğunu ve bu yüzden başarısının arttığını belirtmektedir. K2, K10, K15 olarak kodlanan paydaşlar, X STK'sının başarısını eğitim alanındaki çalışmaları ve paydaşlık ilişkisinin **sürdürülebilirliğini** üzerinden değerlendirmektedir. K3 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının tüm faaliyetlerinin **duyurumu** konusunda başarılı olduğunu belirtmektedir. K4 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının doğum günü, bağış, çelenk gibi **yaratıcı uygulamalarla** hedef kitleyi kazanması onun başarısını göstermektedir. K5, K7, K9 olarak kodlanan paydaşlar, X STK'sının **iletişim** konusunda başarılı olduğu üzerinde durmaktadırlar. K8 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK'sının burs sağlarken öğrencileri **başarı kriterine** tabii tutması onun başarısını göstermektedir. K11 olarak kodlanan paydaş,

X STK'sının paydaşlarına **şeffaf** şekilde davranmasından dolayı başarılı olduğunu dile getirmektedir. K16 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının medya yansımalarından paydaşlarının onun ne kadar **başarılı** olduğunu anlayabileceğini ve bu sayede de başarısının giderek arttığını ifade etmektedir.

Öz Eleştiri alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “STK’ya ilişkin araştırmalar, deneyimler, prosedür”dür. K4 olarak kodlanan paydaşa göre, X STK’sı **araştırmalara** konu olarak, kendileri ile ilgili bilgiler edinerek öz eleştiri yapmaktadır. K14 olarak kodlanan paydaş, X STK’sının yaşamış olduğu **deneyimlerden** yola çıkarak öz eleştiri yaptığını belirtmektedir. K16 olarak kodlanan paydaş, X STK’sının **prosedürleri** ile ilgili paydaş yorumlarını almalarının ardından öz eleştiri yaptıklarını, bu durumdan ötürü prosedürlerinde değişikliğe gidebildiklerinin üzerinde durmaktadır.

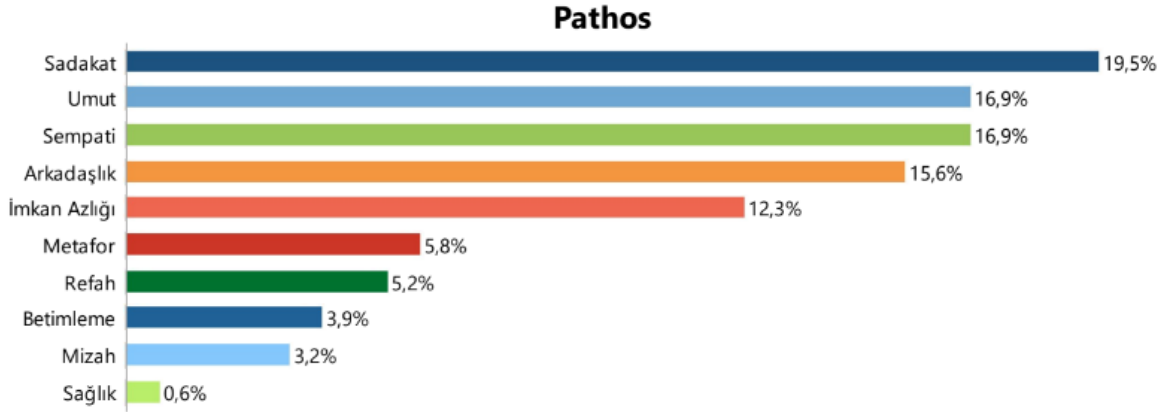


Şekil 43: Paydaşların Ethos Kategorisi Kelime Bulutu

Şekil: 43’de, X STK’sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre ethos kategorisinde en sık kullanılan kelimeler gösterilmektedir. En fazla kullanılan kelimeler; eğitim, uzman, burs, başarı, destek, saygın, paydaşlık, medya, köklü, bağış, sosyal, iletişim, tutarlı, şeffaf, bursiyer kelimeleridir.

3.7.4.2.2. “Pathos” Kapsamında Paydaşlar ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları

“Aristoteles’in Retorik Üçgeni” bağlamında paydaşlık ilişkilerinde “Pathos” unsuruna yönelik X STK’sının tüm paydaşlarından alınan yanıtlara göre görseller ve temalar oluşturulmuştur. Higgins ve Walker’ın “Pathos” kapsamındaki unsurları paydaşlara sorulmuş olup, X STK’sının paydaşlarından “Pathos” kapsamındaki yanıtlara göre üzerinde en fazla durulan alt unsurlar sırasıyla; %19,5 ile sadakat, %16,9 ile umut ve sempati, %15,6 ile arkadaşlık, %12,3 ile imkan azlığı, %5,8 ile metafor, %5,2 ile refah, %3,9 ile betimleme, %3,2 ile mizah, %0,6 ile sağlık aşağıdaki Grafik: 7’de gösterilmektedir. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında ayrı ayrı kodlanmıştır. Her bir alt koda / alt unsura yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki ortak anlamlara göre temalar oluşturulmuştur.



Grafik 7: Paydaşların Pathos Unsurlarının Analizi

Higgins ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK'sının paydaşlarına Pathos kapsamında "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkan Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempati" alt unsurlarına yönelik sorular aşağıdaki gibidir.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Sadakat" oluşturabiliyor mu? Sadakat oluşturmak için neler yapmaktadır? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K12 dışındaki tüm paydaşlar, X STK'sının sadakat oluşturabildiğini belirtmektedirler.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **SADAKAT** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; "güvenirlilik, iletişim, köklü yapı, tüm faaliyetler"dir.

Sadakat alt unsurunu "**Güvenirlilik**" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K2, K3, K8, K10, K13, K15, K17**); K1: "Evet. Gençlerin kurum tarafından korunduğunu, onlara dair her istenilen bilginin bize sunulamayacağını bilmekteyiz. Öğrencilerin seçim proseslerinin güvenilir bir şekilde yapıldığına eminiz. Kurum ayrıca eşitlik ilkesine de bağlıdır. Bu anlamda titiz çalışmaktadırlar. Tüm bunlar da sadakati getirmektedir." K2: "Evet. Kurumla geçmişte ve günümüzde hala güvenle çalışmaktayız. Gelecekte de bu kurumla planladığımız projeler mevcuttur. Kurum da paydaşlarıyla uzun süreli çalışmak istemektedir. Bize bunu her zaman belirtmektedir." K3: "Kurumsal firmalar, her zaman çalıştığı kurum ile tekrar tekrar çalışmak istemektedir. Gönüllü projelerde de sabit bir kurumla ve güvendiğimiz kurumla çalışmak her zaman daha iyidir. Bu kuruma da güvendiğimiz için tekrar tekrar tercih etmekteyiz." K8: "Kurum sadakata oldukça önem vermektedir. Bu yüzden kurumla karşılıklı güvenle çalışmalarımız devam etmektedir." K10: "Evet. Bu durum sürdürülebilirlik, güven ve kurumsallık ile oluşan bir durumdur. Kurum, verilen başışı doğru kullanabilmekte ve tutarlı davranabilmektedir. Bu durumlar da sadakati oluşturmaktadır." K13: "Evet. En temel çatı güvendir. Kurumların birbirleri ile sadakat teması üzerinden ilerlediğini düşünmemekteyiz. Bursiyerlerde de kuruma yönelik sadakat oluşabilmektedir fakat kurumlar arasında mantık daha ön plandadır." K15:

“Biz kurumla uzun süredir paydaşız. Kurum itibarlı ve yıllardır var olduğu için insanların güvendiği bir kurumdur. Biz de bilindik ve itibarlı olan bu kurum ile devam etmek istemekteyiz. Ayrıca, kurumun destekçilerimizin anlayabileceği dilde söylemlerinin olması bizde sadakati sağlamaktadır.” K17: “Evet. En önemli faktör güven ve şeffaflıktır. Bu durumlar da sadakati oluşturmaktadır. Ayrıca kurumun, hediye gönderimleri, mailingleri de etkilemektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının istenen bilgileri paydaşlarına sunabilmesi, kurumsallığı, hediye gönderim aracı olması, tutarlı davranması ve köklü olması güven sağladığından dolayı sadakat oluşmaktadır.

Sadakat alt unsurunu “İletişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (K4, K7, K9, K14, K16); K4: “Kurum ile paydaşlık ilişkimize ve iletişimize devam etmekteyiz. Kurum sadakat durumunu düzenli iletişim ile sağlamaktadır.” K7: “Bu kurum ile temas edince bu kurumdan kolay kolay vazgeçilememektedir. Kurumun yaptığı çalışmalar sürekli yenilenmektedir ve bu kurum iletişim açısından çok başarılıdır. Biz de kurum ile paydaşlığı bu sebeplerden dolayı bırakamamaktayız.” K9: “Evet. Kurumun profesyonel yaklaşımı ve birçok davranışı sonraki seçimimizi etkilemektedir. Kurumun özel bir sadakat programı yapıp bunu yürüttüklerini düşünmemekteyiz. Ama bir paydaş listesi tutup onlara özel günlerde hediye yollayarak akılda kalma konusunda gayretleri bulunmaktadır. Kurumun kurduğu iletişim oldukça profesyoneldir ve bu durum ister istemez devamlılığı getirmektedir.” K14: “Evet. Bu durumda kurum kurucularının en büyük etkisi olduğunu söyleyebilmekteyiz. Kurumun, yıllardır yaptığı proje sayısı artmaktadır. Kurum, toplumda kanayan bir yarayı iletişim kanalları ile ve paydaşlarıyla birebir yaptıkları çalışmalar ile aktararak akılda kalabilmektedir. Dolayısıyla bizde sadakat oluşturan en temel faktör, kurum tarafından yapılan toplumsal iş ve bu işin sonucunu kurumun anlatmasıdır.” K16: “Kurumun paydaşlarla iletişimi hiç kesmemesi aslında sadakati oluşturan en önemli unsuru oluşturmaktadır. Biz kurumla sürekli iletişim halindeyiz. Kurum sadece iş birliği içinde olduğumuz konular ile ilgili değil, farklı iş birlikleri için de bizimle iletişim halinde olmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı gerçekleştirdiği bir iş ile ilgili geri bildirimi doğru aktardığı için ve paydaşlarla iletişimini sağlıklı bir şekilde sürdürdüğü için paydaşlarda STK’ya yönelik sadakat oluşmaktadır.

Sadakat alt unsurunu “Köklü Yapı” ile ilişkilendiren paydaşlar (K5, K15); K5: “Evet. Kurumun köklü, itibarlı olması sadakat oluşturmada büyük bir etkidir. Ayrıca kurumun istenilen bilgileri bize sunması da paydaşlık ilişkimizin sürdürülebilirliğinde önem taşımaktadır. Ayrıca kurum iş birliği prosedürlerimiz gereğince de bize uygundur.” K15: “Biz kurumla uzun süredir paydaşız. Kurum itibarlı ve yıllardır var olduğu için insanların güvendiği bir kurumdur. Biz de bilindik ve itibarlı olan bu kurum ile devam etmek istemekteyiz. Ayrıca, kurumun destekçilerimizin anlayabileceği dilde söylemlerinin olması bizde sadakati sağlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının uzun yıllar hayatta oluşu yani köklü oluşu paydaşlarının sadakatini etkilemektedir.

Sadakat alt unsurunu "Tüm Faaliyetler" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K6, K11**); K6: "*Kurumun her faaliyeti sadakati arttırmaktadır.*" K11: "*Evet. Kurumun her işleyişinden memnunuz.*" şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının gerçekleştirdiği tüm faaliyetler sadakat oluşturmaktadır.

K12, X STK'sının sadakat oluşturmadağını belirtmiştir. K12: "*Hayır. En son biz kuruma ulaşmıştık, kurum, bu konuda belki biraz eksik olabilir. Kurum sadakat ile alakalı biraz daha çalışsa güzel olabilir.*" şeklinde ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında paydaşların yanıtlarından alınan verilere göre, "Sadakat" alt unsuru kategorisinde, K15'in birden fazla farklı konu üzerinde durduğunu belirtebiliriz. K15, STK'nın köklü oluşu ve güvenilirliği konularına odaklanmaktadır.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Umut" teması kullanıyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K6, konu ile ilgili herhangi bir görüş bildirmemiştir. Diğer tüm paydaşlar X STK'sının çalışmalarında umut teması kullandığını belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre UMUT VE SEMPATİ eşit dağılım göstermektedir.

UMUT alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; "STK'nın varlığı, eğitime erişim, pozitif duygu, iletişim, tüm faaliyetlerde umut"tur.

Umut alt unsurunu "STK'nın Varlığı" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K2, K7, K8**); K1: "*Gençlerin eğitiminin önemli olduğunu ve bunun bu ülkenin umudu olduğunu bilmekteyiz. Kurumun umut temasına ayrıca değinmesine gerek bulunmamaktadır. Çünkü kurumun varlığının sebebi de aslında umuttur. Kurum ile diğer kurumlar ortak bir masaya oturuyorsa ortak umut bilincinden dolayıcıdır.*" K2: "*Evet. Kurum varlığı açısından gençlerin eğitimi ve bu sürece katkı sunarak daha fazla umut oluşturmak anlayışı oldukça önem taşımaktadır. Kurumun asıl odaklandığı konunun umut olduğunu söyleyebiliriz.*" K7: "*Kurumun özellikle umudu ön plana çıkaran bir söylemi bulunmamaktadır. Kurumun kendisi gelecek nesiller için tabi ki bir umut kaynağını oluşturmaktadır. Ama kurumun kendi söyleminde böyle bir mesaj bulunmamaktadır. İnsanlar, 'iyi ki bu kurum var' hissiyatını yakalamaktadır belki ama kurum özellikle bu şekilde düşünülmesi için bir tema kullanmamaktadır.*" K8: "*Umut teması çok fazla kullanılmaktadır. Kurum geçmiş yıllarda yıl dönümünü 'umut' olarak tanımlamıştır.*" şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının kendi varlığı iyi hisler oluşturduğu için, öğrenciler ve eğitimleri için umut oluşturmaktadır.

Umut alt unsurunu “Eğitime Erişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (K3, K4, K5, K9, K16); K3: “Kurum, eğitime destek ve fırsat eşitliğine değindiği için ve kız çocuklarının eğitimine ayrıca değindiği için umut her zaman bulunmaktadır.” K4: “Evet. Örneğin; kurum, kadınlar gününde kadınlara ve kız çocuklarını özellikle ele almaktadır. “Bir kadın değişir, gelecek değişir” gibi sloganlarla geleceğe umut teması oluşturulmaktadır ya da gençlerin eğitime değinerek de umut temasının söz konusu olduğunu görmekteyiz.” K5: “Evet. Eğitime erişme hakkının yoksunluğu bu ülkenin gerçeğidir. Kurumun, elinde olmayan durumlardan ötürü, eğitim hakkına ulaşamayan çocuklara bu hakka erişimini sağlamak için çalışması umut mesajı içermektedir.” K9: “Eğitime erişimin gençler için yatırım olduğunu düşünürsek dolaylı olarak umut teması olduğunu söyleyebiliriz. Umut teması geleceğin daha güzel olması için dolaylı bir konu olabilmektedir.” K16: “Kurum “çocukların hepsinin bir derdi var” diyerek yola çıkmaktadır. Öğrencilerin ilgi alanına göre hayallerinin varlığı ülkemiz için, dünya için aslında bir umut teması oluşturmaktadır. Örneğin; bir öğrencinin iklim krizine yönelik zihin yorması, bunun için gerekli bölümleri okumak istemesi bu durumun çözümü için STK’nın çabalaması bile bir umut oluşturmaktadır. Kurumun alanında başarılı olabilecek ve ilgi alanları bulunan öğrencilere destek sağlaması dünyaya ve ülkeye katkı sağlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı, eğitimde fırsat eşitliğini konu edindiği, kız çocuklarının eğitimine değer verdiği ve her çocuğun kendi ilgi alanına yönelik destekler sağladığı için umut oluşturmaktadır.

Umut alt unsurunu “Pozitif Duygu” ile ilişkilendiren paydaşlar (K14, K15, K17); K14: “Evet. Kurum hüüzünden ziyade hep geleceğe umutla güzel duyguyla bakmak gerektiğini vurgulamaktadır.” K15: “Evet. Kurum, geleceğe yönelik pozitif mesajları umut temasını vermektedir. Kurum tarafından eğitimin yarıda kalmaması için verilen mesajlar ve hikayeler ile durumun pozitif çevrilmesi sağlanmaktadır.” K17: “Evet. STK’ların hepsinde bu tema bulunmaktadır. Kurum karanlık taraftan değil de yani ajitasyondan ziyade olaylara güzel iyi taraftan bakmayı vaat etmektedir. Bu durum da umudun göstergesidir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı, var olan olumsuz koşullardan ziyade desteklerle gerçekleşebilecek pozitif durumları vurgulayarak umut temasını öne çıkarmaktadır.

Umut alt unsurunu “İletişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (K11, K12); K11: “ Umut her zaman vardır ve kurum da umut temasına iletişim çalışmalarında değinmektedir.” K12: “Evet. Umut teması kurumun temel temasıdır. Kurum çalışmalarıyla ve bire bir iletişime geçtikleri diğer kurumlara öğrencilerin hikayelerini anlatarak bu temayı oluşturmaya çalışmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının iletişim çalışmalarında umut teması sıklıkla kullanılmaktadır.

Umut alt unsurunu “Tüm Faaliyetler” ile ilişkilendiren paydaşlar (K10, K13); K10: “ Evet. Umut yapılan işin her aşamasında olmak zorundadır.” K13: “Evet. Burs vermek zaten geleceğe umut

anlayışını ortaya koymaktadır. Kurumun, burstan faydalanarak hayatları değişen gençlerle, burs almaya başlayan gençleri bir araya getirdikleri için umut teması aslında her faaliyetinde bulunmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının gerçekleştirdiği tüm faaliyetler umut teması oluşturmaktadır.

Umut ile ilgili K6 görüş bildirmemiştir.

X STK’sı paydaşlık ilişkilerinde “Sempati” oluşturabiliyor mu? Sempati oluşturmak için neler yapmaktadır? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorularına yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K1, K5, K8, K12 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir. Diğer tüm paydaşlar X STK’sının sempati oluşturduğunu düşünmektedir.

SEMPATİ alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “doğal oluşum, iletişim, saygınlık, etkinlikler, çalışanların davranışları”dır.

Sempati alt unsurunu “Doğal Oluşum” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K2, K6, K13, K14, K16**); K2: “Evet. Sempati doğal olarak oluşmaktadır. Biz ülke olarak duygusalız ve bu nedenle duygusal içerikli mesajlar bizi etkilemektedir. Duygulara hitap eden çalışmalar yankı uyandırmaktadır. Bazı kurumlar ağlayan çocuk ya da sevimli hayvanlar kullanabilmekte fakat bu kurum bu tarz duyguları kullanarak sempati sağlamayı hedeflememektedir. Bu kurumun bir amacının olduğunu, geleceğe hazırlama amacı olduğunu söyleyebiliriz.” K6: “Evet. Kurumun sempati oluşturmaya gerek bulunmamaktadır. Yardımseverlik anlayışı, otomatik olarak sempati oluşturmaktadır.” K13: “Sempati doğal olarak oluşmaktadır. Kurum, sempati yaratmak için çalışmamaktadır. Hedef kitlede, rasyonel süreçlerden geçerek bir duygu ortaya çıkmaktadır. Kurum, bazen bursiyerleri ile bağışçıları bir araya getirerek sempatik bir etkinlik düzenlemektedir. Ayrıca, sempati duymak için o kurumun kimlere fayda sağladığını bilmek ve kurum faaliyetlerini gözlemlemenin, bire bir o tanışıklıkları yaşamamanın oldukça etkili olduğunu söyleyebiliriz. Kurum, bu tarz etkinliklerle sempatik bir durum oluşturmaktadır.” K14: “Evet. Biz hep kurumun direkt algısı ve başarısı üzerine odaklandığımız için bizde sempatisi doğal olarak oluşmaktadır. Kurumun sempati oluşturmak için ekstra herhangi bir şey yapmasına gerek olmamaktadır.” K16: “Kurumun sempati oluşturmak için özel bir çaba göstermesine gerek bulunmamaktadır. O hissiyat kurumun gerçekleştirdiği faaliyetler ile direkt bizde oluşmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı sempatiktir ve bu sempatiyi kazanmak için özel bir çaba göstermesine gerek bulunmamaktadır. Çünkü STK’nın sempatisi doğal olarak oluşmaktadır. Yani, gerçekleştirdiği çalışmaları, yaklaşımı, paydaşlarda oluşturduğu duygular ile oluşabilmektedir.

Sempati alt unsurunu “İletişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K4, K9, K17**); K4: “Evet. Kurum özel olarak sempati amaçlı çalışma yapmamaktadır. İletişimin amacı zaten sempati oluşturmak beğeni

yaratmaktadır. Kurum da bunu yapmaya çalışmaktadır. Biz olaya bir kurum olarak bakıyoruz ama o kurumun öğrenciler ile bire bir iletişim şekillerini bilememekteyiz.” K9: “Kurum, kişisel sınırları ihlal etmeden bursiyerlerin hikayesini çok iyi anlatarak, onların sesini duyurmaktadır. Sadece kurum söylemi değil, aynı zamanda kurumun etki ettiği kişilerin de söylemini kullanarak hem sıcaklık hem samimiyet ve gerçeklik duygusu yaratılmaktadır. Kurumun bursiyer mektubu paylaşması, onların mesajlarını paylaşması biraz daha inanırlığını etkilemektedir. Bu durum duygusal bağ da oluşturmaktadır. Kurum soğuk mesafeli iletişimden ziyade daha sıcak iletişim kurmaktadır. Kurum çalışanları da yine aynı şekilde samimi, dürüst ve ilgililer.” K17: “Kurumun mailing sistemleri bizi etkilemektedir. Kurumun keyifli çalışmaları hakkında bilgi vermelerini, iletişim tarzlarını çok beğenmekteyiz.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının sempatisi iletişiminden kaynaklıdır. Yani, STK’nın bursiyerleri ya da paydaşları ile olan iletişim biçimi sempatisini oluşturmaktadır.

Sempati alt unsurunu “Saygınlık” ile ilişkilendiren paydaş; **K7**: “Sempatiyi kuruma duyduğunuz saygı geliştirmektedir. Sempatiden önce saygınlık daha önem taşımaktadır. Örneğin kurumun özel günlerde çiçek, çelenk gibi hediyeleri insanı gülümsetebiliyorsa bu durum çok sempatik gelebilmektedir. Fakat kurum sempatisi sağladığı saygınlıktan oluşmaktadır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının saygınlığı ona karşı sempatiyi oluşturmaktadır.

Sempati alt unsurunu “Etkinlikler” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K10, K15**); K10: “Biz kurumun gönüllü etkinlikleri ile de bağımızı kuvvetlendirmekteyiz. Gönüllü bir ekibimiz bulunmakta ve maratonda bu kurum adına gönüllülerimiz koşuya katılmaktadır. Ayrıca gönüllüler de kendi çevrelerini harekete geçirip bağış toplamaktadırlar. Dolayısıyla bu gönüllü kişiler de burs fonunun bir parçası haline gelmektedirler. Bu tarz organizasyonlarda iyi yönlendirilmek önemlidir. Ayrıca bu tarz etkinliklerde kurumun bilinirliği de sempatiyi artırmaktadır.” K15: “Kurum, bazen bizi etkinliklere davet etmektedir. Bu durum da sempatinin sağlanması için en önemli çabalardandır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının gerçekleştirdiği etkinlikler sempati oluşturmakla birlikte paydaşların o etkinliklere davet edilmesi de sempatik bir davranıştır.

Sempati alt unsurunu “Çalışanların Davranışları” ile ilişkilendiren paydaş; **K11**: “Evet. Kurum, sempati oluşturmak için spesifik olarak şunu yapıyor gibi bir ifade kullanamayız. Kurum için bu duruma gerek var mı? ona da emin değiliz. Ama sempatiyi oluşturan faktör kurum çalışanlarıdır. Çalışanlarla beraber çok güzel işler yapmaktayız. Her biri bu konu için kendini adanmış mükemmel insanlardır. Onlarla iş birliği yaparken oldukça mutlu olmaktayız.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının sempatisini çalışanlarının davranışları oluşturmaktadır. Ayrıca STK’nın sempati oluşturmak için özel bir çabasına gerek bulunmamaktadır.

K3'e göre STK'nın sempati oluşturmamak gibi bir kaygısı bulunmamaktadır. K3: *"Böyle bir çalışmaya denk gelmedik. Kurumun böyle bir kaygısı olduğunu düşünmemekteyiz."* şeklinde ifade etmektedir.

Sempati ile ilgili K1, K5, K8, K12 görüş bildirmemişlerdir.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Arkadaşça" yaklaşımlar sergiliyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K3 ve K13 konu ile ilgili görüş bildirmemiştir. K15 ise, X STK'sının arkadaşça yaklaşımlarının yoğun olmadığını belirtmektedir. Diğer tüm paydaşlar, X STK'sının arkadaşça yaklaşımlar sergilediğini belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre ARKADAŞLIK alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; "çalışanların davranışları, yapıcı olma, samimi ve sıcak iletişim, biz duygusu"dur.

Arkadaşlık alt unsurunu "Çalışanların Davranışları" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K2, K5, K8, K9, K10, K11, K14**); K1: *"Evet. Kurumun tüm çalışanlarıyla arkadaşça diyebileceğimiz iyi bir diyalogumuz bulunmaktadır."* K2: *"Evet. Küçük kurumlarda kurumsallaşma daha az olmaktadır. O tip ortamda arkadaşça yaklaşım daha fazla oluşabilmektedir. Bu kurum büyük kurumsal bir yapıdadır. O yüzden daha profesyonel olduklarını düşünmekteyiz ama çalışanların tutumlarında herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşmadık."* K5: *"STK çalışanları kurumu olumlu şekilde yansıtmaktadır."* K8: *"STK ile iş birliğimizde özellikle çalışanların arkadaşça yaklaştıklarını hissetmekteyiz."* K9: *"Kurumdaki iletişimde olduğumuz tüm çalışanlar bir telefon uzağımızda ve çekinmeden irtibat kurabilmekteyiz. Bu durum çift taraflıdır. Yani hem biz onlara, hem onlar bize arkadaşça yaklaşmaktadır."* K10: *"Evet. STK çalışanları ile samimi bir şekilde iletişim kurabilmekteyiz. STK'dan herhangi bir bilgi istediğimizde hızlı şekilde sunmaktadırlar."* K11: *"Kurumun her bir çalışanı candandır. Kurumun öğrencilerle iletişimleri de öyledir, arkadaşça ve dostça davranmaktadırlar. Kurum ile bir araya geldiğimizde gözlemlerimiz hep bu yöndedir."* K14: *"Evet. Kurum çalışanlarının insani yönü çok iyidir ve toplantılarda da bunu hissetmekteyiz. Kurum, son derece erişilebilir kişiler ile çalışmaktadır."* şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının çalışanları arkadaşça davranışlar sergilemektedir. Çalışanlar, hem profesyonel hem de samimi iletişim kurduklarından dolayı paydaşlarına arkadaşça davranış sergilemektedirler.

Arkadaşlık alt unsurunu "Yapıcı Olma" ile ilişkilendiren paydaş; **K4**: *"Kurum ortak tüm projelerde yapıcı olmaktadır. Karşılıklı anlaşma açısından sorun yaşamadık."* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaş, X STK'sının anlayışlı olmasından, yıkıcı olmaktan ziyade uyumlu ve yapıcı olmasından dolayı arkadaşça tavırları olduğunu belirtmektedir. Bu durum, STK'nın anlayışlı ve iş birlikçi bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir.

Arkadaşlık alt unsurunu "Samimi ve Sıcak İletişim" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K6, K12, K17**); K6: "Kurumun samimi ve sıcak iletişimi mevcuttur." K12: "Kurum, toplantılarda iletişim dilleri olsun, hızlı aksiyon almaları olsun, samimiyetleri olsun oldukça arkadaşça yaklaşımlar sergilemektedir." K17: "Tabi ki. Bizim iletişimimiz çok sıcak ilerlemektedir." şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sı samimi ve sıcak iletişim kurduğundan dolayı arkadaşça yaklaşım sergilemektedir.

Arkadaşlık alt unsurunu "Biz Duygusu" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K7, K16**); K7: "Kurum bizle son derece profesyonel ilişki içindedir. Ama burs sağladıkları öğrencilerle daha arkadaşça yaklaşımları olduğunu görmekteyiz. Kurum, "biz" duygusunu oluşturabilmektedir. Kurum ile gerçekleştirdiğimiz toplantılarda bursiyerlerle aile ortamı oluşturduklarına şahit olmaktayız." K16: "Biz aslında kurumdaki bire bir çalıştığımız ekip ile arkadaş olduk. Kurum kendi aralarında da arkadaş gibidir hatta bursiyerleriyle de arkadaş gibidirler. Bursiyerler ile "biz" duygusu oluşturmuşlardır. Bursiyerler onlara "abi", "abla" şeklinde hitap etmektedir. Bu durumlar da kurumun kurum kültürüne yerleşmiş olgulardır." şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sı hem paydaşları, hem de destek sağladığı öğrencilerde birlik beraberlik duygusu oluşturabilmektedir. Bu yüzden de arkadaşça yaklaşımlar sergilemektedir.

Arkadaşlık konusu ile ilgili K3 ve K13 görüş bildirmemişlerdir.

K15 arkadaşça yaklaşım göstermediğini belirtmiştir. K13: "Hayır". K15: "Kurumdan sadece 3 4 kişi ile iletişim halinde bulunmaktayız. Genel olarak kurumun arkadaşça yaklaşımları yoğun diyememekteyiz." şeklinde ifade etmektedirler.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "İmkan Azlığı"na değiniyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K6, konu ile ilgili görüş bildirmemiştir. K11 ve K14 ise X STK'sının çalışmalarında imkan azlığı konusuna değinmediğini belirtmektedir. Diğer tüm paydaşlar, X STK'sının çalışmalarında imkan azlığı konusuna değindiğini belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre İMKAN AZLIĞI alt unsurunu kategorisinde oluşan temalar; "kaynak azlığı, öğrencilerin imkan azlığı, kampanya destek çağrısı"dır.

İmkan Azlığı alt unsurunu "Kaynak Azlığı" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K8, K9, K12, K13, K15, K17**); K1: "Evet STK gönüllü başvuruları ve kaynakların artması gerektiği yönünde geri

bildirimler vermektedir.” K8: “Evet. Kurum, 2023 eğitim döneminde burs için 60.000 öğrencinin başvurduklarını ama 12.000 öğrenciye burs verebildiklerini bildirmişlerdir.” K9: “Kurumdan kaynaklarının az olduğuna dair bir izlenim almadık. Fon, kaynak yaratmak tabi ki önemli ama direkt bu konuya dair bir çalışmalarına şahit olmadık. Durumun aksi olsaydı sadece maddi boyuta odaklandıklarını düşünürdük. Kurum iyi ki böyle bir konuya değinmemektedir.” K12: “Tabi ki. STK burs açısından imkan azlığına değinmektedir. İlk olarak bu tarz kurumlar, diğer kurumlara ulaşarak gerçekleştirdikleri ve gerçekleştirecekleri faaliyetleri anlatmaktadırlar ve bu sayede paydaş kazanmaya çalışmaktadırlar.” K13: “Dolaylı olarak evet. Kurumun faaliyetlerine hakim olan birisi doğrudan “imkan azlığı” denmese de bir ihtiyaç olduğunu anlayabilmektedir. Örneğin kurum tarafından yapılan burs başvurularının sayısı açıklandığındaki sayılar imkan azlığının tablosunu çizmektedir. Ama kurum direkt imkan azlığı söyleminde bulunmamaktadır.” K15: “Evet. Kurum kendi kaynaklarına yönelik “destek ol” çağrısı ile imkan azlığına değinmektedir.” K17: “Evet. STK, ‘keşke daha çok kişiye burs verebilsek’ anlayışını hissettirmektedir. Kaynakların önemine değinmektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sının daha fazla gönüllü kazanmak istemesi, burs başvurusu oranının destek verme oranından fazla olması kaynaklarının tam olarak yeterli olmadığını göstermektedir.

İmkan Azlığı alt unsurunu “Öğrencilerin İmkan Azlığı” ile ilişkilendiren paydaşlar (K2, K3, K5, K7, K10, K16); K2: “Kurumun var oluş amacı çocukların imkan azlığıdır. Kurum kaynakları artırmak istemekte tabi ki ama bunun için kendi imkanlarının az olduğuna yönelik bir mesaj vermemektedir.” K3: “Evet. STK, öğrencilerin imkan azlığına değinmektedir.” K5: “Evet. Kurum eğitimde fırsat eşitliği konusundaki imkan azlığı üzerinde sıklıkla durmaktadır.” K7: “Kurum, kendi imkan azlıklarından asla bahsetmemektedir. Sadece, çocukların imkansızlık sebebiyle yanlarında olmamız gerektiğini ifade etmektedir. Yani kendi kurumsal imkansızlıkları ile alakalı asla bir şey yansıtmadan, çocukların imkansızlıkları üzerinde durmaktadır.” K10: “Kurumsal olarak değil de desteğe ihtiyaç duyan çocukların olanağının kısıtlı oluşunu aktarmaktadır. Kurumun ana amacı zaten bu konudur. Kurum, istatistiki veriler ile yoksulluk durumlarını, eğitimini bırakmak zorunda kalan öğrenci sayısını açıklamaktadır. Bu tarz veriler, hem kurumları hem de bireyleri etkileyen ve ikna eden bir faktördür.” K16: “Evet. Kurum, öğrenci hikayelerini farklı örneklerle göstererek imkan azlığını aktarmaktadır. Örneğin; İstanbul’da yaşayan bir gencin sosyalleşmesi adına yaptıkları (ulaşım desteği olabilir, teknoloji desteği olabilir) bu tarz ihtiyaçları örneklerle göstererek anlatmaktadırlar.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukardaki paydaşlara göre, öğrencilerin kısıtlı olanakları sebebiyle X STK’sına burs başvurusu yapmaları, STK’nın eğitimden herkesin yararlanamadığına yönelik vurguda bulunması imkanların yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır.

İmkan Azlığı alt unsurunu “Kampanya Destek Çağrısı” ile ilişkilendiren paydaş; **K4**: “Evet. kurumun deprem ile ilgili kampanyaları mevcuttur. Biz de o kampanyaya destek vermiştik. Kurum, net şekilde kampanyalar başlatarak ihtiyacı belirtmektedir ama kampanya mesajlarında ajitasyon yapmamaktadır. Kurumun iletişimi oldukça doğaldır.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı, kampanyalara destek veren gönüllülerin çoğalması ve mevcut ihtiyaçları göz önüne sermek için diğer bir deyişle kampanyalarına daha fazla katılımcı bulmak amacıyla imkan azlığına değinmektedir.

İmkan Azlığı ile ilgili K6 görüş bildirmemiştir.

K11 ve K14 STK’nın çalışmalarında imkan azlığına değinmediğini belirtmektedir. K11: “İmkan azlığı demek doğru mu bilinmez ama kurum, ne kadar bağış yapılırsa o kadar insana ulaşabileceğimizi belirtmektedir. Alt yapı ve iş kurgusu olarak yetersiz kaldıkları alanlar bulunmamaktadır fakat genel olarak imkan azlığına değinmediklerini belirtebiliriz.” K14: “Kurumdan kaynak arayışına yönelik bir imkan azlığı hiç duymamaktayız. Zaten kurumun yeterince kurumsal ve toplumsal desteği aldığını düşünmekteyiz. Fakat imkan azlığı gençlerin asıl sorunudur. Kurum maddi olanağı yetersiz olan gençlerin imkan yetersizliğinden bahsetmektedir. Yine de kurumun çalışmalarında ağlayan çocuklar değil de umut teması içeren güzel gelecek içeren mesajlar görmekteyiz. Kurum umut temasını kullanmakta olup, acındırma unsurlarını kullanmamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

X STK’sı paydaşlık ilişkilerinde “Metafor” kullanıyor mu? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K1, X STK’nın metafor kullanımı olmadığını belirtirken, K2, K3, K4, K6, K11, K12, K14, K15, K17 konu ile ilgili görüş bildirmemiştir. K5, K7, K8, K9, K10, K16 X STK’sının çalışmalarında metafor kullandığını belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **METAFOR** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “kampanya, mentorluk eşlemesi, bağışçı ve sanatçı kullanımı, hikayeleştirme”dir.

Metafor alt unsurunu “Kampanya” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K5, K16**); K5: “Evet, kampanyalarında kullanılmaktadır.” K16: “STK kampanyalarında nesne kullanarak metafor kullanımında bulunmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı kampanyalarında metafor kullanmaktadır.

Metafor alt unsurunu “Mentorluk Eşlemesi” ile ilişkilendiren paydaş; **K7**: “STK, öğrencilere rol model eşlemesi yaparak mentorluk hizmeti sağlamaktadır. Öğrencilere başarılı kişileri mentor olarak atamaktadır” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı, alanında uzman kişiler ile öğrencileri bir araya getirerek ve mentorluk eşlemesi yaparak rol model oluşturmaya çalışmaktadır. Bu durum da metafor kullanımına örnektir.

Metafor alt unsurunu “Bağışçı ve Sanatçı Kullanımı” ile ilişkilendiren paydaş; **K8**: “*STK'nın bağışçıları ve sanatçıları çalışmalarında göstermesi betimleme ve metafor örneğidir.*” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının iletişim çalışmalarında bağışçıları ve sanatçıları göstermesi metafor kullanımına örnek oluşturmaktadır.

Metafor alt unsurunu “Hikayeleştirme” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K9, K10**); K9: “*Kampanyalarda eğitim metafor ile ilişkilendirilmektedir. Görsel ve hikayeleştirmeler ile metafor kullanılmaktadır.*” K10: “*Eğitim soyut bir kavramdır, metafor kullanımı sayesinde zihinde canlanmalara katkıda bulunmaktadır. Ayrıca reklamlarda öğrencilerin hayatına yönelik geri bildirimler sunulması, hikayelerinin anlatılması ile duygu kamuya aktarılmaktadır.*” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sı kampanyalarında görselleştirmeler ve hikayeleştirmeler ile zihinde kalıcılığı oluşturmak adına metafor kullanmaktadır.

K1 STK'nın metafor kullanımı olmadığını belirtirken, K2, K3, K4, K6, K11, K12, K14, K15, K17 konu ile ilgili görüş bildirmemiştir.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde “Refaha” değiniyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K1, K5, K6, K11, K12 refah ile ilgili görüş bildirmemiştir. K2, K3, K4, K7, K13, K15 ise, X STK'sının çalışmalarında refah teması kullanmadığını belirtmektedir. K8, K9, K10, K14, K16 ve K 17 X STK'sının çalışmalarında refah teması kullandığını belirtmektedir

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **REFAH** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “etki raporları, eğitim hakkına erişim”dir.

Refah alt unsurunu “Etki Raporları” ile ilişkilendiren paydaş; **K9**: “*Evet. Kurumun bir etki raporu mevcuttur. Bu rapor, burs alan öğrencilerin gelecek kariyeri ile ilgili harcanan paranın ne kadar etki yarattığına yönelik bir rapordur. Bu durum da burs alan öğrencilerin refahına etki yaratmaktadır.*” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının gerçekleştirmiş olduğu etki raporları yani geri bildirim raporlarıyla somut olarak refah konusuna değinilmektedir. Yardımların öğrencilerin eğitimlerine nasıl etki yarattığı ortaya koyulmaktadır.

Refah alt unsurunu “ Eğitim Hakkına Erişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K10, K14**); K10: “Kurum, temel haklara erişim üzerinden refaha değinmektedir. Refah seviyesi, temel ihtiyaçları giderip belli bir yaşam seviyesine ulaşmaktır. Burada eğitimi yarıda bırakıp çalışmak zorunda kalan çocuklar ön planda olduğu için önce temel ihtiyaçların giderilip refah seviyesinin zamanla artırılmasına vurguda bulunmaktadır. Uzun vadede baktığımızda eğitim alabilen çocuklar, gelecekte mesleğini yapabilen, kendine yeten çocuklar var olabildiğinde tabi ki refah seviyesi böylece artacaktır. Kurum da bu duruma yönelik çalışmalar yapmaktadır.” K14: “Refah teması ise, kurum mesajlarında maddi yetersizliğe odaklanıldığı için bu tema gençlerin eğitiminin desteklenmesi açısından kullanılmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlar, eğitimin temel hak olduğuna yönelik vurgulamalarda bulunmaktadır. Paydaşlar, hem bu haktan yoksun olan kişilerin refah seviyesine olan olumsuz etkisini belirtmekte olup, hem de eğitim hakkına erişebilen kişilerin refah seviyesine olan katkısına değinmektedir. Yani paydaşlara göre, eğitim haklarına erişim arttıkça refah seviyesi de artacaktır.

K8, K16, K17 STK’nın Refah konusuna değindiğini belirterek örnek vermemiştir. K8: “Evet.” K16: “Evet. Geleceğe, refah konusuna değinmektedirler. Kurumun kuruluş yıldönümü kutlamalarına katıldığımızda orada da refaha değinilmektedir. Spesifik bir örnek hatırlayamamaktayız.” K17: “Refaha değinilmektedir. Eğitim oldukça önemli bir konudur ve bu yüzden kurum da refah konusunu işlemektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

K1, K5, K6, K11, K12 refah konusu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir.

K2, K3, K4, K7, K13, K15 ise, X STK’sının çalışmalarında refah konusu kullanmadığını belirtmektedir.

X STK’sı paydaşlık ilişkilerinde “Betimlemeler” den yararlanıyor mu? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K1, K5, K8, K10, X STK’sının betimlemelerden yararlandığını belirtmektedirler. K9 ve K13, X STK’sının betimlemelerden yararlanmadığını belirtmektedirler. K2, K3, K4, K6, K7, K11, K12, K14, K15, K16, K17 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **BETİMLEME** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “reklam ve hediye gönderimi, kampanyalar, bağışçı ve sanatçı kullanımı”dır.

Betimleme alt unsurunu “Reklam ve Hediye Gönderimi” ile ilişkilendiren paydaş; **K1**: “Kurumun reklamları ve hediye gönderimi aracı olması betimlemeye örnektir. Yani STK aracılığıyla doğum günü çelenk bağışı gibi hediyeler gönderilmektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının reklamları ile betimleme kullanımı bulunmakla beraber hediye gönderim aracı olması ve bu sayede dezavantajlı gruplara yardım sağlamaları yaptıkları işi betimlemektedir.

Betimleme alt unsurunu "Kampanyalar" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K5, K10**); K5: "Evet, kampanyalarında kullanılmaktadır." K10: "STK kampanyalarında bazı söylemler ile betimleme kullanmaktadır. Gönüllü maratonlarına davet olsun, burs fonlarına destek kazanmak olsun benzetmeler kullandıkları söylemleri bulunmaktadır." şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının kampanyalarındaki söylemleri, benzetmeleri ile betimleme yapılmaktadır.

Betimleme alt unsurunu "Bağışçı ve Sanatçı Kullanımı" ile ilişkilendiren paydaş; **K8**: "STK'nın bağışçıları ve sanatçıları çalışmalarında göstermesi betimleme ve metafor örneğidir." şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının çalışmalarında bağışçı ve sanatçıları göstererek betimlemelerden yararlanmaktadır.

K9 ve K13'e göre X STK'sının çalışmalarında betimlemelerden yararlanmamaktadır.

K2, K3, K4, K6, K7, K11, K12, K14, K15, K16, K17 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Mizah" kullanıyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K2, K3, K4, K9, K12, K13, K14, K15, K17 X STK'sının çalışmalarında mizah teması kullanmadığını belirtmektedir. K1, K5, K6, K11 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir. K8, K10, K16 X STK'sının çalışmalarında mizah teması kullandığını belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre MİZAH alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; "sanatçı ve bağışçı kullanımı, görsel kullanım, gündeme yönelik mizah"tır.

Mizah alt unsurunu "Sanatçı ve Bağışçı Kullanımı" ile ilişkilendiren paydaş; **K8**: "Evet. Kurum, bazı sanatçı bağışçıların sesini kullanarak sosyal medyada mizahi paylaşımlarda bulunmuştur." şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı çalışmalarında sanatçı ve bağışçıların sesini kullanarak eğlenceli içeriklerle mizah teması oluşturmaktadır.

Mizah alt unsurunu "Görsel Kullanım" ile ilişkilendiren paydaş; **K10**: "Evet. Bannerlar kullanılmaktadır. Ayrıca gönüllülerin sayısını artırmak için sloganlar ve görseller kullanılmaktadır. Mizah, gerçekliği yumuşatarak çekicilik yaratmaktadır." şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı görsel kullanımlarla gerçekliği daha yumuşak şekilde mizahi şekilde anlatmaktadır.

Mizah alt unsurunu “Gündeme Yönelik Mizah” ile ilişkilendiren paydaş; **K16:** “Evet. Gündemdeki konulara yönelik kullandıklarını düşünmekteyiz.” şeklinde ifade etmektedir.

K1, K5, K6, K11 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir.

K2, K3, K4, K9, K12, K13, K14, K15, K17 X STK'sının çalışmalarında mizah teması kullanmadığını belirtmektedir.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde “Sağlık” konusuna değiniyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K1, K6, K11, K12 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir. K2, K3, K4, K5, K7, K9, K10, K13, K14, K15, K16, K17 X STK'sının çalışmalarında sağlık teması kullanmadığını belirtmektedir. K8, X STK'sının sağlık temasına değindiğini belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **SAĞLIK** alt unsuru kategorisinde oluşan tema; “Covid 19”dur. **K8:** “Evet. Kurum, özellikle Covid 19 sürecinde sağlığı ön planda tutarak Covid nedeniyle anne ya da babasını kaybetmiş öğrencilere başarıya bakmadan burs vermektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

K1, K6, K11, K12 konu ile ilgili görüş bildirmemişlerdir.

K2, K3, K4, K5, K7, K9, K10, K13, K14, K15, K16, K17, X STK'sının çalışmalarında sağlık teması kullanmadığını belirtmektedir.

Paydaşların “Pathos” kategorisi kapsamında vermiş olduğu yanıtlara göre oluşan temaları Tablo: 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Paydaşların Pathos Kapsamındaki Temaları

Sadakat: güvenilirlik, iletişim, köklü yapı, tüm faaliyetler
Umut: STK'nın varlığı, eğitime erişim, pozitif duygu, iletişim, tüm faaliyetler
Sempati: doğal oluşum, iletişim, saygınlık, etkinlikler, çalışanların davranışları
Arkadaşlık: çalışanların davranışları, yapıcı olma, samimi ve sıcak iletişim, biz duygusu
İmkan Azlığı: kaynak azlığı, öğrencilerin imkan azlığı, kampanya destek çağrısı
Metafor: kampanya, mentorluk eşlemesi, bağışçı ve sanatçı kullanımı, hikayeleştirme
Refah: etki raporları, eğitim hakkına erişim
Betimleme: reklam ve hediye gönderimi, kampanyalar, bağışçı ve sanatçı kullanımı
Mizah: sanatçı ve bağışçı kullanımı, görsel kullanım, gündeme yönelik mizah
Sağlık: Covid 19

Yukarıdaki Tablo: 9’da Higgins ve Walker’ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK’sının kurumsal paydaşlarına Pathos kapsamında sorulan her bir alt unsurun teması, alınan yanıtlardaki vurgulanan ortak konulardan oluşmaktadır. Bu kapsamda paydaşlık ilişkilerine yönelik X STK’sının kurumsal paydaşlarından; STK’nın paydaşlarında sadakat, sempati oluşturmak için neler yaptığı, refah, umut, mizah, betimleme, metafor, sağlık gibi konulara değinip değinmediği, paydaşlara karşı arkadaşça yaklaşım sergileyip sergilemediği konularında bilgiler edinilmiştir.

Sadakat alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “güvenirlilik, iletişim, köklü yapı, tüm faaliyetler”’dir. K1, K2, K3, K8, K10, K13, 15, 17 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının **güvenilir** oluşu paydaşların ona sadakatini oluşturmaktadır. K4, K7, K9, K14, K16 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının faaliyetlerinde sağlıklı geri bildirimde bulunduğu için ve **iletişimi** profesyonel şekilde sürdürdüğü için paydaşları tarafından sadakat oluşmaktadır. K5, K15 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının uzun yıllardır varlığını sürdürmesinden yani **köklülüğünden** dolayı sadakat oluşmaktadır. K6, K11 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının **tüm faaliyetleri** paydaşlarda sadakat oluşturmaktadır.

Umut alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “STK’nın varlığı, eğitime erişim, pozitif duygu, iletişim, tüm faaliyetlerde umut”’tur. K1, K2, K7, K8 olarak kodlanan paydaşlara göre **X STK’sının varlığı** gençlere umut oluşturmaktadır. K3, K4, K5, K9, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının herkesin eğitimden faydalanabilmesi, **eğitime herkesin erişebilmesi** için çalıştığından dolayı gençlere umut oluşturmaktadır. K14, K15, K17 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sı olumsuz şartlara sahip olan öğrencilere destek sağlayarak aslında olumsuz bir durumu olumluya çevirmeye çalıştığı ve **pozitif duygular** oluşturmaya çalıştığı için umut oluşturmaktadır. K11, K12 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sı **iletişim** çalışmalarıyla her zaman umut konusuna değinmektedir. K10, K13 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının **tüm faaliyetleri** umut konusunu ön plana çıkardığı gibi aynı zamanda yapılan işin de yardımlaşma anlayışı içerdiğinden ötürü vurgulanmaktadır.

Sempati alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Doğal oluşum, iletişim, saygınlık, etkinlikler, çalışanların davranışları”’dır. K2, K6, K13, K14, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının sempatisi **doğal** oluşmaktadır. X STK’sı sempati oluşturmak için özel bir çabada bulunmamaktadır. Konunun özü duyguya hitap ettiğinden dolayı sempati oluşması oldukça doğaldır. K10 ve K15’e göre, X STK’sının **etkinliklere** paydaşları davet etmesi sempatik bir davranıştır. K4, K9, K17 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’nın bursiyerler ile, paydaşlarla ister yüz yüze ister uzaktan olsun **iletişimleri** oldukça sempatiktir. K7 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sının **saygınlığı** sempati oluşturmaktadır. K11 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sının sempatisini **çalışanların davranışları** oluşturmaktadır.

Arkadaşlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Çalışanların davranışları, yapıcı olmak, samimi ve sıcak iletişim, biz duygusu”dur. K1, K2, K5, K8, K9, K10, K11, K14 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının çalışanları paydaşlara **arkadaşça** ve profesyonel yaklaşımlar sergilemektedir. K4 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sı projelerde paydaşlarının işini kolaylaştırdığı ve **yapıcı** şekilde davrandığı için tavırları arkadaşçadır. K6, K12, K17 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının **samimi ve sıcak iletişimi**, arkadaşça yaklaşımını göstermektedir. K7, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının bursiyerlerle aile gibi olması, onlarda **biz duygusu** oluşturabilmesi arkadaşça yaklaşımlarının göstergesidir.

İmkan Azlığı alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Kaynak azlığı, öğrencilerin imkan azlığı, kampanya destek çağrısı”dır. K1, K8, K9, K12, K13, K15, K17 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının çalışmalarına daha fazla gönüllü çekebilmek ve kaynaklarını çoğaltabilmek için STK’nın **kaynak azlığı** açısından imkan azlığına değinmektedir. K2, K3, K5, K7, K10, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının destek sağladığı **öğrencilerin imkan azlığına** değindiğini belirtmektedirler. K4 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sının **kampanyalarına destek çağrısı** ile gönüllüleri çoğaltmaya çalışıp, ihtiyaçlara yönelik kampanyalar başlatarak imkan azlığına değinmektedir.

Metafor alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Kampanya, mentorluk eşlemesi, bağışçı ve sanatçı kullanımı, hikayeleştirme”dir. K5, K16 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sı kampanyalarında metafor kullanmaktadır. K7 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sının öğrenciye **mentor eşlemesi** çalışmalarında metafor kullandığını göstermektedir. K8 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sının çalışmalarında **bağışçıları ve sanatçıları göstermesi** metafor kullandığının göstergesidir. K9, K10 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sı, çalışmalarında **hikayeleştirmeler** aracılığıyla gerçek yaşantıları aktarmasıyla metafor kullanmaktadır.

Refah alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Etki raporları, eğitim hakkına erişim”dir. K9 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sının **etki raporu** oluşu, bu raporda harcamaların ne kadarının öğrenciler üzerinde ne kadar etki yaptığının gösterilmesi refaha katkıyı göstermektedir. K10, K14 olarak kodlanan paydaşlara göre X STK’sının maddi yetersizliklerden dolayı eğitimi bırakan çocuklara yönelik destek sağlaması, **eğitim hakkına erişimi** artırması ile birlikte refah seviyesini de artırmaktadır.

Betimleme alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Reklam ve hediye gönderimi, kampanyalar, bağışçı ve sanatçı kullanımı”dır. K1 olarak kodlanan paydaşa göre X STK’sının **reklam ve hediye gönderim aracı** olarak gençlere katkı sağlaması çalışmalarında betimleme kullandığını göstermektedir. K5, K10 olarak kodlanan paydaşlara göre X

STK'sı **kampanyalarında** betimleme kullanmaktadır. K8 olarak kodlanan paydaşa göre X STK'sının çalışmalarında **sanatçı ve bağışçılarını göstermesi** betimlemelerden yararlandığını göstermektedir.

Mizah alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “Sanatçı ve bağışçı kullanımı, görsel kullanım, gündeme yönelik mizah”tır. K8 olarak kodlanan paydaşa göre X STK'sı çalışmalarında **sanatçı ve bağışçı** sesi ile eğlence içerikli mizah kullanmaktadır. K10 olarak kodlanan paydaşa göre X STK'sı **görsel kullanımlarla** birlikte gerçekliği daha mizahi duruma getirerek yumuşatmaktadır. K16 olarak kodlanan paydaşa göre X STK'sı mizahı gündeme yönelik kullanmaktadır.

Sağlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan tema; “Covid 19”dur. K8 olarak kodlanan paydaşa göre X STK'sı Covid 19 sürecinde sağlık temasına vurguda bulunmuştur.



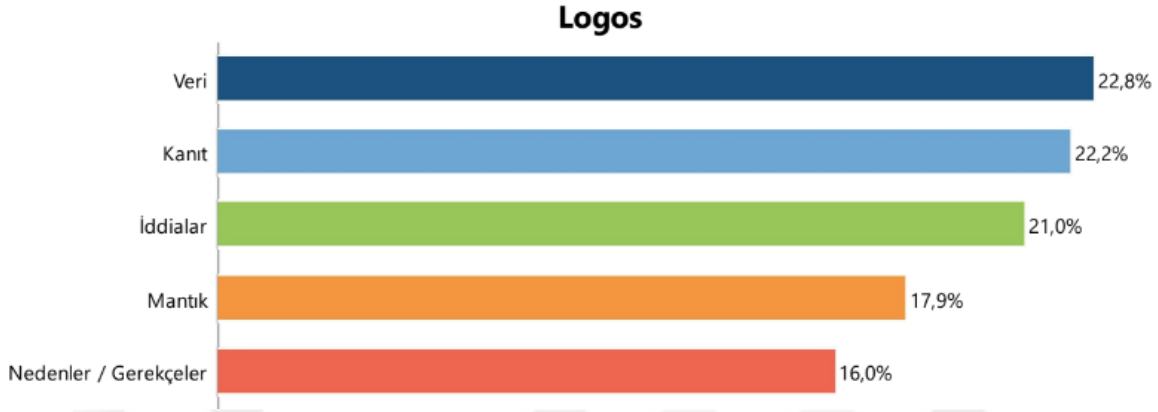
Şekil 44: Paydaşların Pathos Kategorisi Kelime Bulutu

Yukarıdaki Şekil: 44’de, X STK’sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre pathos kategorisinde en sık kullanılan kelimeler gösterilmektedir. En fazla kullanılan kelimeler; umut, iletişim, sempati, imkan, burs, destek, arkadaşça, betimleme, metafor, gönüllü kelimeleridir.

3.7.4.2.3. “Logos” Kapsamında Paydaşlar ile Görüşmelerin Analiz ve Bulguları

“Aristoteles’in Retorik Üçgeni” bağlamında paydaşlık ilişkilerinde “Logos” unsuruna yönelik X STK’sının tüm paydaşlarından alınan yanıtlara göre görseller ve temalar oluşturulmuştur. Higgins ve Walker’ın “Logos” kapsamındaki unsurları paydaşlara sorulmuş olup, X STK’sının paydaşlarından “Logos” kapsamındaki yanıtlara göre üzerinde en fazla üzerinde durulan alt unsurlar sırasıyla; %22,8 ile veri, %22,2 ile kanıt, %21 ile iddialar, %17,9 ile mantık, %16 ile nedenler / gerekçeler alt unsurları aşağıdaki Grafik: 8’de gösterilmektedir. Her bir yanıt, MAXQDA programında ilgili unsur kısmında

ayrı ayrı kodlanmıştır. Her bir alt koda/unsura yönelik sorulardan alınan yanıtların ortaya koyduğu ifadelerdeki ortak anlamlara göre temalar oluşturulmuştur.



Grafik 8: Paydaşların logos Unsurlarının Analizi

Higgins ve Walker'ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK'sının paydaşlarına Logos kapsamında "Kanıtlar, mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri" alt unsurlarına yönelik sorular aşağıdaki gibidir.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Veriler" sunuyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K12, konu ile ilgili görüş bildirmemiştir. K15 ise, X STK'sının çok fazla veri sunmadığını belirtmiştir. Diğer tüm paydaşlar X STK'sının çalışmalarında veri sunduğunu belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **VERİ** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; 'yardım sonuçları, bursiyer mesajları ve hikayeleri, bilgilendirme ve iletişim'dir.

Veri alt unsurunu "**Yardım Sonuçları**" ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K2, K4, K7, K9, K10, K13, K14, K16, K17**); K1: "Kurumun bir faaliyet raporunun olup olmadığını bilmemekteyiz. Eğer biz program kapsamında kurumdan bilgi talep edersek doküman yollamaktadırlar. Örneğin; 'bu kadar öğrenciye bu kadar yardım sağlandı' şeklinde geri bildirim sağlamaktadırlar. Ayrıca, denetim olduğu için ve kanunlara uygun hareket edildiği için ilgili kurumlara raporlamalar elbette sunulmaktadır. Bu durum da aslında kurumların ayakta kalmalarını sağlamaktadır. Her ne kadar bu tarz işler gönüllülük esasına dayansa da bir operasyonel sistemi yürütecek deneyimli ve işin ehli insanlar ile de çalışmak oldukça önemlidir. Sonuçta kurumun bir de giderleri mevcuttur. Bu yüzden de faaliyetleri yönetebilecek sağlam ekibe ihtiyaç duyulmaktadır." K2: " Kurum, bizim burs sağladığımız öğrencilerimiz ile ilgili durumları, onların eğitim hayatlarına yönelik gidişatı bize sunabilmektedir. Gerçekleştirdiğimiz çalışmaların sonucunu bize açıkça belirtebilmektedir. İsim ve diğer kişiler bilgileri gizli tutarak 'x öğrencisi mezun oldu' gibi veriler sunmaktadır." K4: "Somut veriler sunmaktadır. Yani kurum, 'şu

kadar kişiye yardım ettik ve şu kadar miktar yardım gerekli' şeklinde sayılar belirtmektedir.'' K7: ''Biz kurumun bağışçı ve iş birlikçi firması olduğumuz için yıl sonu verileri bize açıklanmaktadır. Kurum bize, ulaştıkları öğrenci sayısı gibi istatistiki verileri sağlamaktadır.'' K9: "Kurum web sitesinden veriler sunmaktadır. Kurumun tanıtımları ve yaptıkları sunum ile de veriler sunulmaktadır. Yakın zamanda projelerimizin fonunu sağlayanlar ile kurumu bir araya getirdiğimiz bir toplantı olmuştu ve veri anlamında çok tatmin ediciydi. Kurum, tarihçesinden başlayarak yatırımlarının tüm dökümünü, mevcut bu alandaki etki alanlarının ölçeğini, örneğin kaç öğrenciye ulaşmışlar, kaç öğrenciye ne kadar destek sağlamışlar gibi bilgiler belirtmişlerdi. Hatta kurumun daha sonraki toplantıya o öğrencileri de getirmeleri, fiziki ispatın görünürlüğünün sağlanması açısından önemlidir.'' K10: "Gerçekleşen yardımların çıktılarını sunarken istatistikleri çok sık kullanmaktadırlar. Ülkemizde ne kadar öğrencinin yardıma ihtiyacı varsa bunu kurum verileriyle anlatabilmektedir. Yoksulluk parametreleri bellidir ve bu verilerle beraber öğrencilerin ihtiyaçları doğru tespit edilmelidir.'' K13: "Kurum, talep ettiğimiz bilgileri sağlayabilmekte ve yardımların sayısal verilerini raporlayabilmektedir.'' K14: "Kurum tarafından istatistiksel veriler sunulmaktadır. Sosyal medya olsun, web sitesi olsun buralarda kurum tarafından tüm veriler belirtilmektedir. Kurum hangi projeyi ne amaçla gerçekleştireceğini direkt rakamsal veriler ile bize sunmaktadır. Ayrıca, sonuçlarını da rakamsal olarak bize sunmaktadırlar.'' K16: "Kurum, kendi programımızla ilgili olan istatistiksel dağılımları bizimle paylaşmaktadır. Ayrıca, kendileriyle ilgili verileri de paylaşmaktadır. Yani örneğin; kurum, 'şu kadar öğrenciye burs verirken şuan şu kadar öğrenciye burs verebilmekteyiz, ya da şu kadar kurumdan destek alırken şuan bu kadar kurumdan destek alabilmekteyiz'' gibi verileri sunmaktadır.'' K17: "Kurumun, burs dağılımı, dönemlik raporlar, kurumun web sitelerinde her şey net açık şekildedir.'' şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sı gerçekleştirmiş olduğu yardımların sonuçlarına yönelik veriler aktarılmaktadır. X STK'sı paydaşlarının talep ettiği tüm bilgileri; faaliyet raporlarıyla sunmaktadır. Ayrıca, gerçekleştirilen çalışmalarının ayrıntılı sonuçlarında yer alan yardım ettikleri öğrencilerin geleceğine yönelik verileri de paydaşlara aktarmaktadır.

Veri alt unsurunu "Bursiyer Mesajları ve Hikayeleri" ile ilişkilendiren paydaşlar (K5, K8); K5: "Kurum, tüm faaliyetlerinde duygusal ifadelerin yanı sıra nesnel, somut bilgileri de paylaşmaktadır. Örneğin kurumun bazı kampanyalarında bursiyerlerinden mesajlar yayımlanmaktadır.'' K8: "Kurum, çalışmalarında bursiyerlerinin hikayelerini paylaşarak burs ihtiyacının ne kadar önemli olduğunu dile getirmektedir. Ayrıca kurum, çalışmalarında özellikle sanatçı ve vefat eden bağışçılarına faaliyetlerinde değinerek veriler sunmaktadır.'' şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sı bursiyerlerin hikayelerine değinerek burs sağlamanın önemine dikkat çekmektedir. X STK'sı tarafından bursiyerlerin gerçek hikayeleri paydaşlara aktarılmaktadır. Bu sayede STK tarafından, konunun ciddiyetinin ve gerçekliğinin gösterilmesi için konu ile ilgili paydaşlara somut veriler sunulmaktadır.

Veri alt unsurunu “Bilgilendirme ve İletişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K3, K6, K11, K15**); K3: “ Kurum, ihtiyacı olan insanlara her türlü destek sağlayacağına dair bilgiler vermektedir.” K6: “Kurum KVKK kapsamında istediğimiz bilgileri sunmaktadır.” K11: “Kurumla sürekli iletişim halindeyiz, kurum proje hakkında her daim bilgilendirme yapmaktadır.” K15: “Kurum pek veri sunmamakla beraber mail bilgilendirmesiyle kampanyaya destek çağrısı, bayram kutlaması ve mentorluk hizmetleri konusunda veriler sağlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı paydaşlarla sürekli iletişim halinde bulunarak ve ilgili projeler ile alakalı bilgilendirmeler yaparak veriler sunmaktadır. K15’e göre X STK’sı paydaşlarına çok fazla veri sunmamaktadır.

K12, veri ile ilgili görüş bildirmemiştir.

X STK’sı paydaşlık ilişkilerinde “Kanıtlar” sunuyor mu? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K12, X STK’sını çalışmalarında çok fazla kanıtlar bulunmadığını belirtmiştir. Diğer tüm paydaşlar, X STK’sının çalışmalarında kanıtların bulunduğunu belirtmektedirler.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **KANIT** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “şeffaflık ve hesap verilebilirlik, güven, toplumsal ve ülke gelişim hedefi”dir.

Kanıt alt unsurunu “Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik” ile ilişkilendiren paydaşlar; (**K1, K2, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K14, K15, K16, K17**) ; K1: “Öğrencilerden alınan geri bildirimleri bazen biz istemekteyiz bazen kurum bize bu bilgileri sağlamaktadır. Çocuklara ulaştırdığımız herhangi bir hediye için onlardan teşekkür almamız bu anlamda bir hayata dokunduğumuzu hissettirmektedir. Ayrıca, kurumun ihtiyacı olan kişiler ile ilgili araştırmalar yapıp, araştırma sonuçlarını bize sunmaları da kanıt niteliğindedir.” K2: “Evet. Kurum, öğrencilerin ne durumda olduğunu, çalışmaların nasıl ilerlediğini açıkça bize sunmaktadır. Şeffaf ve hesap verilebilir raporlar sunmaktadırlar.” K4: “Kesinlikle. Kurumun her zaman raporlarına ulaşabilmekteyiz. Kurumun tüm çalışmaları kamuya açıktır.” K5: “ Evet. Örneğin kurum, ‘kendine yeten geleceğe yetişen kızlar burs fonu’ öncesi bursiyerleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın çıktıları ve sonucu ile de burs fonunun gerekliliğini açıklamıştır.” K6: “Kurum şeffaf ve hesap verilebilir şekilde faaliyetlerini yürütmektedir. Kurumdan bir data istediğimizde açıkça bize vermektedirler. Hesap verilebilir yaklaşmaktadırlar.” K8: “Kurumun içinde iç denetim bölümü bulunmaktadır. Kurumun gerçekleştirdiği tüm işler bazı kurumlar tarafından denetlenmektedir. Bu nedenle kurumu şeffaf ve hesap verilebilir olarak görmekteyiz. Her yıl verdikleri burs sayıları, bursiyer sayılarını bizlere açıklamaları bunlara örnek verilebilir.” K9: “Evet. Kurumun etki raporları ve yaptıkları faaliyetlerde hesap verilebilir ve şeffaftır. Ayrıca, gönüllülerin hassas olduğunu düşünmekteyiz ve aynı zamanda KVKK kapsamında burs verdiğimiz kişiler ile gönüllüleri bir araya getirilmesinin daha fazla fayda sağlayacağını da düşünmekteyiz. Fakat kurum, o

kişilerin bilgilerini bize vermemektedir. Çünkü bu konular hassas konulardır. Kurum bursiyer ve bağışçı kurum arasındaki etkileşimde rehberlik yapmaktadır ve kurumunun koordinesinde tüm süreçlerimizi ilerletmekteyiz. Kurumun anlaşmalarının çerçeveleri hep baştan bellidir. Ayrıca kurum, etik gibi, kanun yönetmelik anlamında nesnel unsurlara her zaman önem vermektedir.” K10: “Evet. Kurumun istatistiki verileri ile ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Kurum şeffaf ve hesap verilebilir davranmaktadır. Ayrıca kurum, bilimsel olarak raporlarla ispatlar sunmaktadır ve bu raporlamalar da toplum bilinçlendirilmesinde oldukça önem taşımaktadır. Örneğin ülkede açlık mevcut dediğimizde bunu bilimsel olarak ispatlayamazsak insanların zihninde şekil oluşmamaktadır.” K11: “Evet. Kurum olarak, her konuda şeffaf ve netler.” K14: “Evet kurum oldukça şeffaftır ve raporlamaları herkese açıktır. Zaten bu yüzden kurum ile çalışmaya devam etmekteyiz. Kurumdan herhangi bir detay istersek de bizimle paylaşmaktadırlar. Yani kurum bize ortak projeler ile ilgili bilgiler aktarabilmektedir.” K15: “Evet. Kurumun bursiyer mektubu paylaşması buna örnektir. Fakat kurum içinde neler olup bittiğini tam olarak bilememekteyiz. Kurum bizle, hangi sene kaç adet kız, kaç adet erkek öğrenciye burs verdi? ya da öğrenci sayıları artıyor mu? vs. spesifik konuları çok paylaşmamaktadır.” K16: “Evet. Biz üniversite ve meslek liselerine burs vermek istemekteyiz ve belirli kriterler koymaktayız. Örneğin; şehir kriteri ya da okul kriteri koymaktayız. Cinsiyet dağılımına göre de birtakım kriterler belirtmekteyiz. Kurum da bize bu havuzu oluşturduklarında öğrencilerin KVKK kapsamında bilgilerini paylaşmaktadır. Dolayısıyla biz de yardımın tamamen hangi öğrenciye aktarıldığını bilmekteyiz.” K17: “Evet. Kurum, belli dönemde öğrencilerin sınıf bilgisini, ne kadar burs aldıklarını, ne kadar bakiyemizin olduğunu şeffaf şekilde sunmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde açık, şeffaf, hesap verilebilir şekilde davranıp, tüm yardımların geri bildirimini paydaşlara aktararak gerçekleştirdiği çalışmaların somut kanıtlarını sunmaktadır.

Kanıt alt unsurunu “Güven” ile ilişkilendiren paydaşlar (K3, K13); K3: “Kesinlikle. Kurumdan herhangi bir kanıt istemedik ama ne zaman istesek yardım sonuçlarını sunacaklarına eminiz.” K13: “Evet. Projemizin doğası gereği böyle bir beklentimiz olmamaktadır fakat biz zaten bu gibi kriterleri sağlayabilen kurumlar içinden bu kurumu tercih etmiştik. Kurumdan, kaç çocuğun hayatına dokunabildiğimizin geri bildirimini rahatlıkla alacağımıza eminiz.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlar, X STK’sından herhangi bir kanıt istemedikleri halde eğer kanıt isterlerse STK’nın yardım sonuçlarını kendilerine doğru bir şekilde bildireceklerinden emindirler.

Kanıt alt unsurunu “Toplumsal ve Ülke Gelişim Hedefi” ile ilişkilendiren paydaş; K7: “Bu soru dahil olunan projedeki hedefler ile ilgilidir. Yani eğer kurum toplumsal ve ülke gelişimi hedefindeyse (ki bu kurum öyle davranmaktadır) mantığınız şunu söyler; ‘eğitimli sağlam bireyler medeniyet seviyesini yükseltmiş bir toplum oluşturmaktadır’. Bu kurum gözle görülemeyen soyut bir faaliyeti somuta çevirmeye çalışmaktadır ve organizasyon hizmeti sağlamaktadır. Kurum öğrencilerin eğitim

hayatları bitince de yani tüm ömürleri boyunca öğrencilerin takibini sağlamaktadır. Kurum öğrencileri iş hayatlarında da takip ederek aslında aile yapısı oluşturmaktadır. İşin mantıksal kısmında ise, bir insanın hayatına olumlu müdahalede bulunmaktadır. '' şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı yardımlarla ülkeyi geliştirmeyi ve eğitimli nesil oluşturmaya hedeflenmektedir. Dolayısıyla tüm maddi ve ayni yardımlar soyut olan durumu somut gerçekliğe dönüştürmektedir. Ayrıca STK yardım ettiği öğrencilerin eğitim hayatlarının ve sonrasının takibini yaparak yardımların gerekliliğini somut çıktılar ile kanıtlamaktadır.

K12'ye göre STK çalışmalarında kanıt unsurları kullanmamaktadır. K12: *“Hayır. Kurum bu konuda biraz eksiktir. Kuruma yönelik, yapmış olduğu faaliyetlere dair, kimlere ulaştıklarına dair daha detaylı bilgi vermelerini önerebiliriz.”* şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının daha detaylı kanıtlar sunması gerekmektedir.

X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde “Temel İddiaları” nelerdir? Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre STK'nın ileri sürdüğü savunduğu **İDDİALARI** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “güvenirlilik, eğitime destek, bağış, paydaş arttırmak”tır.

İddia alt unsurunu “**Güvenirlilik**” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K9, K11**); K1: *“Güvenirlilik.”* K9: *“Kurumun temel iddiası adil, şeffaf, dürüst yaklaşımdır. Ayrıca kurum olarak işlerini çok profesyonel yapıyor olmaları da bu konuya dahil edilebilir.”* K11: *“Şeffaf, net ve güvenilir olmak.”* şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK'sının temel iddiaları adil, güvenilir ve şeffaf olmaktır.

İddia alt unsurunu “**Eğitime Destek**” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K2, K3, K4, K5, K7, K8, K10, K12, K13, K15, K16, K17**); K2: *“Kurumun temel iddiası eğitim kalitesinin gelişmesini hedeflemek ve öğrencilere burs sağlamaktır. Projemiz açısından değerlendirdiğimizde; fark yaratmak istediğimiz konuda doğru öğrenciye ulaşmamızı sağladıkları ve temel amacımıza gerekli katkı sağladıkları için uygun bir paydaş seçtiğimize inanmaktayız.”* K3: *“Toplumda ihtiyaç sahibi olan kişilere destek sağlamak. Fırsat eşitliğini ön planda tutarak; eğitimi, değişimi, dönüşümü desteklemek.”* K4: *“Kurumun önce kendi hedefi ve amacı var ki o da eğitime destek vermektir. Kurum, eğitimin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik çabalamaktadır. Bu duruma yönelik projeler oluşturup, takibini de çok iyi şekilde yapmaktadır. Bursiyerlerin pozitif düşüncelerinin oluşması da temel iddialarıdır.”* K5: *“Eğitim hakkına ulaşamayan herkesin bu hakkı edinebilmesi için çalışmak ve burs sağlamak.”* K7: *“Zeki, başarılı ve gelecek vaad eden nesilleri kaybetmemek. Medeniyet seviyesi gelişmiş bir toplum ve başarılı bir beyin takımı oluşturmak. Kurum, bu çocuklara sonuna kadar sahip çıkmak ve burs sağlamak gibi iddialar sunmaktadır. Ayrıca, bizim yaptığımız yardımların nereye gittiğinin raporunu da bize*

sundukları için yaptıkları işe güven duymaktayız. Kurum yaptığı işlerin uzun soluklu olduğunu bize hissettirmektedir. Ayrıca kurum sürekli farklı ya da her konunun içinde bulunmamaktadır. Kendilerini çok rafine bir kanalda tutmaktadırlar. Belli bir çizgileri olduğu için oldukça net ilerlemektedir.” K8: “İhtiyaç sahibi ve başarılı öğrencilerin eğitimi için burs verilmektir.” K10: “Kurum, hedefe odaklıdır ve ne yaptığını anlatabilmektedir. Yani kurumun net bir hedefi mevcuttur. Ayrıca kurumun ihtiyaçları raporlamalarla belirtmesi ve bilgiye ulaşmada erişilebilir olması oldukça önemlidir. Kurumun en temel iddiası ise, olanağı kısıtlı gençleri belirli kriterlere göre değerlendirerek, eğitimleri için onlara burs sağlamaktır.” K12: “Eğitime katkı sağlamak.” K13: “Eğitimde fırsat eşitliği. Eğitimin devamlılığı.” K15: “Eğitimli, çağdaş bir geleceğe destek olmak.” K16: “Fırsat eşitliği, nitelikli eğitimi desteklemek.” K17: “Eğitim almak isteyen ve maddi anlamda desteğe ihtiyacı olan gençler ile paydaşları buluşturmak.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre X STK’sının temel iddiası, eğitim kalitesinin gelişmesi ve eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması için eğitime her türlü desteğin verilmesi gerektiğidir.

İddia alt unsurunu “Bağış” ile ilişkilendiren paydaş; **K6**: “Bağış.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının tek iddiası bağış sağlamaktır.

İddia alt unsurunu “Paydaş Arttırma” ile ilişkilendiren paydaş; **K14**: “Daha fazla kişiye dokunmak. Kurum çok paydaşlığa değinmektedir. Ayrıca, ilişki yönetimine de dikkat çekmektedir. Kurum, aslında insan hayatını değiştirmek istemektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sının temel iddiası daha fazla kişiye destek sağlayabilmek için paydaş sayısını artırmaktır.

X STK’sı paydaşlık ilişkilerinde “Mantık” öğelerine yer veriyor mu? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. Tüm paydaşlar, STK’nın çalışmalarında mantık unsuruna yer verdiğini belirtmektedirler.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **MANTIK** alt unsur kategorisinde oluşan temalar; “bilgilendirme, ihtiyaç, duygu ve mantık kıyaslaması, iletişim, eğitime destek, çözüm önerileri”dir.

Mantık alt unsurunu “Bilgilendirme” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K2, K4, K5, K12, K14**); K1: “Maraton etkinliğinde kurum tarafından geçmiş ve günümüzün başışçı sayısı belirtilmişti. Bu da aslında mantıksal bir öğedir. O maratonda tüm katılımcılara bu tarz bilgiler aktarılmıştır. Bu bilgi süreci kurumun nerden nereye geldiğini anlamak adına çok da gereklidir ve ikna eden bir süreçtir. Örneğin; şu kadar öğrenciye şu kadar bağış topladık, şu kadar gönüllü kazandık gibi açıklamalar ile bizi ikna ettiklerini söyleyebiliriz. Bu tarz bilgiler daha fazla duyurulmalı ki, kurum insanları ikna edebilsin. Kurumun web sitesini açtığımızda yapılan çalışmaları da detaylı şekilde mevcuttur. Kurum,

web sitelerinde daha çok burs sağladıklarını ve bağış topladıklarını duyurmaktadır. Bu konuların dışında diğer çalışmalarını da duyurmaları gereklidir.” K2: “Evet. Örneğin; kurum, deprem döneminde acil eğitim bursu ile alakalı bursu neden vermek istediğini, bağışların neden gerekli olduğunu, bu bursun diğer burslardan farkını, neden kısa süreli olduğunu çok net açıklayabilmişlerdi.” K4: “Evet. Kurum, ihtiyaç duyulan şey her neyse net şekilde sunmaktadır. Kurum ile aramızda bilinmezlik hiç olmamaktadır.” K5: “Evet kurumun faaliyet raporlarından ihtiyaçların karşılaştırmalı verilerine ulaşabilmekteyiz.” K12: “Evet. Kurum kendi projelerindeki etkiyi ve başarılarını bize bildirmektedir.” K14: “Evet. Kurum deprem döneminde bir çağrı yapmıştı. Kuruma, 1 haftada ne kadar başvuru mevcut, ya da kimin bilgisayar ihtiyacı bulunmakta ve hangi bölgeler gibi sorular sorduğumuzda hemen rakamlarla bize verileri sunmuşlardı. Ayrıca kurum, ihtiyacı olan öğrencilerin kaç kız, kaç erkek öğrenci gibi bilgileri de sunmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı bağışçı ve bağış sayılarını, faaliyetlerin yapılma amaçlarını, burs sağlama sebep ve sonuçlarını paydaşlara aktarmaktadır. Bu bilgilendirme süreci paydaşlar açısından mantıklı bulunmaktadır.

Mantık alt unsurunu “İhtiyaçlar” ile ilişkilendiren paydaşlar (K3, K4, K5, K8, K14); K3: “Evet. Kurumun yaptıkları yardımların, toplumun ihtiyaçlarına dokunması en büyük mantık sebebidir.” K4: “Evet. Kurum, ihtiyaç duyulan şey her neyse net şekilde sunmaktadır. Kurum ile aramızda bilinmezlik hiç olmamaktadır.” K5: “Evet kurumun faaliyet raporlarından ihtiyaçların karşılaştırmalı verilerine ulaşabilmekteyiz.” K8: “Evet. Türkiye genelinde burs ve bağış ihtiyacını gözler önüne sermektedir.” K14: “Evet. Kurum deprem döneminde bir çağrı yapmıştı. Kuruma, 1 haftada ne kadar başvuru mevcut, ya da kimin bilgisayar ihtiyacı bulunmakta ve hangi bölgeler gibi sorular sorduğumuzda hemen rakamlarla bize verileri sunmuşlardı. Ayrıca kurum, ihtiyacı olan öğrencilerin kaç kız, kaç erkek öğrenci gibi bilgileri de sunmaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı toplumsal ihtiyaçlara dokunmaktadır. Bu bağlamsa STK ihtiyaç çeşitlerinin belirlenmesi ve dağılımı ile ilgili veriler sunduğu için paydaşlar tarafından mantıklı bulunmaktadır.

Mantık alt unsurunu “Duygu ve Mantık Kıyaslaması” ile ilişkilendiren paydaşlar (K7, K9); K7: “Mantık ve duygu aslında eşdeğerdir. Her bir işin bir mantığı bulunmaktadır. Mesela çocukların hayatına dokunmak anlayışı hem duygu hem de mantık içermektedir. Kurum duyguyu %50 mantığı %50 şekilde yansıtmaktadır. Duygu kısmı da meselenin sürdürülebilirliğini etkilemektedir.” K9: “Evet. Biz farklı paydaşlarla bir araya geldiğimizde bazen mantık bazen duygu etkilemektedir. Bu STK ile olan ilişkimizde daha çok mantıksal öğeler etkilidir. Duygu tarafı daha geri plandadır çünkü kurum duyguyu araç olarak kullanmamaktadır ve mantık öğeleri daha baskındır. Duygudan çok, istatistikler, veriler daha önemlidir. ” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara baktığımızda, K7, X STK'sının çalışmalarında duygu ve mantığın eşit şekilde kullanıldığını, K9 ise duygunun mantığa göre daha geri planda kaldığını belirtmektedir.

Mantık alt unsurunu “İletişim” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K10, K13**); K10: “Evet. Kurum, sosyal medya kampanyaları ile iletişim kurarken ve bağış toplamak için gönüllü maratonlarında sıklıkla mantık ögesi oluşturmaktadır. ” K13: “Tabi ki. Kurumun, kendi iletişim şekillerine hakim olduğumuz kadarıyla mantıksal unsurlarının mevcut olduğunu söyleyebiliriz.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının hem paydaşlar ile iletişimi, hem de kendi içlerindeki iletişimleri, çalışma yöntemleri açısından mantıklı bulunmaktadır.

Mantık alt unsurunu “Eğitime Destek” ile ilişkilendiren paydaş; **K15**: “Eğitime destek olmak bile mantık ögesini oluşturmaktadır. Kurumun çelenk vb. hediye gönderimlerinde de aracı olması bu duruma örnek verilebilir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sının eğitime destek amacıyla hediye gönderimlerinin ve hediye gönderim aracı olması mantıksal unsur oluşturmaktadır.

Mantık alt unsurunu “Çözüm Önerileri” ile ilişkilendiren paydaş; **K17**: “Evet. Kurum doğru sorunları belirleyerek güzel önerilerde bulunmaktadır. ” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK'sı, sorunları doğru şekilde belirleyip güzel çözüm önerilerinde bulunduğu için mantıklıdır.

STK'nın her işleyişini mantıklı bulan paydaşlar (**K6, K11, K16**) ise; K6: “ Kurum her konuda mantık çerçevesine ilerlemektedir.” K11: “Kurum olarak profesyonel ilerledikleri için her işleyiş mantık çerçevesinde tamamlanmıştır.” K16: “Kurumun sunduğu bilgilerin tamamı mantık ögeleri içermektedir.” şeklinde ifade etmektedirler.

Araştırma kapsamında paydaşların yanıtlarından alınan verilere göre, “Mantık” kategorisinde, K4, K5, K14' ün birden fazla farklı konu üzerinde durduğunu belirtebiliriz. Bu paydaşlar, X STK'sının hem bilgilendirmeye hem de ihtiyaçlara yönelik konularına odaklanmaktadır.

X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde “Nedenler / gerekçeler” sunuyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz) Sorusuna yönelik paydaşlardan alınan yanıtlara göre tema oluşturulmuştur. K3, K11, K15 konu ile ilgili görüş bildirmemiştir. K12 STK'nın çalışmalarında nedenler / gerekçeler sunmadığını belirtmektedir.

Paydaşlardan alınan yanıtlara göre **NEDENLER / GEREKÇELER** alt unsuru kategorisinde oluşan temalar; “yardım dağılımı, somut veri, hedefe yönelik söylem, etki raporlamaları, güven, bursiyer hikayeleri”dir.

Nedenler / Gerekçeler alt unsurunu “Yardım Dağılımı” ile ilişkilendiren paydaşlar (**K1, K2, K5, K6, K10, K16, K17**); K1: “Evet. Kurumun yaptıkları araştırmalar neticesinde, bizim de konumuz olan ‘öğrencilerin nerede neye ihtiyaçları var’ ve ‘bu durum nasıl iyileştirilir’ gibi konular önemlidir. Ana amaç öğrencilere burs sağlayabilmektir. Kurum tarafından bize ihtiyacı olan kişi sayısı verilmektedir ve yardımın tamamının kurum tarafından öğrencilere aktarıldığını bilmekteyiz.” K2: “Evet. Kurum bir proje düşündüğümüzde kararsız kaldığımız durumlarda bizi yönlendirebilmektedir, neden ve gerekçeler sunarak çalışmalarımızı şekillendirebilmektedir. Ayrıca burs çeşitlerinin neye göre değiştiğini, öğrenci seçim kriterlerini de açıkça gerekçelendirmektedir.” K5: “Evet kampanyanın amacı, gerekçesi, sebebi net ve somut bilgilerle açıklanmaktadır. Kurum tarafından fonların nereye aktarıldığı açıkça belirtilmektedir.” K6: “Kurum her konuyu gerekçeleri ile açıklamaktadır. Kurum tarafından bize, yarım edilen kişi sayısı, cinsiyet dağılımı gibi bilgiler sunulmaktadır.” K10: “Evet. Kaç öğrencinin desteğe ihtiyaç duyduğu belirlenerek kampanyanın hedef miktarı belirlenmektedir. Bu hedef miktarına göre de kaç kişiye ne kadarlık burs verileceği açıkça belirtilmektedir. Neyin nereye aktarıldığı yani hedef oldukça nettir.” K16: “Evet. Örneğin; kurum tarafından ‘şu kadar kişi burs için başvurdu ama biz bu kadar kişiye burs verebilmekteyiz, siz sayınızı artırabilir misiniz?’ gibi talepler olabilmektedir. Ya da yine kurum tarafından ‘kırtasiye giderlerini karşıladınız ama bu çocukların ulaşım giderlerinin de karşılanmasına ihtiyaç bulunmaktadır bunları da karşılayabilir misiniz?’ gibi talepler olabilmektedir.” K17: “Evet. Kurumun açıklamaları oldukça makuldur. Bizim içinde bulunduğumuz faaliyette nedeni ve gerekçeyi biz sunmuştuk. 3. ve 4. sınıf kadın öğrencilere destek sağlamak istediğimiz için kurum da bu konuda bize destek sağlamaktadır.” şeklinde ifade etmektedirler.

Yukarıdaki paydaşlara göre, X STK’sı, hangi bursun kime aktarılacağını, fonun ne kadarlık kişiye yeterli olduğunu, iyileştirme planlarının sebep sonuçlarını paydaşlara bildirmektedir. Ayrıca, burs sağlanan kişilerin yaş cinsiyet eğitim durumu gibi bilgileri de paydaşlara aktarmaktadır.

Nedenler / Gerekçeler alt unsurunu “Somut Veri” ile ilişkilendiren paydaş; **K4**: “Kurumun gerçekleştirmek istediği projede, ellerinde somut bir veri ile bize ulaşmaktadır ve o veriler ile bizle iletişime geçmektedir. Biz de uygun bulursak proje başlamaktadır. Kurum, proje öncesinde mutlaka somut veriler oluşturup bizimle iletişime geçmektedir.” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı projelerini gerçekleştirmeden önce mevcutta bulunan tüm somut verileri paydaşlarıyla paylaşmaktadır. Paydaşlar tarafından bu veriler uygun bulunursa proje başlamaktadır.

Nedenler / Gerekçeler alt unsurunu “Hedefe Yönelik Söylem” ile ilişkilendiren paydaş; **K7**: “Tabi ki. Kurum, niyetlerinin ne olduğunu söylerken gerekçe sunmaktadır. Kurum tarafından, durumu kötü ama kapasitesi çok yüksek çocuklar için örneğin; ‘bu çocuklara şöyle bir destek sağlarsak bu

beyinler bu ülkeye faydalı bir birey olacaklar’’ gibi söylemler aslında bir gerekçedir. Kurum, çocukların eğitim hayatlarını organize etmektedir. ’’ şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı, gerçekleştirmek istediği bir çalışmayı ortaya koyarken gelecekteki hedeflerine yönelik söylemler kullanmaktadır.

Nedenler / Gerekçeler alt unsurunu “Etki Raporlamaları” ile ilişkilendiren paydaş; **K9**: “*Evet. Bizim de faydalandığımız somut olan şey etki raporlamalarıdır. Dolayısıyla kurum, her bir harcamanın ne kadar etkisi olduğunu raporlamaktadır. Kurum oldukça net ve şeffaftır.*” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkisini ölçüp, etki raporlamaları kullanarak gerekçeler sunmaktadır.

Nedenler / Gerekçeler alt unsurunu “Güven” ile ilişkilendiren paydaş; **K14**: “*Evet. İletişimde olduğumuz iki bursiyerden örnek verecek olursak; toplanan yardımların onlara ulaştığını bilmekteyiz. Örneğin; bir okul yapmayı planlıyorsak biliyoruz ki kaynak o uygulamaya ayrılacaktır. Zaten kurum ile faaliyet öncesinde protokol de yapmaktayız. Ayrıca bazı toplantılarda bursiyerler ile gönüllüler aynı ortamda da bulunmaktadır.*” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre, X STK’sı yardım yapacak taraf ile yardımdan faydalanacak tarafı bir araya getirerek güven oluşturmaktadır.

Nedenler / Gerekçeler alt unsurunu “Bursiyer Hikayeleri” ile ilişkilendiren paydaş; **K8**: “*Kurum, çalışmalarında burs ihtiyacının neden önemli olduğunu belirterek, bursiyerlerin gerçek hikayelerini sunarak gerekçeleri ortaya koymaktadır.*” şeklinde ifade etmektedir.

Yukarıdaki paydaşa göre X STK’sı, bursiyerlerin hikayelerini paydaşlara anlatarak gerekçe sunmaktadır.

K3, K11, K15 konu ile ilgili görüş bildirmemiştir.

K13 STK’nın çalışmalarında nedenler / gerekçeler sunduğunu belirterek örnek vermemiştir.

K12 ise STK’nın çalışmalarında nedenler / gerekçeler sunmadığını belirtmiştir.

Paydaşların “Logos” kategorisi kapsamında vermiş olduğu yanıtlara göre oluşan temaları Tablo: 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Paydaşların Logos Kapsamındaki Temaları

Veri: yardım sonuçları, bursiyer mesajları ve hikayeleri, bilgilendirme ve iletişim
Kanıt: şeffaflık ve hesap verilebilirlik, güven, toplumsal ve ülke gelişim hedefi
İddialar: güvenilirlik, eğitime destek, bağış, paydaş arttırmak
Mantık: bilgilendirme, ihtiyaç, duygu ve mantık kıyaslaması, iletişim, eğitime destek, çözüm önerileri
Nedenler / Gerekçeler: yardım dağılımı, somut veri, hedefe yönelik söylem, etki raporlamaları, güven, bursiyer hikayeleri

Yukarıdaki Tablo: 10’da Higgins ve Walker’ın (2012:198) retoriksel çekicilik unsurları temel alınarak X STK’sının kurumsal paydaşlarına Logos kapsamında sorulan her bir alt unsurun teması, alınan yanıtlardaki vurgulanan ortak konulardan oluşmaktadır. Bu kapsamda paydaşlık ilişkilerine yönelik X STK’sının kurumsal paydaşlarından; STK’nın veri, mantık, gerekçe, temel iddia ve kanıt sunduğu konular ile ilgili bilgiler edinilmiştir.

Veri alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “yardım sonuçları, bursiyer mesajları ve hikayeleri, bilgilendirme ve iletişim”’dir. K1, K2, K4, K7, K9, K10, K13, K14, K16, K17 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının **yardım sonuçlarına** yönelik verileri paydaşlarına sunduğunu belirtmektedirler. K5 ve K8 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının **bursiyerlerin mesajlarına ve onların hikayelerine** yönelik veriler aktarmaktadır. K3, K6, K11, K15 olarak kodlanan paydaşlar X STK’sının **bilgilendirmeleri ve iletişimleri** üzerinde durmaktadır. K15, X STK’sının paydaşlarına çok fazla veri sunmadığını belirtmektedir.

Kanıt alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “şeffaflık ve hesap verilebilirlik, güven, toplum ve ülke gelişim hedefi”’dir. K1, K2, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K14, K15, K16, K17 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının **şeffaf ve hesap verilebilir** şekilde davranmasının kanıt niteliği taşıdığını belirtmektedirler. K3 ve K13 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sından herhangi bir bilgi talep ettiklerinde kanıt niteliği taşıyan bilgilerin kendilerine sunulacağından emin olduklarını belirterek **güven** unsuruna değinmektedirler. K7 olarak kodlanan paydaş ise, X STK’sının **toplum ve ülkenin gelişimine katkı** sağlayan konular üzerinde durduğu için dolayısıyla tüm yardımların somut bir kanıt niteliği taşıdığı üzerinde durulmaktadır.

İddialar alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “güvenirlilik, eğitime destek, bağış, paydaş arttırmak”’tır. K1, K9, K11 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının **güvenilir** bir STK olma iddiası olduğunu belirtmektedirler. K2, K3, K4, K5, K7, K8, K10, K12, K13, K15, K16, K17 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının **eğitime destek** sağlama iddiasının olduğunu belirtmektedirler. K6 olarak kodlanan paydaş, X STK’sının temel iddiasının **bağış** olduğunu belirtmektedir. K14 olarak kodlanan paydaş ise, X STK’sının **paydaş artırma** iddiası olduğunu belirtmektedir.

Mantık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; “bilgilendirme, ihtiyaç, duygu ve mantık kıyaslaması, iletişim, eğitime destek, çözüm önerileri”’dir. K1, K2, K4, K5, K12, K14 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının paydaşları **bilgilendirme süreçlerini** mantıklı bulunmaktadır. K3, K4, K5, K8, K14 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının mevcut **ihtiyaçlara** vurgu yapması mantık unsuru oluşturmaktadır. K7 ve K9 olarak kodlanan paydaşlar, X STK’sının çalışmalarını **duygu ve mantık açısından kıyaslama** yaparak değerlendirmektedir. K7, X STK’sının çalışmalarında duygu ve mantığın eşit şekilde kullanıldığını, K9

ise duygunun mantığa göre daha geri planda kaldığını belirtmektedir. K10 ve K13 olarak kodlanan paydaşlar, X STK'sının **iletişim** yöntemlerinde mantık unsurları bulunduğunu belirtmektedirler. K15 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının **eğitime desteğe** vurgu yapmasının, eğitime desteğin başlı başına mantık unsuru oluşturduğunu belirtmektedir. K17 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının sorunlara yönelik **çözüm önerilerini** mantıklı bulmaktadır. K6, K11, K16 olarak kodlanan paydaşlar, X STK'sının tüm işleyişini mantıklı bulmaktadır.

Nedenler / Gerekçeler alt unsuru kategorisi kapsamında paydaş yanıtlarından alınan bilgilere göre oluşan temalar; "yardım dağılımı, somut veri, hedefe yönelik söylem, etki raporlamaları, güven, bursiyer hikayeleri"dir. K1, K2, K5, K6, K10, K16, K17 olarak kodlanan paydaşlar, X STK'sının **yardım dağılımlarına** yönelik nedenler ve gerekçeler sunduğunu belirtmektedirler. K4 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının **somut veriler** ile nedenler gerekçeler sunduğunu belirtmektedir. K7 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının **hedeflerini belirtirken söylemlerden** yararlanarak nedenler gerekçeler sunduğunu belirtmektedir. K9 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının faaliyetlerinin etkisini ölçerek **etki raporlamalarını** paydaşlara sunarak nedenler gerekçeler sunduğunu belirtmektedir. K14 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının yardım eden ve bursiyerleri bir araya getirerek **güven** oluşturarak nedenler gerekçeler sunduğunu belirtmektedir. K8 olarak kodlanan paydaş, X STK'sının paydaşlara **bursiyer hikayelerini** aktararak nedenler gerekçeler sunduğunu belirtmektedir.



Şekil 45: Paydaşların Logos Kategorisi Kelime Bulutu

Yukarıdaki Şekil: 45'de, X STK'sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre logos kategorisinde en sık kullanılan kelimeler gösterilmektedir. En fazla kullanılan kelimeler; burs, veriler, eğitim, destek, ihtiyaç, mantık, bilgiler, şeffaf, somut, yardım, bağış, bağışçı, bursiyer, proje kelimeleridir.

ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Araştırmada öncelikle seçilen STK'nın ve paydaşlarının paydaşlık bakış açısını anlamak, ardından STK'nın faaliyet raporlarındaki “Kaynak Geliştirme” bölümünü analiz etmek, son olarak ise, STK'nın paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik üçgeni olan “Ethos, Pathos ve Logos” unsurlarının rol oynayıp oynamadığını ve paydaşlara göre STK'nın paydaşlık ilişkilerinde bu unsurların bulunup bulunmadığını, paydaşların STK'yı tercih etmelerine bu unsurların rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmanın birinci aşamasında, X STK'sının paydaşlık ilişkisine bakış açısı incelenmiştir. MAXQDA programından elde edilen kelime bulutunda, STK'nın paydaşlık bakış açısına yönelik cevaplarında en çok kullandığı kelimelerin; güven, paydaşlar, bağış, fayda, iş, iletişim kelimeleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda X STK'sı vermiş olduğu cevaplarda, toplumsal fayda ve değişim için paydaşlarla birlikte hareket etmek, sürdürülebilir ilişki ve iş birliği için karşılıklı güvenin önemine vurgu yapıldığı görülmüştür. Ayrıca, şeffaf ve hesap verilebilir şekilde davranmanın paydaşlık ilişkisine olumlu katkı sağladığı, paydaşların iş yapış biçimlerinin birbirleri ile uyumlu olmasının uzun vadeli iş birliğini beraberinde getirdiği kanaatine varılmıştır. Araştırmanın birinci aşamasının diğer bir amacı ise, X STK'sının paydaşlarının, paydaşlık ilişkisine bakış açısını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, toplumsal konularda paydaşlık ilişkisinin önemi, paydaşlık ilişkilerinde güven, iş yapış biçimi, kurumsal kültür konuları üzerine bilgiler alınmıştır. Toplumsal konularda paydaşlık ilişkisinin önemini belirtmek için topluma katkı sağlayabilmek için paydaşların birbiri ile uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerektiği, toplumsal konularda paydaşlık ilişkisinin marka değerini artırarak toplumsal bir konuda paydaşlar ile bir araya gelmenin hem topluma hem de kurumun kendisine faydası üzerinde durulduğu görülmüştür. Ayrıca, toplumsal konularda paydaşlık ilişkisini doğru bilginin önemi, paydaşların birlikte hareket ederek ortak amaç ve güç birliği oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paydaşlık ilişkisinde güvenin önemi konusunda ise şeffaflık ve hesap verilebilirliğin, paydaş saygınlığının, paydaşın köklü yapıya sahip olmasının, paydaşın politikadan uzak durmasının, paydaşın kaynağı doğru kullanımının, toplumsal faydayı esas almanın, ortak amaçların önemi ortaya çıkmıştır. Güven oluşturmak için, paydaşların çok iyi araştırılması gerektiğinin, sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirmelerinin, karşılıklı yazılı anlaşma yapılmasının, sağlıklı iletişim kurulabilmesinin, paydaşların gerçekleştirecek olan projeye uygun olmasının ve paydaşların birbiriyle uyumunun oldukça önem taşıdığı çıkarımına varılmıştır. X STK'sının paydaşlar tarafından seçilme sebebinin ise, STK'nın itibarlı ve bilinir olması, köklü olması, şeffaf hareket etmesi, paydaşların kriterlerine uygun olması, toplum bilincine sahip olması, Atatürk ilkelerine uygun davranması, hızlı geri bildirim sağlaması gibi özellikleri olduğu sonucuna varılmıştır. Tüm bunlara ek olarak ise X STK'sı ve paydaşlarının iş yapış biçimi ve kültürünün uyumlu olduğunu gösteren verilerde ise, X STK'sının etik değerleri önemsemesi, paydaşlar ve STK'nın ortak amaçlarda buluşması, süreç yönetimi, toplumsal fayda, sürdürülebilir çalışmalar gerçekleştirmesi, sağlıklı iletişimi,

gönüllülük esasını önemsemesi, eğitimde fırsat eşitliğini önemsemesi konularının öne çıktığı görülmüştür.

Araştırmanın ikinci aşamasında X STK'sının 2018'den 2022'ye kadar 5 yılın faaliyet raporlarında kaynak geliştirme başlığını incelemek amaçlanarak, MAXQDA programından kelime bulutu oluşturulmuştur. Kelime bulutundan yola çıkarak, X STK'sının faaliyet raporlarında en fazla üzerinde durduğu konuları; burs, bağış, fon, destek, eğitim konusunun oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. STK'nın paydaşlarından da alınan görüşme verilerinde, benzer konular üzerine yoğunlaştığı kanaatine varılmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, X STK'sının paydaş ilişkileri sorumlusu ile mülakat gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. X STK'sının yetkilisinin yanıtlarından çıkan sonuca göre, paydaşlık ilişkilerinde en fazla "Ethos" unsuru üzerinde durulduğu, ardından "Pathos" unsurunun geldiği ve son sırada ise "Logos" unsurunun üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda değerlendirdiğimizde, en fazla oranın STK'nın bir kaynak niteliği taşıyarak kendini ifade edişine yani söylemlere önem verdiğini ardından, X STK'sının paydaşlara yönelik çalışmalarda duygusal öğelere mantığa göre daha fazla odaklandığını ancak mantıksal öğeleri de önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. X STK'sının paydaş ilişkilerinde "Ethos" kapsamında en fazla üzerinde durduğu alt unsurun saygınlık olduğu görülmüştür. Ardından sırasıyla; uzmanlık, başarı eğilimi, tutarlılık, öz eleştiri gelmekte, son sırada ise, benzerlik ile kabul edilme unsurları eşit oranda olduğu çıkarımına varılmıştır. X STK'sının "Ethos" bağlamında sonuçlarını değerlendirdiğimizde STK'nın yetkilisinin verdiği yanıtlara göre, Saygınlık alt unsuru kategorisi kapsamında; şeffaflık ilkeleri gereği kamuya açık şekilde bilgi verdiklerini, etik kuralları önemsediklerini, değerlendirme komitelerinin olduğunu, bağışçının paylaşılmasını istemediği bilgilerin başkalarına açıklanmadığını, iş birliklerinde hassas davrandıkları üzerinde durulduğu sonucuna varılmıştır. Uzmanlık alt unsuru kategorisi kapsamında; paydaşları tarafından uzman oldukları yönündeki aldığı geri bildirimin olması, kurumsal derecelendirme notunun olması, bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmesi üzerinde durulduğu görülmüştür. Tüm bunlardan dolayı X STK'sı alanında uzman olduğunu düşünmektedir. Başarı Eğilimi alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; STK, gerçekleştirdiği başarılarını faaliyet raporlarıyla sunmakta, etkinliklere bağışçıları davet ederek paydaşlarına aktarılmakta ve danışmanlık şirketi ile çalışmaktadır. Bu durumların başarıya olan katkısı üzerinde durulduğu görülmüştür. Tutarlılık alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; X STK'sının yetkilisi, tutarlı olduklarını sağlıklı iletişim kurmanın tutarlılığı etkileyeceğini belirtmekle birlikte, itibar, statü için de tutarlı olmanın önemi üzerinde durduğu kanaatine varılmıştır. Öz Eleştiri alt unsuru kategorisi kapsamında X STK'sının yetkilisi; öz eleştiri ile ilgili olarak bağışçı ve faydalanıcı gruplardan aldıkları geri bildirimler ve araştırmaları kıyaslamaları sayesinde öz eleştiri yaptıklarını belirtmiştir. Benzerlik alt unsuru kategorisi

kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; diğer STK'lar ile benzer oldukları konuları vasiyet-hibe ve anne babası hayatta olmayan çocuklara yardımların oluşturduğu görülmüştür. Kabul Edilme alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; X STK'sının faaliyetlerinin doğal ilerlediği çıkarımına varılmıştır. STK'nın yetkilisinden alınan yanıtlar ışığında paydaşlık ilişkilerinde "Pathos" kapsamında en fazla üzerinde durdukları alt unsurun sadakat olduğu ardından sırasıyla; refah, sonrasında sempati, imkan azlığı, umut kategorilerinin eşit oranda olduğu, devamında mizah, betimleme, metafor, arkadaşlık kategorilerinin de eşit şekilde olduğu ve son sırada ise sağlık alt unsurunun üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. X STK'sının yetkilisinin verdiği yanıtların "Pathos" bağlamında sonuçlarını değerlendirdiğimizde, Sadakat alt unsuru kategorisi kapsamında; sadakat oluşturmak için paydaşların özel günlerinin bursiyerler tarafından hatırlanmasını sağladıkları, bursiyer başarılarıyla ilgili bilgileri paydaşlara aktararak sürekli iletişim halinde oldukları sonucuna varılmıştır. Refah kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlarda, maddi olarak faydalanıcıyı güçlendirmek amaç edinildiği için çalışmalarının refah seviyesinin artmasına katkı sağlayacağına vurgu yapıldığı görülmüştür. Sempati alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlarda; iletişim ve şeffaflığın önemi üzerinde durularak X STK'sı yetkilisi tarafından bağışçıların ve bursiyerlerin hikayelerinin paydaşlara aktarılmasının paydaşlarda duygu oluşturduğunu belirtilmiştir. İmkan Azlığı alt unsuru kategorisi kapsamında alınan yanıtlara göre; STK yetkilisi kaynağın ne kadar fazla olursa o kadar fazla insana dokunabileceklerini belirterek paydaşların istekleri ve beklentilerini doğru anlamının önemine dikkat çektiği görülmüştür. Umut alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; paydaşların konu ile ilgili karamsar yaklaşımlarının olumluya çevrilmesi konusu üzerinde durulduğu sonucuna varılmıştır. Mizah alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlara göre; mizahın zaman zaman gündemdeki özel günlere yönelik kullanılarak yardıma sebep olması amaçlandığı çıkarımına ulaşılmıştır. Betimleme alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlardan; kampanyalarda betimleme kullanımının önemine dikkat çekildiği kanaatine varılmıştır. Metafor alt unsuru kategorisi kapsamında alınan yanıtlarda; X STK'sının yetkilisi, metafor kullanımının çalışmalarda önemine dikkat çekerek doğru kullanılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Arkadaşlık alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlardan; bursiyerler ile biz duygusu yaratılabilmenin önemi üzerinde durulduğu sonucuna varılmıştır. X STK'sının yetkilisinin yanıtına göre, paydaş ilişkilerinde sağlık alt unsuruna değinilmediği görülmüştür. X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde "Logos" kapsamında en fazla üzerinde durduğu alt unsurlar sırasıyla; ilk sırada veri ve kanıt eşit, ardından mantık, ardından eşit olarak son sırada nedenler/gerekçeler ve iddialar geldiği çıkarımına varılmıştır. X STK'sının "Logos" bağlamında sonuçlarını değerlendirdiğimizde, Veri alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlarda; STK tarafından araştırmalar yapılması, çalışanlardan, bağışçılardan ve bursiyerlerden kendi çalışmalarına yönelik geri bildirim alınması, komitelerle toplantılar gerçekleştirip genel değerlendirme yapılması ve bilgilerin kamuya sunulması üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. Kanıt alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlarda; şeffaf iletişimin önemi ve paydaşlarla

finansal raporların paylaşılması, bursiyerlerin kendi ağızlarından süreçleri anlatımları ve protokollerin önemine dikkat çekildiği sonucuna varılmıştır. Mantık alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlarda; istihdama vurgu yapılarak yardıma ihtiyaç duyan öğrencilere katkı sağlamanın istihdama katkı sağlamak anlamına geldiği görülmüştür. Nedenler / Gerekçeler alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlarda; herhangi bir yardımın değiştirebileceği konular üzerinde durularak projelerin fonlanma sebepleri üzerinde durulması gerektiği kanaatine ulaşılmıştır. İddialar alt unsuru kategorisi kapsamında STK yetkilisinden alınan yanıtlarda; savunduğu temel iddiaların; fırsat eşitliği ve eğitimin desteklenmesi olduğu görülmüştür. Araştırmanın üçüncü aşamasında diğer bir amaç, X STK'sının paydaşlarına göre, X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığı ve bu unsurların iş birliğindeki önemini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, X STK'sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre, X STK'sının paydaşlara yönelik çalışmalarında en fazla "Ethos" unsuru üzerine yoğunlaşıldığı, ardından "Logos" unsuru üzerinde durulduğu, son olarak ise "Pathos" unsuru üzerinde durulduğu sonucuna varılmıştır. X STK'sının paydaşlarının "Ethos" alt unsuru kategorisi kapsamında vermiş oldukları yanıtlara göre üzerinde durulan alt unsurlar sırasıyla; uzmanlık, saygınlık, kabul edilme, tutarlılık, benzerlik, başarı eğilimi, öz eleştiri şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Uzmanlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; köklülük, kriterlere uygunluk, ekibin deneyimli olması, kurumsal yapı, burs, fonun doğru aktarımı, süreç yönetimi, STK'nın okulların varlığı, staj ve mentor desteği olduğu kanaatine varılmıştır. Paydaşların yanıtlarına göre, X STK'sının uzmanlığını; uzun yıllardır varlığını sürdürebilmesi yani köklü olması alanında uzman olduğunu gösterdiği görülmüştür. Paydaşlardan alınan yanıtlar doğrultusunda STK'nın paydaşlarının kriterlerine uygun olması, ekibinin alanında deneyimli olması, kurumsal yapısının varlığı ve kurumsal işleyişinin olması, burs sağlama konusunda uzman olması, yardım fonunu doğru kullanılması, süreç yönetiminin iyi olması, okullarının olması, staj olanakları ve mentor desteği sağlaması gibi konuların oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Saygınlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; bilinirlik, sürdürülebilirlik, duruş, burs, iletişim, güven, itibar riski taşımamak, denetim, medyada olumlu yansımaları olduğu çıkarımına varılmıştır. Paydaşlardan alınan yanıtlara göre X STK'sının saygınlığını; kurumsal olarak bilinirliği, sürdürülebilir projelerde yer aldığı, belli bir duruşa sahip olduğu yani sorumluluğunu yerine getiren ticari kaygı gütmeyen bir duruş sergilediği, öğrencilere burs sağlamakla kalmayı hayatları boyunca da takibini sağladığı, sağlıklı iletişimi, güvenilir oluşu, paydaşların itibarını olumsuz etkilememesi, başka kurumlar tarafından denetlenmesi, medyaya yansıyan haberlerin gösterdiği çıkarımına ulaşılmıştır. Kabul Edilme alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların iletişim ve takip, hediye uygulamaları, köklü yapı, şeffaf ve hesap verilebilirlik, burs, süreç yönetimi, güncel ihtiyaca yönelik fon olduğu görülmüştür. X STK'sının paydaşlarıyla kurduğu düzenli iletişimi, paydaşlarına yönelik hediye uygulamaları, köklü yapısı, paydaşlarına şeffaf ve hesap verilebilir şekilde davranması, tüm toplumsal sorunlarla ilgilenerek ihtiyacı olan öğrencilere burs sağlaması, güncel ihtiyaçlara göre fonunu

oluşturması paydaşlar tarafından kabul edilebilirliğini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Tutarlılık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; burs ve eğitim, gündeme göre şekillenme, tek konuya odaklılık, denetim, söylem, süreç ve takip kriterleri, kurumsal yapı olduğu kanaatine varılmıştır. Paydaşların yanıtlarına göre, X STK'sının tutarlılığını; her zaman eğitime odaklı işler gerçekleştirmesi, eğitimde fırsat eşitliğini savunması, düzenli burs sağlaması, amacından sapmadan gündemdeki konuya göre hareket etmesi, odağının hep aynı konular üzerinde olması, kanun ve yönetmeliklere aykırı davranmaması, söylem ve eylemlerinin birbiri ile uyuşması, raporlamalar yapması ve rapor sonuçlarını düzenli takip etmesi, kurumsal işleyişinin her zaman tek çizgiden ilerlemesinden dolayı olduğu görülmüştür. Benzerlik alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; eğitim ve burs, dezavantajlı gruplara odaklanmak, görünürlük, saygınlık olduğu çıkarımına ulaşılmıştır. Paydaşlar, X STK'sının diğer STK'lar ile benzerliğini; eğitim konusu üzerinde durmaları, ihtiyacı olan öğrencilere burs sağlamaları, dezavantajlı grupların odak noktaları olduğu, sosyal medyada görünür olmak istemeleri, saygınlıklarının benzerliği gibi konuların oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Başarı Eğilimi alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; STK'nın çalışmaları, sürdürülebilirlik, duyurum, yaratıcı uygulama, iletişim, başarı kriteri, şeffaflık, medyada olumlu yansımaları olduğu görülmüştür. X STK'sının başarısını gösteren konuların; sürdürülebilir çalışmalara katkı sağlaması, faaliyetleri duyurma konusunda başarılı olması, paydaş kazanmaya yönelik yaratıcı uygulamalarının olması, iletişiminin sağlıklı olması, öğrenci burs sağlarken başarı kriterini önemsemesi, her konuda şeffaf davranması, medyadaki olumlu yansımaları gibi konuların oluşturduğu çıkarımına ulaşılmıştır. Öz Eleştiri alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; araştırmalar, deneyimler, prosedür olduğu tespit edilmiştir. X STK'sının araştırmalara konu olduğundan dolayı kendileri ile ilgili bilgileri edinerek, yaşamış olduğu deneyimlerden yola çıkarak, prosedürleri ile ilgili paydaş yorumlarını almalarının ardından öz eleştiri yaparak prosedürlerinde değişikliğe gidebildikleri öz eleştiri yaptığını gösterdiği görülmüştür. X STK'sının paydaşlarının “Pathos” unsuru kapsamında vermiş oldukları yanıtlara göre üzerinde durulan alt unsurların sırasıyla; sadakat, ardından sempati ve umut eşit, arkadaşlık, imkan azlığı, metafor, refah, betimleme, mizah, sağlık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. X STK'sının paydaşlarının vermiş oldukları yanıtlara göre; Sadakat alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; güvenilirlik, iletişim, köklü yapı, tüm faaliyetler olduğu çıkarımına varılmıştır. Paydaşlara göre, X STK'sının; güvenilir oluşu, iletişimini profesyonel şekilde sürdürmesi, köklü oluşu paydaşlarda sadakat oluşturduğu görülmüştür. Umut alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; STK'nın varlığı, eğitime erişim, pozitif duygu, iletişim, tüm faaliyetlerde umut olduğu çıkarımına varılmıştır. Paydaşlara göre, X STK'sının varlığı gençlere umut oluşturmakla beraber, eğitime herkesin erişebilmesi için çalıştığı kanaatine varılmıştır. Ayrıca, X STK'sı olumsuz şartlara sahip olan öğrencilere destek sağlayarak aslında olumsuz bir durumu olumluya dönüştürmeye çalıştığı ve olumlu duygular oluşturmaya çalıştığı için umut oluşturduğu görülmüştür. Sempati alt unsuru kategorisi kapsamında

paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; doğal oluşum, iletişim, saygınlık, etkinlikler, çalışanlar olduğu sonucuna varılmıştır. Paydaşlara göre, X STK'sının sempatisinin doğal olduğu çıkarımına varılmıştır. Ayrıca, X STK'sı sempati oluşturmak için özel bir çabada bulunmamakla birlikte, hem saygın oluşu hem de iletişimleri açısından doğal olarak sempati oluşturabildiği kanaatine varılmıştır. Arkadaşlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; çalışanlar, yapıcı olmak, samimi ve sıcak iletişim, biz duygusu olduğu görülmüştür. X STK'sının çalışanları paydaşlara arkadaşça ve profesyonel yaklaşımlar sergilediği, paydaşların işini kolaylaştırıcı yapıcı şekilde davrandığı, samimi ve sıcak iletişim kurduğu, biz duygusu oluşturduğu için arkadaşça yaklaşım sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. İmkan Azlığı alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; kaynak azlığı, öğrencilerin imkan azlığı, kampanya destek çağrısı olduğu çıkarımına ulaşılmıştır. X STK'sının çalışmalarına daha fazla destekçi çekebilmek için ve kaynaklarını artırabilmek için kaynak azlığı açısından imkan azlığına değinmesi, öğrencilerin imkan azlığına değinmesi, kampanyalarına destek çağrısı ile gönüllüleri çoğaltmaya çalışması imkan azlığı konusuna değindiğini gösterdiği görülmüştür. Metafor alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; kampanya, mentorluk eşlemesi, bağışçı ve sanatçı kullanımı, hikayeleştirme olduğu tespit edilmiştir. X STK'sının öğrenciye mentor eşlemesi yapması, çalışmalarında bağışçıları ve sanatçıları göstermesi, hikayeleştirmeler aracılığıyla gerçek yaşantıları aktarması metafor kullandığını gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Refah alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; etki raporları, eğitim hakkına erişim olduğu çıkarımına varılmıştır. X STK'sının etki raporunun olması, bu rapor ile harcamaların ne kadarının öğrenciler üzerinde ne kadar etki yaptığının gösterilmesi, maddi yetersizliklerden dolayı eğitimine son vermek zorunda kalan öğrencilere yönelik destek sağlaması, eğitim hakkına erişimi artırmasının refah seviyesini de artıracığı üzerinde durulduğu kanaatine varılmıştır. Betimleme alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; reklam ve hediye gönderimi, kampanyalar, bağışçı ve sanatçı kullanımı olduğu görülmüştür. X STK'sının reklam ve hediye gönderim aracı olarak gençlere yarar sağlaması, kampanya ve bazı iletişim çalışmalarında sanatçı ve bağışçıların kullanımı ile betimleme kullandığı tespit edilmiştir. Mizah alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; görsel kullanım, sanatçı ve bağışçı kullanımı, gündeme yönelik mizah olduğu sonucuna ulaşılmıştır. X STK'sı çalışmalarında sanatçı ve bağışçı sesi ile görsel kullanımlarla birlikte gerçekliği daha mizahi duruma getirerek yumuşattığı sonucuna varılmıştır. Sağlık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temanın; Covid 19 olduğu kanaatine varılmıştır. Paydaş yanıtlarına göre X STK'sının Covid 19 sürecinde sağlık temasına vurguda bulunduğu görülmüştür. X STK'sının paydaşlarının vermiş oldukları yanıtlara göre “Logos” kapsamında üzerinde durulan alt unsurların sırasıyla; veri, kanıt, iddialar, mantık, nedenler / gerekçeler olduğu tespit edilmiştir. X STK'sının paydaşlarının “Logos” unsuru kapsamında vermiş oldukları yanıtlara göre; Veri alt unsuru kategorisi kapsamında oluşan temaların; yardım sonuçları, bursiyer mesajları ve hikayeleri, bilgilendirme ve iletişim olduğu çıkarımına ulaşılmıştır. X STK'sının

yardım sonuçlarına yönelik verileri, bursiyerlerin mesajlarına ve onların hikayelerine yönelik verileri, bilgilendirme ve iletişime yönelik verileri paydaşlarına sunduğu görülmüştür. Kanıt alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; şeffaflık ve hesap verilebilirlik, güven, toplum ve ülke gelişim hedefi olduğu sonucuna varılmıştır. X STK'sının şeffaf ve hesap verilebilir şekilde davranmasının kanıt niteliği taşıdığı, toplum ve ülkenin gelişimine katkı sağlayan konular üzerinde durduğu dolayısıyla tüm yardımların somut bir kanıt niteliği taşıdığı üzerinde durulduğu görülmüştür. İddialar alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; güvenilirlik, eğitime destek, bağış, paydaş arttırmak olduğu çıkarımına varılmıştır. X STK'sının güvenilir olmak, eğitime destek sağlamak, bağış sağlamak ve paydaş arttırmak gibi iddialarının olduğu tespit edilmiştir. Mantık alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; bilgilendirme, ihtiyaç, duygu ve mantık kıyaslaması, iletişim, eğitime destek, çözüm önerileri olduğu kanaatine varılmıştır. X STK'sının paydaşları bilgilendirme süreçleri, mevcut ihtiyaçlara yönelik vurguda bulunarak eğitimde desteğin üzerinde durması, sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunmasının mantık unsuru oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bazı paydaşların STK ile paydaşlık ilişkileri üzerine yönelik duygu ve mantık ilişkisi ile kıyaslama yaptıkları görülmüştür. Nedenler / Gerekçeler alt unsuru kategorisi kapsamında paydaşlardan alınan yanıtlardan oluşan temaların; yardım dağılımı, somut veri, hedefe yönelik söylem, etki raporlamaları, güven, bursiyer hikayeleri olduğu çıkarımına ulaşılmıştır. Paydaşlara göre, X STK'sının yardım dağılımlarına yönelik gerekçelerle bilgilendirmeleri, sunduğu somut verileri, gerçekleştirmek istediği hedeflere ilişkin söylemleri, etki raporlamaları, bağışçı ve bursiyerleri bir araya getirerek güven oluşturmaya çalışması, gerçekleştirdiği faaliyetlerine yönelik nedenlerini ve gerekçelerini sunduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, X STK'sı paydaş ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgeni unsurlarının rol oynadığını, aynı zamanda bu unsurların paydaşların X STK'sı ile iş birliğinde rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda X STK'sında bu unsurların rol oynama oranı %48,4 Ethos, % 28,1 Pathos, % 23,4 Logosken, paydaşlara göre bu unsurların X STK'sını tercih etmelerinde rol oynama oranının %42 Ethos, % 39,7 Logos, %28,3 Pathos olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Çalışmada, halkla ilişkiler bağlamında paydaşlık ilişkileri Aristoteles'in retorik üçgeni çerçevesinden araştırılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, İstanbul'da eğitim alanında faaliyet gösteren en eski STK'lar arasından araştırmanın yapıldığı tarihte kurumsal paydaş sayısı en fazla STK seçilerek paydaşlarına yönelik çalışmaları, faaliyet raporları ve paydaşlarının tercihlerinde etkili olan unsurlar Aristoteles'in retorik üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" kapsamında analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde paydaş kavramı, türleri ve yöntemlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda paydaş kavramı, paydaş iletişimi ve paydaş türleri üzerinde durulmuştur. Bir kurumun amaçlarını gerçekleştirirken etkilediği ve etkilendiği diğer kurumlar o kurumun paydaşlarını oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler disiplinin de temel aldığı paydaşlarla ilişki kurmak ve sürdürülebilmek oldukça önem taşımaktadır. Kurumların varlıklarını devam ettirmek, amaçlarını gerçekleştirmek ya da herhangi bir problemi çözmek için diğer kurumların desteğine ihtiyaçları bulunmaktadır. Paydaş ilişkileri açısından baktığımızda, çift yönlü simetrik iletişim günümüzde daha fazla önemsendiğinin, kurumların etkileşim halinde olmanın, birlikte fikir üretmenin, karar alma süreçlerine katılmanın önemli hale geldiği sonucuna varılmıştır. Bir kurumun paydaşlarını; çalışanlar, müşteriler, toplum, medya, tedarikçiler, ticari kuruluşlar, topluluklar gibi grupların oluşturduğu, kurumların herhangi bir konuda bu paydaşların varlığına ve desteğine her zaman ihtiyaç duyabildikleri görülmüştür.

İkinci bölümde, literatürde retorik kavramını ve Aristoteles'in retorik anlayışını anlayabilmek için; retorik kavramını, iknada retoriğin yerini ve Aristoteles'in ikna yöntemini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, ikna kavramında yer alan retorik kavramı, tarihsel gelişimi ve Aristoteles'in Retorik Üçgeni üzerinde durulmuştur. Halkla ilişkiler disiplininin temelinde ikna kavramı yer almaktadır fakat ikna yöntemleri sadece satış/pazarlama gibi alanlarında kullanılmamakta olup, toplumu ilgilendiren konularda birlik olmak için de kullanılabildiği görülmüştür. İkna çabasında olan kurum ya da bireylerin, bilişsel ve duygusal yöntemler ile hedef kitlede inanç, tutum ya da davranış değişikliği meydana getirebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Temel olarak literatürde ikna yönteminde kaynağın ya da mesajın retoriksel çekicilikleri üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu çekicilik unsurları ise Aristoteles'in de belirttiği üçgen modeline benzer şekilde söylemsel, duygusal ve rasyonel şeklindedir. Kaynak olarak ethos, duygusal olarak pathos ve rasyonel olarak logosu belirtebiliriz. Higgins ve Walker'a göre (2012:198), Ethos unsurlarını; "Benzerlik, Kabul Edilme, Saygı/Saygınlık, Uzmanlık, Öz Eleştiri, Başarı Eğilimi, Tutarlılık", Pathos unsurlarını; "Metafor, Betimleme, Mizah, İmkân Azlığı, Sağlık, Refah, Umut, Sadakat, Arkadaşlık, Sempatî", Logos unsurlarını; "Kanıtlar, Mantık, Nedenler/Gerekçeler, İddialar, Veri" oluşturduğu çıkarımına varılmıştır. Bu bölümde, bir ikna yöntemi olan retoriğin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için hem duygunun, hem mantığın hem de kişi ya da kurumların özelliklerinin ayrı ayrı önemli olduğu görülmüştür.

Üçüncü bölümde paydaşlık ilişkilerinde paydaş tercihini etkileyen faktörleri incelemek ve çalışma için seçilen STK'nın, paydaşlarının tercihlerini etkileyebilmek için gerçekleştirdiği faaliyetleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Paydaşlık ilişkilerinde etkili olan duygusal ve mantıksal çekicilik unsurlarını ortaya koyarak hem paydaşların hem de STK'nın söylemlerinden yola çıkarak karşılıklı beklentilerinin uyumu değerlendirilmiştir. Araştırma için belirlenen STK'nın faaliyet raporları incelenerek, STK ve kurumsal paydaşlarıyla yapılan derinlemesine görüşme yöntemi betimsel olarak üç aşamada analiz edilmiştir. Mülakatlardan elde edilen verilerden temalar oluşturularak yorumlanmıştır. Araştırmada temalar oluşturulurken Braun ve Clarke'ın (2006) çalışmasındaki yöntemlerden yararlanılmıştır. Higgens ve Walker'ın (2012:198) unsurları tek tek kurumlara sorularak yanıtlar her bir unsur başlığı altında MAXQDA programında kodlanmıştır. Araştırma üç aşamadan oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci aşamasında, X STK'sının ve paydaşlarının paydaşlık ilişkisine bakış açısı incelenmiş olup paydaşlık ilişkisinin toplumsal açıdan önemi, paydaşlık ilişkilerinde güven, iş yapış biçimi, kurumsal kültür konuları üzerine bilgiler almak amaçlanmıştır. Bu kapsamda her bir konu bazında MAXQDA programından kelime bulutu elde edilmiştir. Ayrıca hem paydaşların hem de STK'nın verdiği yanıtlara göre temalar oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında X STK'sının 2018'den 2022'ye kadar 5 yılın faaliyet raporlarında kaynak geliştirme başlığını incelemek amaçlanarak, MAXQDA programından kelime bulutu alınmıştır. STK'nın paydaşlarından da alınan görüşme verilerinde benzer konular üzerine yoğunlaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü aşamasında, X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, X STK'sı ile mülakat gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. X STK'sının yanıtlarından elde edilen sonuca göre, paydaşlara yönelik çalışmalarında en fazla "Ethos" unsuru üzerinde durduğu, ardından "Pathos" unsurunun geldiği ve son sırada ise "Logos" unsurunun üzerinde durduğu tespit edilmiştir. Araştırmada bir diğer amaç ise, X STK'sının paydaşlarının, X STK'sının paydaşlık ilişkilerine yönelik çalışmalarında Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos, Logos" unsurlarının rol oynayıp oynamadığı ve bu unsurların paydaşlarının iş birliğinde rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, X STK'sının paydaşlarından alınan yanıtlara göre, X STK'sının paydaşlara yönelik çalışmalarında en fazla "Ethos" unsuru üzerine yoğunlaştığı, ardından "Logos" unsuru üzerinde durulduğu, son olarak ise "Pathos" unsuru üzerinde durulduğu çıkarımına varılmıştır.

"ETHOS" kapsamındaki STK ve paydaşlarının yanıtlarının sonuçlarını değerlendirildiğinde; X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde "Ethos" kapsamında en fazla üzerinde durduğu alt unsurun saygınlık olduğu sonucuna varılmıştır. Ardından alt unsurların sırasıyla; uzmanlık, başarı eğilimi, tutarlılık, öz eleştiri gelmekte, son sırada ise, benzerlik ile kabul edilme unsurları eşit oranda olduğu görülmüştür.

Paydaşlarının tercihini etkileyen “Ethos” kapsamındaki alt unsur sıralamasının ise sırasıyla; uzmanlık, saygınlık, kabul edilme, tutarlılık, benzerlik, başarı eğilimi, öz eleştiri olduğu kanaatine varılmıştır. STK’nın ve paydaşlarının bu kapsamında yoğunlaştığı konuların sırlaması birbirine göre farklılık gösterdiği çıkarımına ulaşılmıştır. STK, uzmanlığını; kurumsal derecelendirme notlarıyla, geri bildirimleriyle, benimsedikleri yönetim yaklaşımıyla, çalışanlarının çaba harcamasıyla ve farklı kurumlar tarafından denetlenmeleri temaları ile değerlendirirken, paydaşları STK’nın uzmanlığını; köklülüğü, ekibin alanında deneyimli olması, eğitim ve projelerde kriterlere uygunluğu, kurumsal yapısı, süreçlerinin yönetiminin düzgün işlemesi, burs sağlama konusundaki hassasiyeti, fonu doğru şekilde doğru kişilere aktarması, öğrencilere staj ve mentor desteği sağlaması, STK’nın okulların varlığı temaları ile değerlendirdikleri tespit edilmiştir. STK, saygınlığını; kamuya projelerin anlatılması, şeffaflık, sansasyonel iş birliklerinden uzak durma, bağışçı gizliliğini önemseme, etik kuralları koruma, değerlendirme komitesinin varlığı, son faydalanıcı hakkını koruma temaları ile değerlendirirken, paydaşları STK’nın saygınlığını; duruş, bilinirlik, burs, güven, itibar riski taşımamak, iletişim, denetim, medyada olumlu yansımaları, sürdürülebilirlik temaları ile değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. STK başarı eğilimi konusunu; danışmanlık şirketi ile birlikte çalışma, etkinlikler, faaliyet raporlamaları ile bilgilendirme temaları ile değerlendirirken, paydaşlar STK’nın başarı eğilimi konusunu; şeffaflık, sürdürülebilirlik, STK’nın çalışmaları, yaratıcı uygulama, iletişim, başarı kriteri, duyurum, medyada olumlu yansımaları temalarıyla değerlendirdikleri görülmüştür. STK, kabul edilme konusunun; doğal şekilde oluştuğunu belirtirken, paydaşlar STK’nın kabul edilmesi konusunu; hediye uygulamaları, iletişim ve takip, köklü yapı, burs, şeffaf ve hesap verilebilirlik, güncel ihtiyaca yönelik fon, süreç yönetimi temaları ile değerlendirdikleri kanaatine varılmıştır. STK, tutarlılığını; itibar, statüyü korumak ve iletişim temaları ile değerlendirirken, paydaşları STK’nın tutarlılığını; tek konuya odaklılık, burs ve eğitim, denetim, süreç ve takip kriterleri, söylem, kurumsal yapı, gündeme göre şekillenme temaları ile değerlendirdikleri çıkarımına ulaşılmıştır. STK, öz eleştiri konusunu; araştırmaların karşılaştırılması, bağışçı düşünceleri ve son faydalanıcı düşünceleri temaları ile değerlendirirken, paydaşlar STK’nın öz eleştiri yapıp yapmadığı konusunu; STK’ya ilişkin araştırmalar, deneyimler ve prosedürler temalarıyla değerlendirdikleri görülmüştür. STK, diğer STK’lar ile benzerliği konusunu; anne babası olmayan çocuklara destek, vasiyet-hibe temaları ile değerlendirirken, paydaşları STK’nın diğer STK’lar ile benzerliği konusunu; saygınlık, görünürlük, eğitim ve burs, dezavantajlı gruplara odaklanmak temaları ile değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır.

“PATHOS” kapsamındaki STK ve paydaşlarının yanıtlarının sonuçlarını değerlendirdiğimizde; X STK’sının paydaşlık ilişkilerinde “Pathos” kapsamında üzerinde durduğu alt unsurların sırasıyla; sadakat, refah ardından sempati, umut ve imkan azlığı eşit şekilde, ardından betimleme, mizah, arkadaşlık ve metafor eşit şekilde son sırada ise sağlık olduğu görülmüştür. Paydaşlarının tercihini etkileyen “Pathos” kapsamındaki alt unsurların sıralamasını ise sırasıyla; sadakat, ardından sempati ve umut eşit, arkadaşlık, imkan azlığı, metafor, refah, betimleme, mizah, sağlık olduğu kanaatine

varılmıştır. Bu kapsamda, hem STK'nın hem de paydaşlarının ortak şekilde ilk sırada odaklandığı konunun “sadakat” olduğunu ve yine her ikisinin en son sırada “sağlık” konusuna yoğunlaştığı tespit edilmiştir. STK'nın sadakat oluşturup oluşturamadığı konusunu; iletişim, özel günlerde bursiyer tarafından hatırlanmak temaları ile değerlendirirken, paydaşları STK'nın sadakat oluşturup oluşturamadığı konusunu; iletişim, güvenilirlik, köklü yapı, tüm faaliyetleri ile değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla paydaşların, STK'nın güvenilir olduğunu, faaliyetlerinde sağlıklı geri bildirimde bulunduğunu, iletişimi profesyonel şekilde sürdürdüğünü, uzun yıllardır varlığını sürdürdüğünü belirtmişlerdir. STK, sağlık konusunda herhangi bir fikir sunmazken paydaşı sadece STK'nın Covid 19 Pandemisinde bu temayı işlediğini belirttiği çıkarımına varılmıştır. STK refah konusunu; faydalanıcıyı güçlendirme temasıyla değerlendirirken, paydaşları STK'nın refah konusunu ele alıp almadığını; eğitim hakkına erişim, etki raporları temaları üzerinden değerlendikleri görülmüştür. STK, sempati sağlayıp sağlayamadığını; bağışçı ve bursiyer hikayeleri ile şeffaflık temaları bağlamında değerlendirirken, paydaşlarının STK'yı sempatik bulup bulmadıklarını; doğal oluşum, saygınlık, iletişim, çalışanların davranışları, etkinlikler temaları ile değerlendirdikleri tespit edilmiştir. STK, imkan azlığı konusunda; istekleri anlamak ve beklentileri yönetmek temaları ile değerlendirirken, paydaşları STK'nın imkan azlığına değinip değinmediğini; kampanya destek çağrısı, kaynak azlığı, öğrencilerin imkan azlığı temaları ile değerlendirdikleri kanaatine varılmıştır. STK, umut konusunu; olumluyu olumsuzla çevirmek anlamında kullanırken, paydaşlara göre STK'nın umudu; varlığı ile pozitif duygu oluşturduğu, eğitime erişim için çabaladığı, yani tüm faaliyetleri ile oluşturduğu çıkarımına ulaşılmıştır. STK, mizah konusunu gündemdeki konulara yönelik kullanırken, paydaşlara göre STK mizah konusunu; sanatçı ve bağışçı kullanımı, gündeme yönelik ve görsel kullanımlar ile işledikleri görülmüştür. STK, betimlemeyi kampanyalarında kullandığını belirtirken, paydaşlara göre STK betimlemeyi; reklam ve hediye gönderimi ile, bağışçı ve sanatçı kullanımı ile, kampanyalarında kullandığı sonucuna varılmıştır. STK metafor kullanımını; eğitimde dost olduğuna yönelik ifade ile kullanırken, paydaşlara göre STK metafor kullanımını; hikayeleştirme, mentorluk eşlemesi, kampanya, bağışçı ve sanatçı kullanımı ile gerçekleştirdiği çıkarımına ulaşılmıştır. STK arkadaşlık yaklaşımını; bursiyerler ile aile olma temasıyla açıklarken, paydaşlarının STK'nın arkadaşça yaklaşımını; STK'nın çalışanlarının tutumu, biz duygusu oluşturabilmesi, yapıcı olması, samimi ve sıcak iletişim kurması gibi özellikleri oluşturan temalar ile değerlendirdikleri kanaatine varılmıştır.

“LOGOS” kapsamındaki STK ve paydaşlarının yanıtlarının sonuçlarını değerlendirdiğimizde; X STK'sının paydaşlık ilişkilerinde “Logos” kapsamında üzerinde durduğu alt unsurların sırasıyla; kanıt ve veri eşit, ardından mantık, ardından ise iddialar, nedenler/gerekçeler eşit şekilde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paydaşlarının tercihini etkileyen ‘Logos’ kapsamındaki alt unsurların ise sırasıyla; veri, kanıt, iddialar, mantık, nedenler/gerekçeler olduğu çıkarımına varılmıştır. Bu kapsamda, hem STK'nın hem de paydaşlarının ortak olarak ilk sırada odaklandığı konunun “veri” ve son sırada “nedenler/gerekçeler” alt unsurlarının olduğu görülmüştür. STK'nın veri olarak değerlendirdiği

temanın, kendisine yönelik geri bildirimlerin değerlendirilmesi ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Yani STK'nın, kendisine yönelik geri bildirimleri değerlendirmesinin ardından kamuya veri sunduğu sonucuna varılmıştır. Paydaşlara göre STK'nın veri sunduğu konuları; bursiyer mesajları ve hikayeleri, yardım sonuçları, bilgilendirme ve iletişim temalarının oluşturduğu görülmüştür. STK'nın kanıt sunduğu konuları; şeffaflık ve hesap verilebilirlik, bursiyer anlatıları, finansal raporlar temaları ile değerlendirdiği çıkarımına ulaşılmıştır. Paydaşlar STK'nın kanıt sunduğu konuları; toplumsal ve ülke gelişim hedefi, güven, şeffaflık ve hesap verilebilirlik temaları ile değerlendirerek STK ile benzer görüşte olduğu kanaatine varılmıştır. STK mantık konusunu; istihdam arttırmanın mantık ile ilişkilendirildiğini belirtirken, paydaşları STK'nın mantık sunduğu konuları; ihtiyaç, duygu ve mantık kıyaslaması, iletişim, çözüm önerileri, bilgilendirme, eğitime destek temaları ile değerlendikleri görülmüştür. STK nedenler/gerekçeler sunduğu konuları; destekle değişen konular, projelerin fonlanma sebebi ile değerlendirirken, paydaşları STK'nın nedenler/gerekçeler sunduğu konuları; hedefe yönelik söylem, yardım dağılımı, güven, bursiyer hikayeleri, somut veri, etki raporlamaları temaları ile değerlendirdikleri tespit edilmiştir. STK'nın temel iddiaları; eğitimin desteklenmesi ve fırsat eşitliği; paydaşlarına göre STK'nın temel iddialarının; eğitime destek, paydaş arttırmak, güvenilirlik, bağış sağlamak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bu bulgular, paydaşlık ilişkilerinde duygunun, mantığın ve kurum söylemlerinin önemini göstermektedir. STK'nın paydaşlık ilişkilerinde, Aristoteles'in Retorik Üçgenindeki "Ethos, Pathos ve Logos" unsurlarından farkında olmadan da olsa yararlandıklarını söylemek mümkündür. Paydaşlık ilişkilerinde ethos unsuru üzerinde değerlendirme yapacak olursak hem STK'nın hem de paydaşlarının yani her iki tarafın da ethos kategorisindeki alt unsurlarından en fazla uzmanlık ve saygınlık üzerinde yoğunlaştıklarını görmekteyiz. STK'nın köklü olması, ekibinin profesyonel şekilde kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesi, mevcut fonun amacına uygun kullanılması, kuruluşun yönetim anlayışı ve paydaşlardan geri bildirim alınması gibi özelliklerin o STK'nın uzman olabilmesi için önem taşıyan hususları oluşturduğu çıkarımına ulaşılmıştır. STK'nın; şeffaf iletişiminin, paydaşlarında güven oluşturmalarının, birlikte iş birliğinde bulunduğu paydaşlarının itibarını zedeleyecek davranışlardan kaçınmasının, sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirmesinin, etik ilkeler çerçevesinde hareket etmesinin, kuruluşun medyada olumlu şekilde yansımalarının, bağışçı ve bursiyer gibi tarafların haklarını korumasının ve KVKK'ya uygun hareket etmesinin saygınlığını oluşturduğu tespit edilmiştir. Ethos'un bir diğer alt unsuru olarak STK'nın başarı eğiliminin değerlendirildiği hususları; kamuya yaptıkları bilgilendirmelerin, paydaşlara yönelik gerçekleştirdikleri etkinliklerin, faaliyet raporlamalarının, yaratıcı uygulamalar gerçekleştirmelerinin, sürdürülebilir çalışmalar gerçekleştirmelerinin oluşturduğu kanaatine varılmıştır. Ethos'un diğer bir alt unsuru olarak STK'nın tutarlılığını oluşturan konuların ise; kuruluşun iletişiminin, itibarının, kurumsal yapısının, denetim sistemlerinin, kuruluşun odak konusunun her zaman tek çizgide olmasının, söylemlerinin, süreç kriterlerinin oluşturduğu görülmüştür. Ethos'un alt unsuru olan STK'nın paydaşları tarafından kabul edilmesi ile ilgili dikkat çekilen konuların ise,

STK'nın paydaşların onayını kabulünü kazanmasının doğal yollarla olduğu çıkarımına varılmıştır. Ayrıca, STK'nın köklü olmasının, iletişiminin düzgün olmasının, şeffaf davranmasının, bağış karşılığı sunulan hediye uygulamalarının olmasının, süreçleri doğru yönetmesinin, her konuda güncel olmasının onu paydaşlar tarafından kabul edilir hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ethos'un bir diğer alt unsuru olarak, paydaşın benzer amaçla faaliyet gösteren diğer STK'larla benzerliklerini değerlendirdiğimizde STK'lar tarafından gerçekleşen desteklerin ve bu destekleri artırmak için medyada görünürlüğe harcanan çabanın, yardımda bulunan kişilerin dezavantajlı gruplar olmasının birbirleriyle benzerlik oluşturduğu görülmüştür. Ethos'un diğer alt unsuru olan öz eleştiri kapsamında değerlendirmede bulunduğumuzda; STK'nın kendi faaliyetlerine yönelik gerçekleştirdikleri araştırmalar ya da deneyimleri doğrultusunda edindikleri sonuçlar ile kendilerini değerlendirmelerinden dolayı öz eleştiri yaptıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca, paydaşlardan alınan geri bildirimler ile de STK'nın kendi yansımalarını görebildiği çıkarımına ulaşılmıştır. Dolayısıyla bir STK'nın güvenilirliği yani ethos unsuru kapsamındaki konularını; iletişim, şeffaflık, itibar, yönetim anlayışı, amaç ve hedeflerinin sürdürülebilirliği gibi konular oluşturduğu tespit edilmiştir. Paydaşlık ilişkilerinde pathos unsuru üzerine değerlendirme yapacak olursak; hem STK'nın, hem paydaşlarının en fazla sadakat üzerinde durduğu, sağlığın ise en az üzerinde durulan konu olduğu görülmüştür. Paydaşlık ilişkilerinde sadakatin; iletişim, güvenilirlik, köklü yapı ve gerçekleştirilen faaliyetler ile sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Pathos'un diğer alt unsurunu değerlendirdiğimizde, STK'nın umut teması oluşturmak için gerçekleştirdiği konuları; pozitif duygulara odaklanmasının, fırsat eşitliğini sağlanmasının amaçlanması, doğru iletişimin oluşturduğu kanaatine varılmıştır. Pathos'un alt unsuru olan refah konusu ise; kurumların paydaşlık ilişkilerinde özellikle sivil toplum kuruluşlarının toplumsal refahı oluşturmak için çabaladıkları görülmüştür. Paydaşlık ilişkilerine yönelik çalışmalarda refah teması kullanılması; fırsat eşitliğinin sağlanmasına katkı açısından, yardım sağlanacak kişiler için kurumların çoğalması ve hep birlikte refahı oluşturulabilmeleri açısından önemli bir konu olduğu çıkarımına varılmıştır. Pathos'un diğer alt unsuru olarak paydaşların birbirlerinde sempatiyelerinin doğal olduğu sonucuna ulaşmakla birlikte STK'nın üzerine çalışarak sempati oluşturabilmesi için; şeffaf iletişim kurulması, yardımlarla değişen konulara dikkat çekmek adına yardım yapılan kişilerin geçmiş ve mevcuttaki hikayeleri anlatılması gerektiği görülmüştür. Ayrıca bir STK'nın saygınlığı ve çalışanları da sempati oluşturabilirken aynı zamanda gerçekleştirdikleri etkinliklerin de sempatiyi artırabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Pathos'un diğer bir alt unsuru olarak imkan azlığına değinilen konuları; destek sağlamak için imkanlarının kısıtlı olması ve artırılmasının, destek yapılacak kişilerin imkanlarının kısıtlı olduğu konuların belirlenmesinin, kampanyalar ile daha fazla destek kazanmanın oluşturduğu kanaatine varılmıştır. Bu duruma ek olarak, paydaşların ve paydaşlarla birlikte destek sağlanacak kişilerin farklı beklentilerinin olmasının ve bu beklentilerin doğru analiz edilip ona göre imkanların sağlanmasının oldukça önemli bir konu olduğu çıkarımına varılmıştır. Pathos'un alt unsuru olarak STK'nın paydaşlarıyla birbirlerine arkadaşlık anlayışını; destek sağlanan kişiler ile aile gibi olabilmenin, aynı zamanda kurum çalışanlarıyla birliktelik duygusu oluşturabilmesinin, samimi yapıcı ve sıcak iletişimin

sağlayabileceği tespit edilmiştir. Pathos'un alt unsuru olarak betimleme ve metafor kullanımın; kampanyalar ile, ünlü kişilerin tanıtım çalışmalarında gösterilmesiyle, hikayeleştirmelerin kullanımı ile sağlandığı görülmüştür. Pathos'un diğer alt unsuru olarak mizah kullanımına baktığımızda gündemdeki konulara yönelik mizahın kullanılabileceği, görsel ve ünlü kişilerin gösterimi ile eğlenceli şekilde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Pathos'un son alt unsuru kapsamında sağlık konusunun STK ve paydaşları tarafından çok fazla üzerinde durulan bir konu olmadığı, sağlığın daha spesifik bir alanı içerdiği çıkarımına varılmıştır. Dolayısıyla bir STK'nın duygu yani pathos unsuru kapsamındaki konularını; iletişimin, fırsat eşitliğinin, sanatçı ve faydalanıcı kişilerin katkılarıyla değişen etkilerin STK tarafından hikayeleştirmeler ile anlatımıyla oluşturulduğunun kanaatine varılmıştır. Logos unsuru kapsamında hem STK'nın hem de paydaşların en fazla veriler ve kanıtların üzerinde durduğu görülmüştür. Logos'un alt unsuru olan veri sunulması konusunu değerlendirdiğimizde, paydaşlık ilişkilerinde kullanılan verilerin; topluma ve diğer paydaşlara geri bildirimlere yönelik bilgilendirme amacıyla kullanıldığı, destek sağlanan kişilerin hikayelerinin ve destek ile değişen konuların hikayelerinin sunulması ile inandırıcılığın artırması amacıyla kullanıldığı çıkarımına ulaşılmıştır. Logos'un alt unsuru olan kanıt sunulması konusunu değerlendirdiğimizde, paydaşların iletişimde şeffaf ve hesap verilebilir şekilde bilgi sunmalarının, raporlamalarının paydaşlara sunmalarının, toplum ve ülke gelişimi adına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin, destek sağlanan kişilerin söylemlerine çalışmalarda yer verilmelerinin kanıt unsuru oluşturduğu sonucuna varılmıştır. Logos'un diğer bir alt unsuru kapsamında paydaşlık ilişkilerinde temel iddiaları oluşturan konuların genelde STK'ların faaliyet konusuna göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında STK'nın temel iddiaların; eğitime destek ve paydaş arttırarak eğitimde fırsat eşitliğini sağlayabilmek olduğu çıkarımına ulaşılmıştır. Logos'un bir diğer alt unsuru kapsamında paydaşlık ilişkilerinde sunulan nedenler ve gerekçeleri oluşturan konuların; hedeflerin gerçekleştirilmesi için birtakım söylemlerin kullanımının, destek sağlamanın kimlere nasıl katkısı olacağının belirtilmesinin, yapılan destekler doğrultusundaki etkilerin raporlamalarının sağlanmasının, destek sağlanan konular ve destekle oluşan somut sonuçların oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Logos'un diğer alt unsuru kapsamında paydaşlık ilişkilerinde STK'ların; istihdamı arttırmak için çabalamasının, paydaşlarıyla sağlıklı iletişim kurmasının, paydaşlara bilgilendirmelerde bulunmasının, desteğe ihtiyaç duyanların ihtiyaçlarını belirlemesinin ve mevcuttaki sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmasının mantık kapsamında değerlendirilebildiği sonucuna ulaşılmıştır. STK'nın paydaşlık ilişkilerinde rasyonel yani logos kapsamındaki konuları; iletişim, bursiyerlerin hikayelerinin ihtiyaçların gerçekliğini yansıtmaları adına kullanılması, bilgilendirme, destek sağlama, paydaş artırma gibi konuların oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca, kurumların, paydaş tercihlerinde bu üç unsurun da rol oynayabildiği fakat bu unsurların her paydaş kurum için öneminin aynı olmadığını, diğer bir deyişle, bu unsurların paydaş tercihi açısından öneminin ve bu unsurları kullanım düzeylerinin kurumdan kuruma birbirinden farklılık gösterebileceğini söylemek mümkündür.

Bu tez çalışmasında; “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”ndeki unsurların paydaş ilişkilerinde kullanımının iletişim/halkla ilişkiler alanı için önemine dikkat çekilerek literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Kurumların paydaşlık ilişkilerinde, Aristoteles’in “Ethos” unsurlarını kullanmaları paydaşlar tarafından onaylanan, güven duyulan, saygın bir algıya sahip olabilmelerini, “Pathos” unsurlarını kullanmaları paydaşlarda birbirlerine yönelik duygusal bağ oluşabilmesini, “Logos” unsurlarını kullanmaları ise, mantıksal/rasyonel yaklaşımla paydaşlara argüman sunabilmelerini mümkün kılabilmektedir. Çalışmada, paydaşlık ilişkilerinde, X STK’sının “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”ndeki unsurların kullanımını paydaşların bakış açısı üzerinden kendini değerlendirip, eksik olduğu unsurlara yönelmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Diğer STK’lara katkı açısından ise; paydaşlık ilişkilerinde, paydaşlarının tercihlerini etkilemek için “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”nin unsurlarının kullanılmasının önemine dikkat çekmek amaçlanmıştır. Son olarak, çalışmanın, kurumsal paydaşlara katkı sağlaması açısından ise, paydaşlık ilişkisi için tercih ettikleri STK’nın çalışmalarında “Aristoteles’in Retorik Üçgeni”nin unsurlarının hangisinin/hangilerinin onların iş birliği tercihlerini etkilediği konusuna dikkat çekmek amaçlanmıştır. Gelecek çalışmalarda, farklı alanlarda faaliyet gösteren STK’ların, kar amacı güden veya gütmeyen herhangi bir kurumun paydaşlık ilişkileri, Aristoteles’in yöntemi çerçevesinden ölçülebileceği ayrıca, Aristoteles’in retorik üçgenindeki sadece pathos (duygu unsurlarının) ya da sadece logos (mantık) unsurlarının ayrı ayrı ölçülebilmesine olanak vereceği sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel Z. (2016). Rekabet Avantajı Açısından: Paydaşlarla İlişki Yönetiminin Paydaş Davranışlarıyla Firma Performansına Etkisinin Araştırılması, Doktora Tezi, Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A. (1999) “Who Matters To Ceos? An Investigation Of Stakeholder Attributes And Salience, Corporate Performance, And Ceo Values” *Academy Of Management Journal*, 42,5,507-525. <https://doi.org/10.2307/256973>
- Ajonavic, E. (2018). Çevrimiçi Otel Yorumlarında İkna Edici İletişim Sürecinin Tutumlar ve İkna Edici İpuçları Aracılığıyla Analiz Edilmesi, Doktora Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ak, M. (2018). Tedarikçi Firma İtibarının Endüstriyel Müşterinin Algıladığı Değer Üzerindeki Etkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akar, H. (2010). “Halkla İlişkilere Farklı Bir Yaklaşım: İlişki Yönetimi”, *Selçuk İletişim Dergisi*, 6,3, 206-21. DOI: 10.18094/si.6802
- Aktan, Ç. C. Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (1.Baskı). İstanbul: İgiad Yayınları.
- Albayrak, N.A. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının İletişiminde Sosyal Medyanın Marka Farkındalığına Etkisi: Çocukların Eğitimine Yönelik Projeler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınörs, A. (2011). “Platon ile Aristoteles’in Retorik Anlayışlarının Karşılaştırılması”, *Ekev Akademi Dergisi*, 1,49.
- Altuntaş, C. Türker D. (2012). “Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri: Sürdürülebilirlik Raporlarının İçerik Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14,3, 39-64. <https://dergipark.org.tr/en/pub/deusosbil/issue/4630/63130>
- Argüden, Y. Erimez, E., Ögücü Şen, F. (2017). *İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı*. İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.
- Aristoteles, (1995). *Retorik* (Çev. M. H. Doğan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Aristoteles. (2013). *Retorik* (Çev. M. H. Doğan.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Aristoteles. (2016). *Retorik* (Çev. M. H. Doğan.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Aristoteles. (2019). *Retorik* (Çev. M. H. Doğan.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Arslan O. (2001). ‘*Kurumsal ve Tarihsel Aşamalarıyla Sivil Toplum ve Türkiye Gerçeği*’, İstanbul: Bayrak Yayıncılık

- Baç, M. (2011). ‘‘Epistemoloji’’, Taşdelen D. (Ed.),Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Balcı, Ş. (2006). Negatif Siyasal Reklamlarda İkna Edici Mesaj Stratejisi Olarak Korku Çekiciliği Kullanımı, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balta Peltekoğlu F. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir? (7. Baskı)* İstanbul: Beta Yayınları.
- Balta Peltekoğlu F. (2016). ‘‘Halkla İlişkiler Üzerine Düşünmek’’, Balta Peltekoğlu F. (Ed.), *İletişimin Gücü,,* İstanbul: Beta Yayınları, 407-434.
- Balta Peltekoğlu F. (2018). *Halkla İlişkiler Nedir? (10.Baskı)* İstanbul: Beta Yayınları.
- Balta Peltekoğlu F. (2022). *Halkla İlişkiler Nedir? (11.Baskı)* İstanbul: Beta Yayınları.
- Balta Peltekoğlu F. Hürmeriç P. (2021). ‘‘Halkla İlişkiler ve Etik’’ Aydın Z. Ö. (Ed.), *Halkla İlişkiler,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Balta Peltekoğlu F. Tozlu E. (2018). ‘‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Dijital Paydaşları; Sosyal Medya Fenomenleri’’, *Erciyes İletişim Dergisi,* 5, 4, 285-299. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.421085>
- Balta Peltekoğlu, F. Demir Askeroğlu, E. (2020), ‘‘Dijital Ortamda Kurum İçi İletişim: İşletmelere Yönelik Bir Araştırma’’, *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi,* 1-18, 2630-6220 DOI: 10.17829/turcom.693378
- Balta Peltekoğlu, F. Demir Askeroğlu, E. (2023), ‘‘ İletişim Yönetiminde Dezenformasyon: Kara Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya’’, *Social Science Studies Journal,* 9,113, 2587- 1587, 7494-7503, DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.70410>
- Balta Peltekoğlu, F. (1993). ‘‘Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk’’, *Marmara İletişim Dergisi,* 2, 179-191.
- Baltacı A. (2019). ‘‘Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?’’ *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 5,2, 368-388. DOI: 10.31592/aeusbed.598299
- Başarır, M. (2016). Retorik İkna Bileşenlerin Siyasi Liderlerce Kullanımı: İktidar ve Ana Muhalefet Liderlerinin TBMM Grup Konuşmaları Üzerine Bir Analiz, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 4,2, 703-724.
- Batı, G. B. (2006). Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayçu S. (2021). ‘‘Halkla İlişkiler Süreci’’ Aydın Z. Ö. (Ed.), *Halkla İlişkileri,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bayuk, M.N. Küçük, F. (2007). ‘‘Müşteri Tatmini ve müşteri Sadakati İlişkisi’’, *Marmara İ.İ.B.F Dergisi,* 22,1, 285-292. <https://dergipark.org.tr/pub/muiibd/issue/490/4299>

- Bebbington, A. & Hickey, S. (2006). “NGOs And Civil Society” Clark D. A. (Ed), *The Elgar Companion To Development Studies*. Manchester.
- Becan C. (2011). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi”, *Selçuk İletişim Dergisi*, 7,1,16-35. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177791>
- Belch, G. E. Belch, M. A. (2018). *Advertising and promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective (11th ed.)*, Boston: McGraw-Hill.
- Belch, G. E. ve Belch, M. A. (2007). *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communication Perspective (Seventh Edition)*.
- Benjamin, J. (1997). *Principles, Elements and Types of Persuasion*, Pennsylvania: Wadsworth Publishing Company.
- Berg, B. Lune, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (Çev. A. Arı), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Berger A. A. (2000). *Media and Communication Research Methods*, Sage, London.
- Bıçakçı, A. B. (2012). “Sürdürülebilirlik Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4,1, 47-56. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd/issue/11353/135664>
- Biber A (2006). “Sivil Toplum Örgütlerinde Halkla İlişkiler”, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Bonnafoous-Boucher, M. Porcher, S. (2010). “Towards a Stakeholder Society: Stakeholder Theory vs Theory of Civil Society”, *European Management Review*, 7,4, 205-216, <http://dx.doi.org/10.1057/emr.2010.14>
- Bozkurt, A. (2012). Hüzün Uyandırıcı Duygusal Çekicilikli Reklamların Tüketici Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brader, Ted (2005). Striking a Responsive Chord: How Political Ads Motivate and Persuade Voters by Appealing to Emotions. *American Journal of Political Science*, 49,2, 388-405. DOI:10.1111/j.0092-5853.2005.00130.x
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, 3,2, 77– 101. DOI:10.1191/1478088706qp0630a
- Brennan, L. and Binney, W. (2010). Fear, Guilt, and Shame Appeals in Social Marketing. *Journal of Business Research*, 63, 2, 140-146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.006>
- Bruning S.D. and Ledingham J. A. (1998) “Organization-Public Relationships And Consumer Satisfaction: The Role Of Relationships In The Satisfaction Mix“, *Communication Research Reports*, 15,2, 198-208. DOI: 10.1080/08824099809362114

- Bruning, S. D., and Hatfield, M. (2002). "Linking Organization-Public Relationship Attitudes and Satisfaction Outcomes: Communication Strategies to Build Relationships and Enhance Satisfaction". *Journal of Promotion Management*, 8,2 3-19. DOI: 10.1300/J057v08n02_02
- Bryman, A. (2012). "Social Research Methods" (4. bs.). Oxford University Press.
- Burke, M. (2014). "Rhetoric and Poetics: The Classical Heritage of Stylistics", (Burke M. Ed). *The Routledge Handbook of Stylistics*. New York: Routledge Handbooks, 11-30.
- Can, B. (1991). İkna Edici İletişimde Duygu ve Mantık Kullanımı, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canöz, N. (2015). "Tüketiciyi Korumaya Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Tüketicinin ve Rekabetin Korunması Genel Müdürlüğü Örneği" *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3,2. <https://doi.org/10.19145/guifd.53455>
- Carroll, A. B. Brown J. Buchholtz, A. K. (2018). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. (10nd ed), Australia: South-Western College Publishing.
- Carroll, A. B. Buchholtz, A. K. (2009). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. (4nd ed), Australia: South-Western College Publishing.
- Carroll, A. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34, 39-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 4,4, 497-505. DOI: 10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). "Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1:3, 1-8. DOI 10.1186/s40991-016-0004-6
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management Of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34 4, 39-48. DOI:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B. (2016). *Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A.B. (1979) A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A.B. Buchholtz, A.K. (2008). *Business And Society: Ethics And Stakeholder Management*. 7th edition. Ohio: Cengage Learning, Inc
- Catau Vereş, D. (2020). "Persuasive Discursive Elements In The Public Relations Campaign Of Image Reconstruction: Logos, Ethos And Pathos", *European Journal of Law and Public Administration*, 7,1, 43-49. <https://doi.org/10.18662/eljpa/7.1/112>

- Cevizci, A. (1999). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*, 3. Baskı İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chandy, R. K., Tellis, G. J., Macinnis, D. J. and Thaivanich, P. (2001). What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets. *Journal of Marketing Research*, 38,4, 399-414. DOI:10.1509/jmkr.38.4.399.18908
- Cho, S. and Hu, J. (2010). "Content Analysis of Corporate Blogs as a Relationship Management Tool" *Corporate Communications: An International Journal*, 15,1, 30-48. www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm
- Clarkson, M. B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, 20,1. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Corbett, E. P. (1966). *Classical Rhetoric For The Modern Student*. New York: Oxford University Press.
- Cornelissen J. (2019). "Paydaş Yönetimi ve İletişimi", (Çev E.Özgen), Sohodol Bir Ç. ve Süher İ. (Ed.), *Kurumsal İletişim*, İstanbul: The Kitap.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (2nd ed.)*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cornell, B., and Shapiro, A. (1987). "Corporate Stakeholders And Corporate Finans" *Financial Management*,16, 5-14. <https://doi.org/3665543>
- Cüceloğlu, D. (2005). *İnsan ve Davranış*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, T. (2009). "Kurumsal İtibar-Örgütsel Doku İlişkisine Kuramsal Bir Yaklaşım: Paydaş Teorisi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 39, 49-64.
- Çalışkan, O. (2020). Negatif Kampanyalarda "Kötü"ve "Yanlış"ın Retoriksel İknadaki Rolü, *Sosyal Medya Sosyolojisi*, Dilektürk G. Ve Özdemir Ş. (Ed.)Ankara: Nobel Yayınları.
- Çam, M.S.(2015). Türkiye’de Basın Reklamlarının Retoriği: Otopos Dergisinde 1992 ve 2012 Yıllarında Yayınlanan Otomobil İlanlarının Karşılaştırmalı İçerik Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çam, V. A. (2019). Aristoteles’te Sözü Estetiği ve Bildirim Sorunu, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çay, D. (2013). Olumsuz Reklam İçeriğinin Hatırlama Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, B. A. (2010). İlkçağ Felsefesi Tarihi, İstanbul: İnsan yayınları.
- Çınarlı, İ. (2014). "Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramı'nın Eleştirel Bir Değerlendirmesi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 46, 1, 23-26. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/213117>

- Çiçekdağı, C. (2016). "Aristoteles'te Mantık Kavramı ve Temel Akıl Yürütme Çeşitleri", *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 55-63. DOI:10.21666/mskuefd.60683
- Çini, M. A. (2016). Aile İşletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliğine Etkisi, Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çodur, G. (2017). Siyasal Reklamcılık Retoriği: 2014 Cumhurbaşkanlığı Seçimlerinde Sosyal Medyada Yayınlanan Reklamların İçerik Analizi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çörek Öztaş Ç. Küçükcoşkun Dönmez H. Yılmaz Y. E. (2020). Haydi Türkiye Bisiklete Proje Raporu. <https://wisehirler.org/arastirma/yayin/haydi-t%C3%BCrkiye-bisiklete-proje-raporu>
- Davies, M. (1993). "Developing Combinations of Message Appeals for Campaign Management", *European Journal of Marketing*, 27,1, 45-63. <https://doi.org/10.1108/03090569310024558>
- Dawadi, S. (2020). "Thematic Analysis Approach: A Step by Step Guide for ELT Research Practitioners", *Journal of NELTA*, 25,1-2, 62-71.
- De Colle, S. (2005). "A Stakeholder Management Model for Ethical Decision Making", *International Journal of Management and Decision Making*, 6,3, 299- 314. DOI:10.1504/IJMDM.2005.006555
- Deckard, A. W. (2023). *Güçlü Bir İletişim İçin İknanın Gücü*, Eftelya Yayınları: İstanbul.
- Demir, H. Songür, N. (1999). "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2,3, 150-168. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/864742>
- Demirdöğen, Ü. (2010). "The Roots of Research in (political) Persuasion: Ethos, Pathos, Logos and the Yale Studies of Persuasive Communications", *International Journal of Social Inquiry*, 1,3, 189-201. <http://hdl.handle.net/11452/7023>
- Demirel, A.G. (2013). "Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş: Aracı Yaklaşımlar", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 149-154. DOI : 10.16992/ASOS.29
- Demirtaş, H. A. (2004). "Temel İkna Teknikleri: Tutum Oluşturma ve Tutum Değiştirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme", *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 73-92.
- Dimitrova Y. (2021). "Bulgaristan Kobi'lerinde Paydaşlarla İletişim ve Yenilikler", Kamal Koohi Alina A. (Ed.), *V. Uluslararası Kaoru Ishikawa Business ve Economy Congress*, Ankara.
- Donaldson T and Preston L E (1995). "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Doru, İ., Güven, A. (2023). "Türkiye'de İletişim Literatüründe Ortaya Konulan Dijitalleşme Konulu Makalelere Yönelik Nitel Bir İnceleme", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11,2, 1114-1150. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.1287657>

- Dowling, G. (2006). "How Good Corporate Reputations Create Corporate Value", *Corporate Reputation Review*, 9,2, 134–143. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550017>
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?* 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları.
- Duman, M. A. (2015), *Platon'un Retorik Anlayışı*, İstanbul: Litera Yayıncılık.
- Dürüşken C. (2014). *Antikçağ Felsefesi: Homeros'tan Augustinus'a Bir Düşünce Serüveni*, İstanbul: Alfa
- Eker Akgöz B. Engin E. (2018). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde Çevresel Vatandaşlık", *Erciyes İletişim Dergisi*, 5,3, 276-288. DOI: 10.17680/erciyesakademia.355334
- Ekinci, N. (2016). Antik Yunan'dan Roma'ya Retorikten Propagandaya . *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 5 4 , 149-174 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/40507/485477>
- Elias, A. A, Cavana, R. Y. Jackson, S. L (2002). "Stakeholder Analysis For R&D Project Management", *R&D Management*, 32, 4, 301-310. doi 10.1111/1467-9310.00262
- Ergenç, E. (2010). Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergün, C. (2021). Kütüphanelerde İtibar Yönetimi: Paydaş Temelli Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuğrul, F. (2008). "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66518>
- Esley C. Lenox M.J. (2006). " Firm Responses To Secondary Stakeholder Action", *Strategic management journal*, 27,8, 76-781. DOI: 10.1002/smj.536
- Estaswara, H. (2020). " Defining Communication Problems in Stakeholder Relations Based on Stakeholder Theory", *Jurnal ASPIKOM*, 1, 87-101. DOI: <http://dx.doi.org/10.24329/aspikom.v5i1.540>
- Freeman, R. E. McVea J. (2001). "A Stakeholder Approach to Strategic Management", *SSRN Electronic Journal* https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management
- Freeman, R. E., (2001). "A Stakeholder Theory Of The Modern Corporation", *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3, 38-48. <https://academic.udayton.edu/LawrenceUlrich/Stakeholder%20Theory.pdf>
- Freeman, R. E., (2004). "The Stakeholder Approach Revisited", *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 5,3. DOI:10.5771/1439-880X-2004-3-228

- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston, MA.
- Freeman, R.E. (2005). "The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics", Patricia, H. Werhane, P. and Freeman, R.E. (Ed.), *Stakeholder theory (2th ed)*, Oxford: Blackwell, 496-500.
- Freeman, R.E. Harrison J.S. Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*, Yale University Press.
- Frooman, J. (1999). "Stakeholders Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24,2, 191-205 <https://doi.org/10.2307/259074>
- Gagich M. Zickel E.(2020). Rhetorical Appeals: Logos, Pathos, and Ethos Defined. Pressbooks, <https://pressbooks.ulib.csuohio.edu/csu-fyw-rhetoric/chapter/rhetorical-strategies-building-compelling-arguments/>, 11.12.2022
- Gill, R. (2024). "Public Relations and the New Stakeholder Management Environment", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4,10. DOI: 10.6007/IJARBSS/v4-i9/ 1211
- Gökalp, Ö. Ş., "Bir Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Tüketici Örgütleri", *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 17,55, 360-363.
- Green JR S. E. Li Y.. (2011). "Rhetorical Institutionalism: Language, Agency, and Structure in Institutional Theory Since Alvesson 1993", *Journal of Management Studies*, 48,7,1662-1697. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01022.x>
- Greening, D. W. Gray, B. (1994). "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, 3,37, 467-498. <https://doi.org/10.5465/256697>
- Gregory, A. (2007). "Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension", *Journal of Marketing Management*, 23,1-2, 59-73. DOI:10.1362/026725707X178558
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Rota Yayınları.
- Güder, F. Z. (2016). *İkna Dili ve Medya*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Güder, N. (2004). *Sivil Toplumcunun El Kitabı*. Sivil Toplum Geliştirme Programı (STGP). <https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2020-08/sivil-toplumcunun-el-kitabi-2.pdf>
- Gülmez, M. İnan, H. (2020), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi ve Türkiye'deki Yeri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29,3, 29-48. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.770864>

- Gümüş, M. Öksüz, B. (2010). ‘‘İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi’’, *Marmara İletişim Dergisi*, 16,0-0. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruid/issue/25257/267004>
- Güngör, F., Çölgeçen, Y. (2013). ‘‘STK’larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi’’, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8, 3, 163-187.
- Hayta, A. B. (2007). ‘‘Tüketicinin Korunmasında Tüketici Örgütlerinin Rolü ve Önemi’’, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15, 1, 13-20.
- Heath, R. L. ve Frandsen, F. (2008). Rhetorical perspective and public relations: Meaning matters. Zerfass A., van Ruler B., Sriramesh K. (Ed) Public relations research, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 349-364.
- Heikken A., Kujala J., Inha M. (2019). ‘‘ Stakeholder Engagement in a Non-Profit Organisation: An Issue-Based Perspective, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19,1, 5-20. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.097060>
- Hermann, S. P. (2008). ‘‘Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation ‘‘Huber M. and O’Gorman S. (Ed.), *From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System*, Berlin: Springer–Verlag, 51–61.
- Herrick J. (2000). *The History and Theory of Rhetoric* (2rd Edition). Boston: Allyn And Beacon.
- Higgins, C. and Walker, R. (2012). ‘‘Ethos, logos, pathos: Strategies of persuasion in social / environmental reports’’, *Accounting Forum*, 36, 3, 194-208. DOI: 10.1016/j.accfor.2012.02.003
- Hoştut, S. (2015). ‘‘Kurumsal Yönetişim ve Halkla İlişkiler: Halkla İlişkiler Uzmanlarıyla Niteliksel Bir Araştırma’’ *Selçuk İletişim Dergisi*, 9, 1, 55-71. doi: 10.18094/si.20120
- Hsu, T-H. and Chang, K.F. (2007). ‘‘The Taxonomy, Model and Message Strategies of Social Behavior’’, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37,3, 279-294. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00338.x>
- Hutton, J. G. (2007). ‘‘Defining the Future of Public Relations’’, *Sphera Publica, Revista de Ciencias Sociales de la Comunicación*, Number. 7, Murcia, ss. 44-52
- Hürmeriç P. (2016). ‘‘Halkla İlişkiler ve Etik: Süregiden Tartışma’’, Balta Peltekoğlu F. (Ed.), *İletişimin Gücü*, İstanbul: Beta Yayınları, 407-434.
- İbişoğlu A (2007) Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlgar, M.Z. İlgar, S. C. (2019). ‘‘Paydaş Analizi’’ *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9, 14, 20.
- İlhan E. Kabakçı U. (2021). ‘‘Futbol Taraftarlarının Retoriği: MKE Ankara Gücü Örneği’’, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19,3, 202-217.

- İşçioğlu T. (2002). Şirket Sosyal Performansı, İçerik Analizi Metodolojisi Kullanılarak Türk Holdinglerinin Performans Değerlendirmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Jackson C. Y. (2013). The Use of Rhetoric in Public Relations: Kenneth Burke's Theory of Identification and Consubstantiality, Kennesaw, Georgia: Kennesaw State University.
- Jeffery, N. (2017). *İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı*, (Çev. E. Erimez, F. Ögücü Şen). İstanbul, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.
- Jones, T. M. (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, 22, 2, 59–67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Jörke D. (2014). "Rhetoric as Deliberation or Manipulation? About Aristotle's Rhetoric and its Misuse in Recent Literature", *Redescriptions Association*, 17, 1.68-85.
- Kandemir, H. K. (2019). "Kurumsal Yönetim ve Şeffaflığın Güçlendirilmesinde Mülkiyet Açıklama Kurallarının Rolü ve Pay Sahipliğinin Tanımlanması Sorunu" *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21,2, 427-453. <http://dx.doi.org/10.31460/mbdd.457884>.
- Karaköse, T. (2006). Eğitim Örgütlerindeki İç ve Dış Paydaşların Kurumsal İtibara İlişkin Algılamaları, Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, S. (2012). Retorikte Genel İnandırma Tarzları Hakkında Bir İnceleme. Yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, S. (2019). Türkiye’de Haberciliğin Dönüşümü ve Retorik, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karapınar K. (2019). Halkla İlişkiler Algısı: Alan Öğrencilerinin ve Sektör Uygulayıcılarının Mesleğe İlişkin Algıları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar N. (2011). "Bilimsel Araştırma Yöntemi", Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kast, B. (2011). European Rhetoric. <http://www.european-rhetoric.com/rhetoric-101/modes-persuasion-aristotle/ethos/> 24.12.2022
- Katula, R. A. and Murphy, J. J. (2003). "The Sophists and Rhetorical Consciousness". In James J. Murphy, Richard A. Katula, Forhes I. Hill, Donowan J. Ochs (Eds.), *A Synoptic History of Classical Rhetoric* (3rd Edition), New York, London: Lawrence Erlbaum Associates, 21-58.
- Keevil, A.C. (2014). Behavioral Stakeholder Theory, PhD Thesis, Virginia: University of Virginia, Graduate School of Business.
- Kennedy, G. A. (1994). *A New History of Classical Rhetoric*. New Jersey: Princeton University Press.
- Ker, Dinçer M. (2014). "Hedef Kitle ve Halkla İlişkiler" Başok N. (Ed.) *Halkla İlişkiler Kampanyaları*, Atatürk Üniversitesi Yayınları.

- Kocabaş, F. Elden, M. Yurdakul, N. (2004). ‘‘ Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle’’, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kömürçü, K. (2014). Antik Yunan’da Retorik Algısı. *Felsefe Dünyası*, 59, 113-131.
- Krishnan, I A; Lin, TM; Ching HS, Ramalingam S and Maruthai E (2020). ‘‘Using Rhetorical Approach of Ethos, Pathos and Logos by Malaysian Engineering Students in Persuasive Email Writings’’, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5,4, 19-33. DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i4.386>
- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rol, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ledingham J A. (2003). ‘‘Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations’’, *Journal of Public Relations Research*, 15, 2, 181-198. DOI:[10.1207/S1532754XJPRR1502_4](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1502_4)
- Lewis, D. (2010). ‘‘Nongovernmental Organizations, Definition and History’’, K. Anheier, S. Toepler(Ed.) *International Encyclopedia of Civil Society*, Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-43>
- Lin W. (2019). ‘‘Three Modes of Rhetorical Persuasion’’, *Sino-US English Teaching*, 16,3,106-112. doi:10.17265/1539-8072/2019.03.003
- MacInnis, D.J., de Mello, G. and Patrick, V. M. (2004). Consumer Hopefulness: Construct, Relevance to Internet Marketing, Antecedents and Consequences. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 1,2,174-195.
- Mackey, S. (2006). ‘‘The Misuse of Term ‘Stakeholder’ in Public Relations’’. *PRism*, 4,1, 1-15. doi=[10.1.1.462.9075](https://doi.org/10.1.1.462.9075)
- Madran, Demirtaş H. A. (2012). *Tutum, Tutum Değişimi ve İkna: Temel Kavram, Kuram ve Araştırmalar*. (1.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Madran, Demirtaş, H. A. (2021). *Tutum, Tutum Değişimi ve İkna: Temel Kavram, Kuram ve Araştırmalar*. (4.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mahon, J. F. Wartick L. S.(2003). ‘‘Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game’’, *Corporate Reputation Review*,6,1,19-35. doi=[10.1057/palgrave.crr.1540187](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540187)
- Manrai, L. A., Broach Jr, V. C. ve Manrai, A. K., (1992). Advertising Appeal And Tone: Implications for Creative Strategy in Television Commercials. *Journal of Business Research*. 25,1, 43-58.
- McCormack, Krista C. (2014). Ethos, Pathos, and Logos: The Benefits of Aristotelian Rhetoric in the Courtroom. 7 Wash. U. Jur. Rev. 131.

- McKee, K. B. & Lamb, F. L. (2009). *Applied Public Relation: Coded 2 Stakeholder Management*, (2nd ed). New York: Font Ledger.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. S. Turan), Ankara: Nobel Yayınları.
- Metcalfe, C.E. (1998). "The Stakeholder Corporation", *Business Ethics Quarterly*, 7,1, 30-35. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00083>
- Meyer, M. (2009). *Retorik*. (Çev. İ. Yerguz), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Mitchell, R., Agle, B. Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts" *Academy of Management Review*, 22,4, 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Molacı, M. (2018). "Aristoteles'in Etik Görüşü", *Medeniyet ve Toplum Dergisi* , 2,1, 37-57 . <https://dergipark.org.tr/en/pub/metder/issue/40858/425204>
- Ohanian, R. (1990). Construction and Validation of a Scale to Measure Celebrity Endorsers' Perceived Expertise, Trustworthiness, and Attractiveness, *Journal of Advertising*, 3,19, 39-52. <https://doi.org/10.1080/00913367.1990.10673191>
- Oktar, Ö. F. Çarıkcı İ. H. (2012). "Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1,15, 127-149. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/23237/248121>
- Onbaşı F. (2005). "Sivil Toplum" İstanbul:L&M Yayınları.
- Otan, D. (2010). Türkçede İkna Söylemi: Sözbilimsel Soruların Söylem-Edimbilimsel İşlevleri, Doktora Tezi: İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp, İ. (2001). *İşletmelerde Paydaş (Paydaş) Kavramı ve Paydaşların Yönetimi Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama*, 24-26 Mayıs 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları.
- Özdemir S. (2023). Kişilerarası İletişim Açısından Retorik Unsurlarının Akademisyenlerin Kişisel İmajının Oluşumundaki Rolü Sakarya Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, M. H. (2008). "Günümüz İtibariyle Sivil Toplum Kuruluşlarının İktisadi ve Sosyal Fonksiyonları", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7,26, 86-97.
- Özgen, E. (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8,1-6. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47962/606819>
- Özodaşık, M. (2012). *Kişilerarası İletişim Sürecinde Algı İkna ve Empatik İlişkiler*, Konya: Tablet Kitabevi.

- Öztimur, G. (2008). Devlet, Özel Sektör, Sivil Toplum Kuruluşları İlişkisi: Bazı Uygulama Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2022). Hakikatle İlişkisi Bağlamında Retorik, İdeoloji ve Söylem, Doktora Tezi, İstanbul: Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Paksoy, T. , Güleş, H. K. Altıparmak, F. (2003). “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tamsayı Bir Doğrusal Programlama Modeli”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 ,2, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ifede/issue/4606/62903>
- Pekkola, J. Pekkola K. (2001), “Theoretical Essence Of Business Ethics Classification Of Approaches, Cultural And Business Environmental Impacts On Ethics” doi=10.1.1.196.8012, <https://citeseerx.ist.psu.edu/29.01.2022>.
- Pelenk A. (2010). Güven Kavramı: Sivil Toplum Örgütleri, Medya, Hükümet ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelsmacker, P.D., Maison, D. ve Geuens, M. (2002). Emotional and Rational advertising Messages in Positive and Negative Polish Media Contexts Emotional. *New Directions in International Advertising Research*, 12, 114-128. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(02\)12023-0](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(02)12023-0)
- Pencarelli T. vd.(2020). “Luxury Products and Sustainability Issues from the Perspective of Young Italian Consumers”, *Sustainability*, 12, 245. <https://doi.org/10.3390/su12010245>
- Perloff, R. M. (2017). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century (Sixth Edition)*, New York: Routledge Taylor, Francis Group.
- Platon. (2006). Gorgias. (Çev. M. Rifat-S. Rifat), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Preble, John, F. (2005). “Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management.”, *Business and Society Review* 110,4, 407–431. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2005.00023.x>
- Preston, L. E. Spienza, H. J. (1990). “ Stakeholder Management And Corporate Performance”, *The Journal of Behavioral Economics* , 19, 4, 361-375. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90023-Z](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90023-Z)
- Punter, L. Gangneux D. (1998), “Social Accountability: The Most Recent Element to Ensure Total Quality Management “, *Journal of Total Quality Management*, 9,4, 197-201. <https://doi.org/10.1080/09544129888893>
- Rawlins, B.L. (2006). “Prioritizing Stakeholders For Public Relations”, IPR. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf

- Rhood, S. (2020) "Relationship Management as a Successful Approach to Public Relations in Public Libraries : A Case Study" *The Political Librarian*, 4,6. <https://openscholarship.wustl.edu/pollib/vol4/iss2/6>
- Richards, S. (2008). *Rhetoric. The New Critical İdiom*, London And New York: Routledge.
- Rife, M. C. (2010). Ethos, Pathos, Logos, Kairos: Using a Rhetorical Heuristic to Mediate Digital-Survey Recruitment Strategies. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 3,53, 260-277.
- Robbins, S. P. M.C. Coulter (2012). *Management (Eleven Edition)* New Jersey: Prentice Hall.
- Roskelly, H. (2008) "What Do Students Need to Know About Rhetoric? AP English Language and Composition, The College Board", Washington D.C. (USA). https://secure-media.collegeboard.org/apc/ap06_englang_roskelly_50098.pdf 12.03.2023
- Sandıkçioğlu B. (2012). "İkna Kuramları" (Oyman M. Ed.), *İkna Edici İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sandıkçioğlu, B. (2014). "İkna Kuramları", (Oyman M. Ed.). *İkna Edici İletişim*, Eskişehir: AÖF Yayınları, 42-88.
- Sarıkaya, M. (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış Açısı: Paydaş Teorisi, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sautter E. T. (1999). "Managing Stakeholders A tourism Planning Model" *Annals of Tourism Research*, 26, 2,312-328.
- Savaş, S. Sürücü A. (2016). " Değer Oluşturmada İlişki Yönetimi" *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5,4 175-192. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/577663>
- Schouten, M. C. (2009). "The Case for Mandatory Ownership Disclosure", *Stanford Journal of Law, Business and Finance*, 15. <http://ssrn.com/abstract=1327114>
- Seven, F. (2010). Sivil Toplum Kuruluşlarının Yoksullukla Mücadeledeki Roller: Kayseri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seyhan, A. S. (2020). Televizyon Haberinin Retorik Bileşenleri İletişimsel Zihniyetin Haber Retoriğine Yansıması, Doktora Tezi, Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Sezener, A. (2014). *Halkla İlişkiler El Kitabı, Paydaşlar ve Küçük Gruplarla İlişkiler*, Ankara: Mayeb Yayıncılık.
- Sirsly, T.C. Lamertz, K. (2008) "When does a corporate social responsibility initiative Provide A First-Mover Advantage?" *Business & Society*, 47, 3, 343-369. doi:10.1177/0007650307299221

- Skerlep, A. (2002), "Re-evaluating the Role Of Rhetoric İn Public Relations Theory And İn Strategies Of Corporate Discours", *Journal of Communication Management*, 6,2, 176 – 187. DOI:10.1108/13632540210807026
- Smudde P. M. Courtright J. L. (2011). A Holistic Approach to Stakeholder Management: *A Rhetorical Foundation*, *Public Relations Review* 37,137–144.
- Solomon L. M., Anheir H. K., Associates S. W. (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies Baltimore, MD.
- Solomon, M. R. (2009). *Consumer Behavior Buying, Having, and Being*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sönmez, A. (2008). Batı Retoriğinin Genel Terimleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, S. İlgün, G. (2018). "Nitel Araştırma Yöntemlerinin Sağlık Hizmetleri Bağlamında İncelenmesi" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 40, 375-400. Doi: 10.31795/baunsobed.492455
- Spiller, R. (2000). "Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society", *Journal of Business Ethics* 27, 149–160. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1006445915026.pdf>
- Steyn B (2007) "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation", Toth E.L. (Ed), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Mangement*, Lawrence Erlbaum Associates, London, 137–172.
- Şahin, G. (2021). Bütünleşik Retorik Bağlamında Uluslararası Halkla İlişkiler ve Yer Markalaşması: Türkiye Turizm Tanıtımı, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Talas M (2011). "Sivil toplum kuruluşları ve Türkiye perspektifi", *Türklük Bilimi Araştırmaları*, 0,29, 387 - 401.
- Tarakçı, H.,N. (2019). İkna Edici Mesaj Stratejisi Olarak Çekicilik ve Kamu Spotlarında Kullanımı, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temel, A. (2019). İşletme Politikalarının Paydaş ilişkileri Üzerine Etkisine Dair Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tepebaşı, F. (2016). Retorik Konuşma Sanatı Söz Bilimi. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Theaker, A. (2008). *Halkla İlişkilerin El Kitabı (2. Baskı)*. (Çev. M. Yaz). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Theodorakopoulos, V. T. (2004). Attika Retoriğine Giriş. (Çev. S. Sandalcı). İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayınları.

- Topsakal, C., Merey, Z. & Keçe, M. (2013). ‘‘Göçle Gelen Ailelerin Çocuklarının Eğitim Öğrenim Hakkı ve Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma’’, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 27,6, 546-560.
- Tseng, S. Fogg, B.J., (1999). Credibility and Computing Technology. *Communications of the ACM*, (online) 42,5, 39-44.
- Türnüklü, A. (2000). ‘‘Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme’’, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6,24, 543-559.
- Urban, L. (2005). ‘‘Customer Advocacy: A New Era in Marketing?’’, *Journal of Public Policy & Marketing* 24, 155-159. DOI: 10.1509/jppm.24.1.155.63887
- Uslu, İ. (1999), Bir Sosyal Siyaset Vasıtası Olarak Kar Gütmeyen Kuruluşlar: ABD Örneği, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uztuğ, Ferruh (2003). *Markan Kadar Konuş*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Uzunoglu, E. Öksüz, B . (2010). ‘‘Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi’’, *Marmara İletişim Dergisi*, 17,17, 162-182. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/235241>
- Van Het Hof S. Çabuk D. (2011). ‘‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’’, Işık M. ve Akdağ M. (Ed.), *Dünden Bugüne Halkla İlişkiler*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Waddock, S.A., Bodwell, C., Graves, S.B. (2002). ‘‘Responsibility: the new business imperative’’, *Akademiy of Management Executive*, 16,2,132-141. <https://www.jstor.org/stable/4165848>
- Wheeler D., Sillenpaa M. (1998) ‘‘Including The Stakeholders: The Business Case’’ *Long Range Planning*, 31, 2, 201-210. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00004-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00004-1)
- Yardımcı, İ. (2010). ‘‘Mizah Kavramı ve Sanattaki Yeri’’, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3,2,1-41.
- Yıldırım A. Şimşek H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. (1999). ‘‘Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi’’, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23.112, 7-17. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5326/1485>
- Yıldırım, G. (2020). ‘‘ Halkla İlişkilerde Paydaş Teorisi Perspektifinden Kurum İçi İletişimin Çalışanların Kurumsal Bağlılıklarına Etkisi’’ *Selçuk İletişim Dergisi*, 13,2, 438-470. DOI: 10.18094/JOSC.696751
- Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim (1. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Yıldız, M. L. Bakoğlu, R. Öncer, A.Z. Çalış B. (2016). ‘Paydaş Analizi’, Bakoğlu R. Yıldız M. L. (Ed.), *Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Uygulamalı Durum Analizleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz Sert N. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlişkisinin Araştırılması: Türkiye’de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlintisi, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, R. A. (1999). Duygusal Çekicilikli Reklamların İletişim Etkileri, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, A. H. Sandıkçıoğlu B. Onay A. (2013). *İkna Edici İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Zahra, S. A.(1994). “Unethical Practices in Competitive Analysis: Patterns, Causes and Effects”, *Journal of Business Ethics*, 13, 53-62. DOI:10.1007/BF00877155
- Zengin B. Ulama Ş. (2015). “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Kılıç, B. Öter Z. (Ed.), *Turizm Pazarlamasında Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Zenisek, J. T. (1979). “Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature”, *The Academy of Management Review*, 4,3 359-368. <https://doi.org/257192>
- Zeybek, B. (2015). Türkiye’de Gazetelerin Yayınlandığı Siyasal Reklamlarda Retorik Türlerin Kullanımı, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zıllıoğlu, M. Yüksel, A. H, (2004). *İletişim Bilgisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/sbayontemleri.pdf> 01.01.2022
- <http://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#means> 27.11.2022
- <http://yenimedya.info/2021/02/13/aristoretorik/> 10.12.2022
- <https://prezi.com/eenflw5brnus/retoriksel-inceleme/> 29.01.2023
- <https://redwardfreeman.com/stakeholder-management/> 06.01.2024
- <https://www.pazarlamasyon.com/ikna-edici-iletisimin-pazarlamadaki-yansimalari> 30.01.2023
- <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315795331.ch1>
- <https://www.youtube.com/watch?v=7dugfwJthBY> 06.02.2024

EKLER

GÖRÜŞME SORULARI

X STK’SININ PAYDAŞLIK BAKIŞ AÇISINA YÖNELİK SORULAR

1. Toplumsal konularda paydaşlık ilişkilerinin önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Bu durumun sebepleri nelerdir?
2. Paydaşlık ilişkilerinde güven önemli bir unsur mudur?
3. Paydaşlarda güven oluşturmak ve paydaşlık ilişkileri gerçekleştirebilmek için ne gibi faaliyetler gerçekleştirilmelidir?
4. İş birliğiniz olan kurumsal markalar ve diğer paydaşlar ile paydaşlık ilişkileri kurmaya karar vermenizde en önemli faktör nedir?
5. İş yapış biçiminiz, kültürünüz paydaşlarınız ile uyumlu mudur? Paydaşlık ilişkinizde bu faktörlere dikkat eder misiniz?

X STK’SINA ETHOS KAPSAMINDA SORULAN SORULAR

6. Eğitim alanında “Saygın” bir kurum olduğunuzu düşünüyor musunuz? Paydaşlarınıza saygın olduğunuzu hissettirmek için nasıl faaliyetler gerçekleştiriyorsunuz?
7. Eğitim alanında “Uzman” bir kurum olduğunuzu düşünüyor musunuz? Paydaşlarınıza uzman olduğunuzu hissettirmek için nasıl faaliyetler gerçekleştiriyorsunuz?
8. Eğitim alanında “Başarı Eğiliminizi” değerlendirir misiniz? Paydaşlarınıza başarı değişiminizi ne şekilde aktarıyorsunuz? Geçmişten günümüze başarı hikayelerinizden örnek verebilir misiniz?
9. “Tutarlı” faaliyetler gerçekleştirdiğinizi düşünüyor musunuz? Tutarlılığı paydaşlara nasıl aktarıyorsunuz?
10. “Öz Eleştiri” yapıyor musunuz? Paydaşlarınıza bu durumu nasıl aktarıyorsunuz?
11. Eğitim alanında diğer STK’lar ile “Benzerliğinizin” olduğunu düşünüyor musunuz? Eğitim alanındaki diğer STK’lardan ayrıştığınız özellikler nelerdir?
12. Paydaşlarınız tarafından “Kabul Edilmek” için neler yapıyorsunuz?

X STK’SINA PATHOS KAPSAMINDA SORULAN SORULAR

13. Paydaşlık ilişkilerinizde “Sadakat” oluşturmak için neler yapıyorsunuz?
14. Paydaşlık ilişkilerinizde “Refah” konusuna değiniyor musunuz?
15. Paydaşlık ilişkilerinizde “Sempati” oluşturmak için neler yapıyorsunuz?
16. Paydaşlık ilişkilerinizde “İmkan Azlığına” değiniyor musunuz?
17. Paydaşlık ilişkilerinizde “Umut” temasını kullanıyor musunuz?
18. Paydaşlık ilişkilerinizde “Mizaha” yer veriyor musunuz?

19. Paydaşlık ilişkilerinizde “Betimlemelerden” yararlanıyor musunuz?
20. Paydaşlık ilişkilerinizde “Metaforlardan” yararlanıyor musunuz?
21. Paydaşlık ilişkilerinizde “Arkadaşlık” temasını kullanıyor musunuz?
22. Paydaşlık ilişkilerinizde “Sağlık” konusuna değiniyor musunuz?

X STK’SINA LOGOS KAPSAMINDA SORULAN SORULAR

23. Paydaşlık ilişkilerinizde nasıl “Veriler” sunuyorsunuz?
24. Paydaşlık ilişkilerinizde “Kanıtlar” sunuyor musunuz?
25. Paydaşlık ilişkilerinizde “Mantık” öğelerine yer veriyor musunuz?
26. Paydaşlık ilişkilerinizde “Nedenler/Gerekçeler” sunuyor musunuz?
27. Paydaşlık ilişkilerinizde temel “İddialarınız” nelerdir?

X STK’SININ KURUMSAL PAYDAŞLARININ PAYDAŞLIK BAKIŞ AÇISLARINA YÖNELİK SORULAR

28. Toplumsal konularda paydaşlık ilişkilerinin önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Bu durumun sebepleri nelerdir?
29. Paydaşlık ilişkilerinde güven önemli bir unsur mudur?
30. Paydaşlarda güven oluşturmak ve paydaşlık ilişkileri gerçekleştirebilmek için ne gibi faaliyetler gerçekleştirilmelidir?
31. STK ile paydaşlık ilişkileri kurmaya karar vermeniz en önemli faktör nedir?
32. STK’nın iş yapış biçimi, kültürü sizinki ile uyuyor mu? Bu durum paydaşlık ilişkileriniz için önemli midir? Sebepleriyle açıklar mısınız?

X STK’SININ KURUMSAL PAYDAŞLARINA ETHOS KAPSAMINDA SORULAN SORULAR

33. X STK’sının eğitim alanında “Uzman” olduğunu düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
34. X STK’sının eğitim alanında “Saygın” olduğunu düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
35. X STK’sı, paydaşlar tarafından “Kabul Edilebilir” olmak için yani tercih edilebilir olmak için neler yapmaktadır? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
36. X STK’sının eğitim alanında “Tutarlı” faaliyetlerde bulunduğunu düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK’sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
37. X STK’sının eğitim alanında diğer STK’lar ile “Benzerliklerinin” olduğunu düşünüyor musunuz?

38. X STK'sının eğitim alanında "Başarı Eğilimini" değerlendirir misiniz? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
39. X STK'sının "Öz Eleştiri" yaptığını düşünüyor musunuz? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)

X STK'SININ KURUMSAL PAYDAŞLARINA PATHOS KAPSAMINDA SORULAN SORULAR

40. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Sadakat" oluşturabiliyor mu? Sadakat oluşturmak için neler yapmaktadır? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
41. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Umut" teması kullanıyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
42. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Sempati" oluşturabiliyor mu? Sempati oluşturmak için neler yapmaktadır? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
43. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Arkadaşça" yaklaşımlar sergiliyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
44. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "İmkan Azlığı"na değiniyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
45. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Metafor" kullanıyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
46. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Refaha" değiniyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
47. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Betimlemeler" den yararlanıyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
48. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Mizah" kullanıyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
49. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Sağlık" konusuna değiniyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)

X STK'SININ KURUMSAL PAYDAŞLARINA LOGOS KAPSAMINDA SORULAN SORULAR

50. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Veriler" sunuyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
51. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde "Kanıtlar" sunuyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
52. X STK' sının paydaşlık ilişkilerinde "Temel İddiaları" nelerdir?

53. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde “Mantık” öğelerine yer veriyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)
54. X STK'sı paydaşlık ilişkilerinde “Nedenler / Gerekçeler” sunuyor mu? (Paydaş olarak X STK'sını tercih etmeniz açısından konunun önemini değerlendiriniz)

